

E-BOOK **A** GESTIÓN Y COACHING

CLAVES DEL DÍA A DÍA EN UN DESPACHO DE ABOGADOS



PRÓLOGO

SOBRE LOS AUTORES

1 LOS PRIMEROS PASOS DEL DESPACHO

- 1.1 - Un despacho de abogados es una empresa (María Antonia Carmona)
- 1.2 - La elección del compañero del despacho: nada de flechazos (Rosa Manrubia)
- 1.3 - Abogacía y Networking (Alberto Mata)

2 EL DÍA A DÍA EN UN DESPACHO DE ABOGADOS

- 2.1 - Claves para afrontar el día a día en un despacho de abogados (Berta Santos)
- 2.2 - ¿Tienes ya un plan? (Eva Val)
- 2.3 - Lo urgente y lo importante en tu despacho (Sara Molina)
- 2.4 - Cómo integrar los procesos del despacho para que el cliente llame a tu puerta (Sara Molina)
- 2.5 - Comunicación, colaboración y tecnología: aplicaciones para gestionar proyectos (Unai Camargo)
- 2.6 - No pierdas el tiempo (Alberto Mata)
- 2.7 - El Cuadro de Mando Integral en una firma jurídica (Marc Gericó)
- 2.8 - La deontología en el día a día del despacho (Rosa Manrubia)
- 2.9 - Lo que yo pediría a mi abogado si fuera el cliente (Eva Bruch)
- 2.10 - La primera visita del cliente al despacho (Unai Camargo)
- 2.11 - Despacho generalista vs despacho especializado (Eva Bruch)

3 COACHING PARA ABOGADOS

- 3.1 - El coaching para abogados. ¿Una tendencia o una realidad?
- 3.2 - La rueda de la vida para los objetivos profesionales del abogado (Cristina Ruiz)
- 3.3 - Claves del éxito personal y profesional (María Antonia Carmona)
- 3.4 - Inteligencia emocional para ser un abogado líder (Alberto Mata)
- 3.5 - Hablar en público, asignatura pendiente (María Antonia Carmona)
- 3.6 - Es tiempo de cambio. Sé feliz (Sara Molina)

Prólogo

Instrumentos para gestionar mejor nuestro trabajo diario

Victoria Ortega

Presidenta del Consejo General de la Abogacía Española

¿Por qué unir en un solo espacio dos ámbitos, en principio, tan distintos como la gestión de un despacho y el coaching? ¿Qué tienen en común? ¿Alguien nos ha enseñado en la carrera cómo gestionar un despacho? ¿Puede ayudarnos una técnica como el coaching en el día a día de nuestro bufete? Éstas son algunas dudas que me surgen cuando escribo este prólogo para este libro electrónico basado en el blog de Gestión y Coaching del Consejo General de la Abogacía.

Cuando en septiembre de 2015 -dentro del proyecto de Inicia Abogacía, dirigido a estudiantes de Derecho y a jóvenes abogados que inician su profesión- arrancó en www.abogacia.es el Blog de Gestión y Coaching, uno de los objetivos era ofrecer contenidos que no se enseñan en la carrera. Explicar que no van a abrir sólo un bufete, sino "una empresa"; que van a tener que elaborar un "plan de negocio" y gestionar los tiempos; qué servicios legales puede ofrecer y a quién; cómo facturar; las claves para afrontar el trabajo diario; cómo debe de ser un Cuadro de Mando Integral en una firma jurídica; cómo diferenciar entre lo urgente y lo importante; aplicaciones para gestionar tiempo y proyectos; ponerse en la piel del cliente para saber qué demandan a su abogado; cómo elegir al compañero de despacho; el networking en el sector de la Abogacía; los objetivos profesionales del abogado, etc. Creo que el contenido elaborado por los autores del blog en estos meses se ajusta perfectamente a la intención inicial. Mi felicitación a Eva Bruch, Unai Camargo, Maria Antonio Carmona, Marc Gericó, Rosa Manrubia, Alberto Mata, Sara Molina, Cristina Ruiz, Berta Santos y Eva Val.

Junto a estas claves para el día a día, también hemos aprendido más sobre el coaching, una herramienta de desarrollo profesional que ayuda al abogado a impulsar y orientar su talento. A través del coaching, el abogado puede mejorar sus habilidades de liderazgo, su inteligencia emocional y su comunicación y desarrollar otras competencias o habilidades transversales al conocimiento técnico que es la base de todo y que siempre debe buscar la excelencia.

La Abogacía es una profesión inmersa en un sinnúmero de retos. Quienes la ejercemos sabemos que es necesario conjugar muchos factores: preparación de escritos, estudio y adaptación a las novedades legislativas, presión de los plazos, requerimientos de los clientes... La suma de todos

estos ingredientes puede provocarnos situaciones de estrés y hacer que descuidemos la conciliación entre la vida personal y profesional. Junto a herramientas, más o menos tecnológicas, como aplicaciones para organizar el tiempo y distribuir el trabajo, siempre viene bien echar mano de otras disciplinas que nos faciliten la gestión de nuestro horario y nos enseñen a priorizar y a evitar interrupciones.

La lectura de un libro no va a modificar, por arte de magia, todo aquello que queramos cambiar en nuestro despacho. Pero este tipo de publicaciones sí pueden ayudarnos, y mucho, a solucionar algunos problemas y mejorar determinados aspectos. En esta recopilación sólo aparece una selección de lo publicado en estos meses. Os invito a leer el resto de artículos del blog y os animo a interactuar en la web con los autores. El proceso de aprendizaje es permanente y todas las ayudas son importantes. Espero que este libro cumpla su propósito.

Sobre los autores



Eva Bruch

Socia de +MoreThanLaw. Como abogada ha trabajado en Morison ACPM y Bufete Pi Costa, así como en un centro de LPO (*Legal Process Outsourcing*) empresa de prestación de servicios jurídicos de base tecnológica, en la que más tarde asumió las funciones de dirección de marketing y desarrollo de negocio.

Es licenciada en Derecho, MBA por EADA, máster en Derecho y las Transmisiones Electrónicas por la Universidad de Valencia, máster en Dirección y Planificación Tributaria por EAE. Profesora asociada en EADA y ESEC. Profesora de marketing en el máster de Acceso a la Abogacía de la UB – ICAB.

Coautora del libro *“Reflexiones sobre la importancia de la gestión en los despachos de abogados”* (Ed. Thomson Reuters) y *“NewLaw New Rules: a conversation about the future of the legal industry”* (Beaton Capital). Autora de varios artículos de gestión y tecnología aplicada a los despachos de abogados.

Conferenciante habitual en congresos sobre el futuro y tendencias del sector legal, miembro de Inkietos y asistente habitual a eventos internacionales sobre gestión de despachos.

[@evabruch](#)

<http://morethanlaw.es/>



Unai Camargo

Socio de Tucho, Ideas for Law Firms. Consultor para despachos de abogados.

En su opinión, tras trabajar en diversos sectores –con un componente internacional e interactuando con dirección, clientes y proveedores-, “el cambio de las organizaciones siempre es posible. La clave está en las personas que lo llevan a cabo y en definir excelentemente objetivos y hoja de ruta”.

Cofundó Tucho, Ideas for Law Firms, para formar parte de una visión: transformar el sector legal y conseguir que los despachos de abogados posean una identidad más fuerte e incorporen en su día a día los principales elementos de decisión estratégica utilizando nuevos conceptos y herramientas de trabajo.

Licenciado en Ciencias Económicas, MBA Executive y Master en Logística Integral.

[@Unai_Camargo](#)

www.tuchoconsultoria.com

[Perfil en LINKEDIN](#)



María Antonia Carmona Carles

Coach y formadora experta en habilidades directivas y personales.

Es Licenciada en Derecho y en Psicología (Universidad Complutense) y Licenciada en Pedagogía (UNED). Coach certificada por la International Coaching Community, Coach Sistémica certificada por Eurasyc y Psicóloga-Coach certificada por el Colegio Oficial de Psicólogos de Cataluña. Completa su formación académica con diversos másteres, entre ellos: Máster en Desarrollo Organizacional (Universidad de Tel-a-Viv), Máster en RRHH (Universidad Complutense) y Master en Programación Neurolingüística (Society of Neurolinguistic Programming).

Tiene más de 25 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, actualmente en empresa propia y durante siete años como directora de RRHH en entorno de nuevas tecnologías (Intercom y Cable & Wireless).

Como formadora en habilidades desarrolla su actividad en estas áreas: liderazgo, comunicación, gestión de emociones, pensamiento positivo y gestión del cambio. Es *Executive Coach*, *Coach de Equipos* y *Life Coach*. Además imparte programas de formación y *coaching* para emprendedores y empresarios en diversas organizaciones patronales y colegios profesionales También es conferenciante y articulista en diversas publicaciones. Trabaja con compañías nacionales e internacionales de diversos sectores y con diversos colectivos: directivos, mandos intermedios, técnicos, administrativos/as, comerciales, etc.

[@macarmonacarles](#)

www.mariaantoniacarmona.com

[Perfil en LINKEDIN](#)



Marc Gericó

Es el fundador y *Managing Partner* de Gericó Associates Legal Marketing, SL.

Consultor de despachos de abogados altamente especializado en Marketing y Branding Jurídico.

Tutor de la Universidad Carlos III, es ponente habitual en jornadas en el Colegio de Abogados de Madrid, en el Colegio de la Abogacía de Barcelona y en el Congreso de la Abogacía de ICAMálaga, entre otros.

Cuenta con el MBA Jurídico en Dirección y Administración de Despachos impartido por el Instituto Superior de Derecho y Economía (ISDE). Formado en Administración y Dirección de Empresas y Técnico Superior en Marketing.

[@MarcGericó](#)

<http://gericoassociates.com/>



Rosa Manrubia

Abogada, socia del despacho Manrubia&Balanza Abogados. Postgraduada en Práctica Jurídica por la Escuela de Práctica Jurídica San Isidoro de Cartagena, Especialista en Mediación por la Universidad de Murcia. MBA Executive en Administración y Dirección de empresas en EAE Business School.

En la actualidad es miembro de la comisión ejecutiva de CEAJ (Confederación Española de Abogados Jóvenes), siendo responsable del área de comunicación y redes sociales.

Ponente en distintos cursos y jornadas en social media y redes sociales. Colaboradora habitual en medios de comunicación.

[@rosamanrubia](#)

www.manrubialbalanza.com

[Perfil en LINKEDIN](#)



Alberto Mata

Abogado financiero de perfil internacional con gran vocación social, especializado en asesoramiento legal en operaciones de financiación corporativa, financiación de activos (buques y aeronaves), financiaciones de proyectos (infraestructura y energía) y operaciones de reestructuración de deuda.

Ha colaborado con el Banco Mundial en la elaboración del informe *Doing Business 2015* y *Doing Business 2016* como experto en operaciones financieras garantizadas y ha sido becario de la unidad legal, financiera y fiscal del Fondo Monetario Internacional.

Es licenciado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid, Máster en Derecho (*LL.M. Securities and Financial Regulation*) por *Georgetown University* –Washington D.C.–, universidad en la que fue miembro del Comité de Inversiones y Responsabilidad Social de dicha universidad durante el ciclo 2012-2013.

Colabora activamente con diversas entidades sin ánimo de lucro, destacando en particular su participación como voluntario en la Fundación Fernando Pombo y como miembro del comité de jóvenes abogados de la International Bar Association.

En 2013 fue nombrado mejor abogado joven del mundo por la International Bar Association en 2013. En 2014 recibió el Premio de Excelencia del Consejo Social de la Universidad Carlos III de Madrid.

[@Matwin83](#)

[Perfil en LINKEDIN](#)



Sara Molina

Abogada, consultora y coach, especializada en Marketing y Nuevas Tecnologías. Autora de *“El Abogado 3.0”*, bloguera y colaboradora en distintos medios del sector jurídico.

Máster en Negocio y Derecho de las Telecomunicaciones. Ciclos formativos del IESE en Marketing Digital. Experta en *Coaching*, Inteligencia emocional y PNL por la Asociación Internacional de Coaching y Psicología.

Socia de la consultora estratégica Marketingnize. Imparte formación y ponencias en los propios despachos

y Colegios de Administradores de Fincas y Abogados de: Madrid, Zaragoza, Granada, Vigo y Las Palmas y diferentes Universidades, como la UPC de Barcelona, CEU San Pablo de Valencia y en IE Law.

[@saramolinapt](#)

<http://marketingnize.com/>

<http://marketingnize.com/blog/>



Cristina M. Ruiz

Consultora en creatividad innovadora en Momento Devising Consultors. Directora y editora en Ñaque Editora. Abogado ejerciente en Urbanismo y Construcción Abogados. Colegiada en ICA Ciudad Real

Ha desarrollado su carrera profesional como consultora y formadora, empresaria y abogado durante más de veinte años. Tiene formación como experta en Dirección de Proyectos (FES), Creación de empresas y Desarrollo de Pymes (EOI), Auditoría y Gestión de la calidad (OPA CLM), Community Manager (U. Deusto) y Especialista en Técnicas de Expresión (E.E. Barcelona). Licenciada en Derecho y Diplomada en música.

Ha publicado manuales como: *'La reina es la conversación · Social Media.0'*, *'Coaching para Community Managers'*, *'El Community Manager, la cara más humana'*, además de su labor como articulista y bloguera.

Ha sido presidenta de la AECAM (Asociación de Editores de Castilla-La Mancha) y miembro de la Comisión de Cultura y de Turno Oficio del Colegio de Abogados de Ciudad Real, diputada sexta de la Junta de Gobierno del Colegio de Abogados de Ciudad Real y Secretaria en funciones. También fue presidenta de la Agrupación de Jóvenes Abogados de Ciudad Real y presidenta de la Comisión Gestora de la Confederación de Agrupaciones Abogados Jóvenes de Castilla-La Mancha.

[@CristinaMr Ruiz](#)

<http://www.naque.es/>

[Perfil en LINKEDIN](#)

<https://www.facebook.com/cristina.ruizperez>



Berta Santos

Abogada y coach especializada en desarrollo profesional. Imparte formación en organizaciones y compañías en *coaching*, gestión de competencias emocionales, inteligencia emocional, liderazgo y gestión de equipos. Además, realiza procesos de coaching ejecutivo individual.

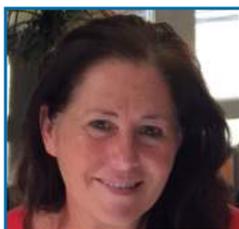
Ha desarrollado parte de su actividad profesional en el ámbito de la formación y gestión del conocimiento en la firma Clifford Chance.

Especializada en Propiedad Intelectual y nuevas tecnologías, ha colaborado en distintas Agencias de Propiedad Industrial, BDO Audiberia, Isdin y Nestlé.

[@BertaSantosR](#)

www.bertasantos.com

[Perfil en LINKEDIN](#)



Eva Val

Graduada en Asistencia de Dirección de Empresas (Universidad de Navarra). Máster MBA Executive, Escuela Superior de Negocios y Tecnologías, S.L. Campus de Álava ESDEN Vitoria-Gasteiz.

Coordinadora gerente y responsable de Calidad del Colegio de Abogados de Álava desde 2004.

Miembro del Club de Evaluadores de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad) desde 2008, participa en los equipos que evalúan la gestión de las organizaciones que solicitan los reconocimientos del Gobierno Vasco, Q de Plata y Q de oro.

Colaboradora de AENOR en las Auditorías ISO 9001 realizadas a la Policía Autónoma ERTZANTZA, departamento de seguridad, desde el año 2010.

<http://www.icalava.com/>

1

LOS PRIMEROS PASOS DEL DESPACHO

Un despacho de abogados es una empresa y su objetivo principal es la rentabilidad



La elección del compañero de despacho es más compleja que contraer matrimonio



Abogacía y sociedad siempre han ido de la mano

- **E**s importante tener una buena relación personal fuera del despacho
- **L**a formación de los socios debe ser similar
- **E**l networking es una herramienta elemental



Un despacho de abogados es una empresa

Por **María Antonia Carmona**

Cuando un estudiante de derecho acaba la carrera, y decide montar su propio despacho, generalmente no se plantea: que **un despacho de abogados es una empresa, y que su objetivo principal es la rentabilidad a través de una práctica profesional excelente.**

Las facultades de Derecho proporcionan ingentes cantidades de conocimientos técnicos, pero no enseñan aspectos prácticos como: definir objetivos y estrategia empresarial, desarrollar un perfil de excelencia personal-profesional, generar negocio, conocer cómo hacer un despacho productivo, captar y mantener clientes, balancear eficacia y eficiencia, etc. Elementos que van a asegurar el éxito y la rentabilidad presente y futura del despacho.

Un despacho de abogados es una empresa y su objetivo principal es la rentabilidad a través de una práctica profesional excelente

Todos estos temas convergen en la idea de que “un despacho de abogados es una empresa”. Idea que ha de estar presente desde el minuto 1, cuando el recién titulado se decide a poner en marcha su propio despacho e implica tener presentes los siguientes principios:

1.- Ten un enfoque económico

La principal motivación para asumir este reto, debe ser aportar valor + ganar dinero (eso sí, con criterios éticos). El dedicarnos a lo que nos gusta y sabemos es el pistoletazo de salida, pero si esto no va acompañado de la aportación de valor y el enfoque económico, es casi un hobby.

2.- Define claramente los objetivos

Especifica claramente qué es lo que quieres conseguir respecto a tu proyecto (especialidad, volumen de facturación, número y tipo de clientes, etc.). Define estrategia, organización y procedimientos de trabajo. Es importante escribir los objetivos, expresándolos de forma específica, con un plazo de tiempo y con criterios realistas. Esto hace que te comprometas con tus acciones y que no se queden en simples “deseos o intenciones”.

3.- Especifica Planes de Acción concretos para conseguir tus objetivos

Los objetivos definen el qué y mediante el Plan de Acción se define el cómo. Revisa periódicamente tus planes de acción para analizar su cumplimiento, el estado de las acciones y hacer las correcciones oportunas.

Principios al poner en marcha un despacho de abogados



4.- Evita asociarte con otras personas por miedo a emprender solo

Si decides asociarte con alguien, que sea porque te aporta valor y suma a tu proyecto. Hacerlo por miedo a empezar solo, puede ser un importante freno, ya que significara que no estas confiando en tus capacidades, es importante sentir confianza, seguridad y pasión por lo que haces, jesto se transmite al cliente!

5.- Elige bien a tus socios y huye de los amigos

Nuestros amigos pueden ser estupendos para irnos de fiesta, pero pueden no ser tan estupendos, para compartir con ellos nuestro futuro profesional.

- Evita asociarte con personas con las que tengas incompatibilidad de carácter, puntos

de vista sobre el desarrollo de la práctica profesional, enfoque de negocio, diferente ética, etc.

- Evita las similitudes: los dos con visión a corto-largo plazo, los dos con buen perfil técnico pero poco comercial o viceversa, los dos reflexivos o activos, buena química (la simpatía sola, no vende), etc.
- Deja claramente definidas las reglas de la asociación: quién hace qué, honorarios, reparto de clientes-gastos-beneficios, exclusividad, cláusulas en el caso de que uno se vaya, etc. En toda asociación, además de la necesidad, debe primar la complementariedad, la suma positiva y la orientación a resultados.

6.- Equilibra eficacia y eficiencia

Realiza tu trabajo en el tiempo justo y necesario para realizarlo bien y conseguir tus objetivos. Aquí quedan fuera: los perfeccionismos, las pérdidas de tiempo, el dedicar más horas de las necesarias a lo que más te gusta, la falta de organización, etc. Es importante ajustar el tiempo dedicado a cada cliente a su estilo de relación y necesidades, y ser asertivo en cuanto a la respuesta a sus exigencias, etc.

7.- Busca la rentabilidad

Analiza tu volumen de ingresos, gastos y horas invertidas en cada caso-cliente. Busca clientes rentables. El cliente rentable lo es tanto por volumen de negocio como por ser “eficiente pagador” (¡paga!). Evita centrarte en un único cliente, aunque sea muy rentable, ya que si este cliente cae, caerás tú. Diversifica clientes y riesgos.

8.- Compatibiliza y controla el presente y el futuro

No te centres solo en el día a día y prevé el futuro: “Tengo tanto trabajo, que no me paro a analizar como hago lo que hago, si podría ser más rentable, no tengo tiempo para buscar nuevos clientes, para facturar, no sé si he cobrado las facturas emitidas, etc.” Una empresa exige combinar y balancear la gestión del día a día con la proyección a futuro. Has de ser consciente de que has de compatibilizar: tareas técnicas (el ejercicio de la profesión en sí mismo), gestión (facturar, agenda, liquidar impuestos, etc.) y comerciales (captar clientes y buscar negocio). Busca procedimientos y fórmulas que te permitan minimizar a aquellas tareas que te aportan menos valor. Evita que “los árboles no te dejen ver el bosque”.

9.- No te escondas detrás de la mesa del despacho

Estate atento a las nuevas necesidades que pueden surgir en el mercado o que pueden tener tus clientes, buscar nuevos clientes y nuevas fuentes de negocio. Cambia opiniones con compañeros/as de profesión, actualízate en las diversas formas de redes sociales, potencia tu networking, adelántate a los cambios y oportunidades de la profesión, el mercado y la sociedad. La apertura y la disposición a cambiar han permitido a muchas empresas mantenerse en tiempos de crisis y asegura su permanencia en el tiempo.

1.2 La elección del compañero de despacho: nada de flechazos

Por **Rosa Manrubia**

En toda carrera profesional del abogado joven se van sucediendo una serie de fases que, a veces, no son fáciles de abordar por el letrado. La elección de nuestros compañeros de fatigas en el despacho es una de ellas.

Según las estadísticas publicadas por el Consejo General de la Abogacía Española, **el 89% de los abogados en España ejercen por cuenta propia en despachos de carácter unipersonal o colectivos** y de uno, dos o tres miembros a lo sumo.

No es raro comprobar, tanto en las grandes capitales como en “provincias”, la existencia de esos **pequeños despachos formados por dos o tres compañeros**. Estos pequeños despachos, hoy denominados ‘boutiques legales’, en la mejor de las suertes además disponen de personal administrativo y algún pasante en periodo de prácticas. Pero la

realidad en los despachos que arrancan con abogados jóvenes (y a veces no tan jóvenes) es la de dos abogados que, por distintas razones, deciden emprender ese camino profesional juntos.

Cuando comencé a ejercer me decían que **la elección de compañero o socio de despacho era más compleja que el contraer matrimonio**. Esta afirmación, que a priori me causaba una ligera sonrisa, a la vuelta de los años se ha convertido en una realidad.

Es muy habitual que las Escuelas de Práctica Jurídica o los másteres en Práctica Jurídica sean germen del flechazo profesional entre compañeros que se inician en la profesión. Como no puede ser de otra forma, la convivencia diaria en un ámbito de carácter académico forja lazos personales que suelen desembocar en alianzas profesionales férreas en el tiempo. Asimismo, no es extraño que de las pasantías o las prácticas en los despachos también surjan proyectos de despacho profesional entre el tutor y el pasante.

El éxito o el fracaso de una relación profesional en estos despachos pequeños dependen de diversos factores.

En primer lugar, a la hora de planificar esa relación profesional se debe partir de un **punto de partida realista**, en el que debemos ser conscientes de las capacidades y atributos personales y profesionales del compañero elegido. Lanzarse de manera irreflexiva a montar un despacho con una persona de la que no tengamos referencias supondrá un riesgo que podemos evitar si decidimos embarcarnos con un compañero que ya conozcamos. Además, tendrá más recorrido

**Pequeños despachos
formados por
dos o tres compañeros**

un despacho en el que **sus miembros sean complementarios** en lo personal y profesional que un despacho en el que todos sus miembros tengan un carácter similar o tengan que lidiar con personalidades complejas que enturbien el día a día. Es inevitable en todas estas relaciones el choque de egos, la superioridad intelectual o relacional entre sus miembros, la diferencia en las cargas familiares, etc. Todas esas diferencias deben siempre enriquecer la relación profesional. Siempre es mejor un despacho en el que uno de sus miembros sea más introvertido y “ratón de biblioteca” y que el otro miembro sea más extrovertido y relacional para preservar ese equilibrio entre capacitación de clientes y trabajo de campo y estudio. Los mismos valores personales y profesionales de los componentes del despacho son un matiz imprescindible, ya que estos guiarán los principios del negocio.

Asimismo, es fundamental que **la formación de los socios sea similar, estando cada uno de ellos especializado en distintos campos para poder abarcar distintas áreas del Derecho**. Cada vez es más habitual que los miembros del despacho hayan cursado postgrados de diversa índole, y se hayan ido especializando formativa y profesionalmente en distintas disciplinas. El que los miembros del despacho inviertan de forma pareja tiempo y recursos en reciclarse profesionalmente y en crecer académicamente conlleva como resultado un enriquecimiento en común que revertirá en la calidad de los servicios que se presten.

La formación de los socios debe ser similar, estando cada uno de ellos especializado en distintos campos para poder abarcar distintas áreas del Derecho

No quiero olvidar la **importancia de la buena relación personal fuera del despacho** entre los compañeros del mismo. Este factor es fundamental para superar los baches que nos encontramos en el ejercicio, y nos debe resultar un apoyo fundamental en cualquier momento y situación. Nuestro socio será no solo un compañero de trabajo, sino en muchos casos el pilar donde sustentemos el futuro del despacho en base a la confianza, la credibilidad, y el buen hacer. En el mejor de los casos, pasaremos más horas con nuestros socios que con nuestras familias, y es por ello que no debemos descuidar esos momentos para disfrutar de ratos de ocio con nuestros socios y afianzar esa relación casi familiar.

Decía más arriba que la elección de compañero es casi como el contraer matrimonio. Y como en la vida personal, la relación profesional puede sufrir diversas crisis o incluso romperse. En ese caso, la experiencia y el enriquecimiento personal y profesional que nos hayan dado esos años de convivencia deberemos aplicarlos a las futuras alianzas y relaciones profesionales que establezcamos con los posibles nuevos compañeros de despacho o socios con los que volver a empezar.

Importancia de la buena relación personal fuera del despacho

1.3 Abogacía y Networking

Por **Alberto Mata**

Abogacía y sociedad siempre han ido de la mano. De eso no cabe ninguna duda. A lo largo de la historia los abogados se han adaptado a las necesidades de la sociedad y han evolucionado a su lado, dando soluciones jurídicas a los problemas de sus clientes. Dentro de esta faceta social -y sociable- de todo abogado tenemos que hablar del “*networking*” como una herramienta elemental para sacar el máximo profesional a las redes de contactos.

En la actualidad existen distintos tipos de eventos y actividades enfocadas al *networking*, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, como la **conferencia anual de la International Bar Association (IBA)**, que reúne más de 3.000 abogados de todo el mundo; o los distintos congresos que se celebran en el territorio nacional. Sin embargo, muchas veces no somos capaces de sacar provecho a estas actividades y se quedan en meras reuniones con compañeros o clientes.

Aunque no hay una receta mágica para tener éxito, los siguientes pasos ayudarán a que cualquier evento de *networking* se convierta en una fuente de nuevas oportunidades:

1.- Conoce qué tipo de abogado eres

Es importante que conozcas qué tipo de profesional eres, tus puntos débiles y tus fortalezas, tanto personales como profesionales. Si eres muy tímido quizá no te sientas cómodo en eventos con poca afluencia o en los que vayas a tener un gran protagonismo. Por el contrario, si eres extrovertido quizá quieras relacionarte en un entorno más amplio. Asimismo, si eres un experto en algún campo legal te sentirás más cómodo teniendo protagonismo y podrás liderar coloquios, conversaciones e incluso conferencias.

2.- Marca tus objetivos. Sin objetivo no hay resultado

Es importante que antes de cada actividad de *networking* marques un objetivo claro -y accesible- que te motive y haga que te esfuerces. “No te engañes al solitario”, no pongas un objetivo muy fácil con el fin de alcanzarlo sin tener que luchar por él, ni un objetivo imposible porque terminarás frustrado.

3.- Selecciona el evento ideal

Hay que tener en cuenta que cada abogado tiene un perfil distinto, así que tienes que analizar tu entorno y las distintas posibilidades que tienes para alcanzar tu objetivo. No es lo mismo acudir a una reunión de ex alumnos -donde conoces a la mayoría de los participantes- que a unas jornadas especializadas -donde lo normal es que no conozcas a todos los ponentes y participantes-.

4.- Prepárate

Antes de acudir a un evento conoce su entorno y busca puntos en común que te sirvan para romper el hielo y alcanzar tus objetivos. Es importante que te presentes de una manera profesional e interesante, que haga que tu audiencia no te olvide. Tu mensaje tiene que estar muy preparado.

5.- Participa activamente

Con independencia del tipo de actividad en la que te involucres, tu participación será tu mejor aliada. En este sentido, si has decidido ser parte de alguna asociación, intenta involucrarte al máximo. No sólo tendrás mucha visibilidad, sino que además te podrás convertir en un referente para próximos eventos.

6.- Haz un seguimiento

Después de cualquier tipo de evento de *networking* mantén el contacto con los compañeros que has conocido, envíales un e-mail y sé proactivo para futuras actividades. Relacionarte, conocer nuevos compañeros y afrontar nuevas experiencias es sólo el comienzo de cualquier actividad de *networking*, la continuidad en el tiempo de dichas relaciones es lo que te hará tener éxito.

La constancia, preparación y participación activa en distintas actividades harán que el porcentaje de éxito para alcanzar tus objetivos sea más elevado, pero no te olvides de darle un toque personal y genuino que haga que cada experiencia sea única e inolvidable.

Claves del Networking



2

El día a día en un despacho de abogados

Trabajar en una firma de abogados requiere rigor intelectual, dedicación y motivación

Uno de los activos más importantes de nuestro despacho es el tiempo

- **Claves para afrontar el día a día en un despacho**
- **Tener un plan y no perder el tiempo**
- **Integrar los procesos para que el cliente llame a tu puerta**
- **Comunicación, colaboración y tecnología**
- **La primera visita del cliente al despacho**

2.1 Claves para afrontar el día a día en un despacho de abogados

Por **Berta Santos**

El día comienza en el despacho. Cruzas la puerta, observas el teléfono, el ordenador y la ventana. Te esperan los expedientes en tu escritorio y el correo electrónico repleto de temas urgentes por abordar. El teléfono empezará a sonar con consultas, reuniones y otras peticiones. **Trabajar en una firma de abogados requiere rigor intelectual, dedicación y motivación.**

Además, comunicar de forma efectiva y la construcción de relaciones con todos los miembros de la firma, desde el personal de soporte hasta el socio, pueden ayudarte a afrontar los obstáculos en tu día a día dentro del despacho. La construcción de relaciones lleva tiempo. Los enfoques a utilizar para evitar los conflictos, dependerán de cómo y con quién interactúes.

Trabajar en una firma de abogados requiere rigor intelectual, dedicación y motivación.

El desarrollo de la carrera profesional en un despacho requiere comprender que la práctica del derecho es un trabajo en equipo. La reflexión de los siguientes aspectos, te ayudará a navegar por las aguas, no siempre fáciles, en la vida de un bufete de abogados:

1.- Sé agradecido con el personal de soporte

El personal administrativo, los paralegal, el personal informático, de marketing o de recursos humanos, son decisivos para el éxito de tu trabajo como abogado. Todos ellos son miembros del equipo y su función es ayudarte. Por ello, es importante demostrarles tu agradecimiento y el reconocimiento a su labor.

2.- Establece claramente tus expectativas

El personal de apoyo y tus colaboradores necesitan conocer lo que se espera de ellos en cada asunto. Establecer un diálogo abierto evitará problemas de comunicación y te ayudará a anticipar obstáculos y, en caso de que aparezcan, lidiar con ellos con más efectividad.

3.- Ayuda y aprende de los abogados senior si eres un abogado junior

No caigas en la trampa de pensar que, aunque ellos no sean socios, no merecen tu respeto y tu esfuerzo. Tómate en serio lo que te encarguen y escucha sus consejos. Ellos iniciaron el mismo camino que estás iniciando tú. Su experiencia en la firma puede serte de mucha utilidad.

4.- Tus compañeros son tus aliados

Cultiva las relaciones y mantén el contacto con ellos, aunque pertenezcan a otras firmas. Quizás, en un futuro, ellos puedan convertirse en tus clientes. Ellos son el barómetro, tu referencia en el mercado legal y en el progreso de tu carrera. Además, te ayudan a crear y desarrollar tu propio *networking* profesional.

5.- Aprende a dar y recibir *feedback*

Tus colaboradores necesitan conocer si su desempeño está cumpliendo o no tus expectativas. Es importante ayudarles a fomentar su crecimiento y su eficiencia en el soporte que están prestando.

Dar *feedback* puede ayudarte a definir los puntos de mejora, escuchar el criterio de tus colaboradores y sentar las bases necesarias para un trabajo más efectivo y orientado al logro de objetivos. Recuerda que el *feedback* se da siempre al desempeño del colaborador y no a su persona.

Recibir *feedback* te ayuda a ser consciente de lo que necesitas mejorar y conocer tu impacto en el equipo, tus colaboradores y con tu socio.

6.- Equilibra tu vida profesional y tu vida personal

Al inicio de la carrera profesional deseas demostrar tu capacidad para asumir responsabilidades y sobrellevar una alta carga de trabajo, aunque implique trabajar muchas horas.

No obstante, con el paso de los años, trabajar con un ritmo demasiado alto y sin descanso puede producir la disminución en la calidad del trabajo, en la motivación o que la salud se vea afectada por el estrés y el cansancio.

Todos estos factores pueden incidir en tu progresión profesional o incluso en tu estado de ánimo, por la pérdida de equilibrio entre tu vida profesional y tu vida personal.

Determina previamente cuál es tu límite y aprende a conocerte. El autoconocimiento te permitirá crear un plan de carrera realista y acorde a tus objetivos e intereses profesionales y personales.

7.- Establece una comunicación efectiva con tu responsable: tu socio o tu abogado senior

En caso de que pienses que estás asumiendo demasiada carga de trabajo, comunícaselo al socio o al abogado senior lo antes posible. Toma responsabilidad de la situación, ofrece una solución, pregunta cómo podéis distribuir y compensar la carga de trabajo entre otros miembros del equipo.

Principios al poner en marcha un despacho de abogados



8.- Si no preguntas, la respuesta siempre será no

La experiencia y el conocimiento de los socios en una firma están siempre al servicio de los colaboradores. La dificultad radica en saber distribuir el tiempo en el estudio de los asuntos y en la formación de los abogados junior.

Como socio es importante tener buena predisposición para atender las cuestiones, peticiones y necesidades de los abogados de la firma.

Tu proactividad en cualquier petición o cuestión, ya seas un abogado senior o junior, será muy positiva y valorada. Recuerda que si no das un paso hacia adelante, siempre estarás en el mismo lugar.

9.- Aprende de los errores

No tengas miedo a tomar decisiones y a hacer cosas distintas. Los errores y las nuevas experiencias te ayudan en tu crecimiento profesional. Aprender a equivocarse y a manejar las situaciones de incertidumbre es clave para ejercer la abogacía en los tiempos actuales.

10.- Ofrece un buen servicio a los clientes

El servicio a los clientes lo presta todo el personal del despacho, desde el personal administrativo a los socios.

En caso de no tener contacto directo con los clientes externos, ten presente que los socios son tus clientes internos. Por tanto, es importante que los conozcas, trabajes con ellos o no. Sé respetuoso, responsable y da lo mejor de ti mismo, con el máximo nivel de calidad.

11.- Desarrolla habilidades emprendedoras

La formación de habilidades comerciales es esencial para el abogado. Asistir a eventos de *networking*, desarrollar tu marca personal en coherencia con el despacho con el que colaboras y tener presencia en redes sociales, te permitirá familiarizarte con las habilidades de venta y adquirir visibilidad. Sin duda, aspectos muy necesarios para tu progresión y valor profesional.

En consecuencia, la carrera del abogado en una firma legal, requiere, además de excelentes competencias técnicas, otras competencias clave, relativas a la comunicación efectiva y a la construcción de relaciones con los compañeros. Cuidar la relación con las personas con las que trabajas te ayudará a superar los obstáculos que puedan presentarse a lo largo de tu carrera profesional.



¿Tienes ya un plan?

Por **Eva Val**

Para empezar a jugar no hay que saberlo todo ni tenerlo todo, sólo hace falta ilusión, vencer al miedo y superar el ridículo. Ir aprendiendo de tus errores y acercarte poco a poco a la perfección sin creer nunca que ya eres el mejor, porque siempre hay algo que mejorar. **La tenacidad y el aprendizaje van a ser dos factores cruciales que te acompañarán por el camino.** Conocerás tus habilidades y también tus carencias y desearás el éxito, pero para alcanzarlo tendrás que confeccionar un plan y utilizar técnicas.

Un plan específico, medible alcanzable relevante y con fecha de consecución.

¿Y que es un plan? El conjunto de acciones relacionadas con tus deseos que convierten a estos en objetivos. Cuando tengas los objetivos definidos y las tareas críticas establecidas verás de forma difusa la luz en el horizonte.

Es importante que dosifiques tu energía mientras realizas tus tareas y vas consiguiendo pequeñas victorias. Estas serán los “bonus” que te motivarán para continuar en la dirección de

El análisis DAFO



la meta. Mira siempre al fracaso como una nueva oportunidad para aprender y de esta forma acortarás la distancia hacia tus objetivos. Y no olvides que lo más valioso para alcanzar los objetivos eres tú mismo.

Por lo tanto, no lo dudes, ten claro tu punto de partida, tienes que descubrir los recursos propios y externos con los que cuentas, así que aplícate el DAFO.

Poniéndolo en marcha vas a descubrir en qué condiciones te encuentras.

- **Debilidades:**

Puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Aquellos aspectos que hacen peligrar tus objetivos.

- **Amenazas:**

Cualquier factor externo que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Identifica los obstáculos que se interponen entre tú y los objetivos.

- **Fortalezas:**

Puntos fuertes. Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que pueden servir para explotar las oportunidades. Busca en qué eres excelente.

- **Oportunidades:**

Toda fuerza externa que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, mejora la rentabilidad o aumenta la cifra de sus negocios.

Y ahora, ya estás preparado para definir tu estrategia que te marcará diferentes planes de acción para conseguir tus objetivos.

2.3 Lo urgente y lo importante en tu despacho

Por **Sara Molina**

El presidente de los Estados Unidos Dwight D. Eisenhower dijo una vez: *“Lo que es importante es rara vez urgente y lo urgente es rara vez importante”*.

Uno de los activos más importantes de nuestro despacho es nuestro tiempo. Nos cuesta malgastar el dinero pero ¿qué pasa con nuestro tiempo?

Uno de los activos más importantes de nuestro despacho es nuestro tiempo

Te propongo que hagas una valoración de tu precio/hora, no tanto para facturar sino para tomar conciencia de que desaprovechar nuestro tiempo significa derrochar dinero y, lo que es peor, juega en contra de nuestra vida personal y familiar.

Gestionar nuestro tiempo no sólo incide en la rentabilidad del despacho, sino que si aprendemos a manejarlo como el mejor de nuestros aliados y no como un enemigo con el que hay que luchar para sacarle minutos. Conseguiremos conciliar, ser más eficientes y más felices.

¿Cuántos despachos conocéis que necesiten meses para preparar un juicio y terminen preparándolo a contrarreloj en unas semanas? ¿Cuántas horas de las que estamos en el despacho son realmente productivas?

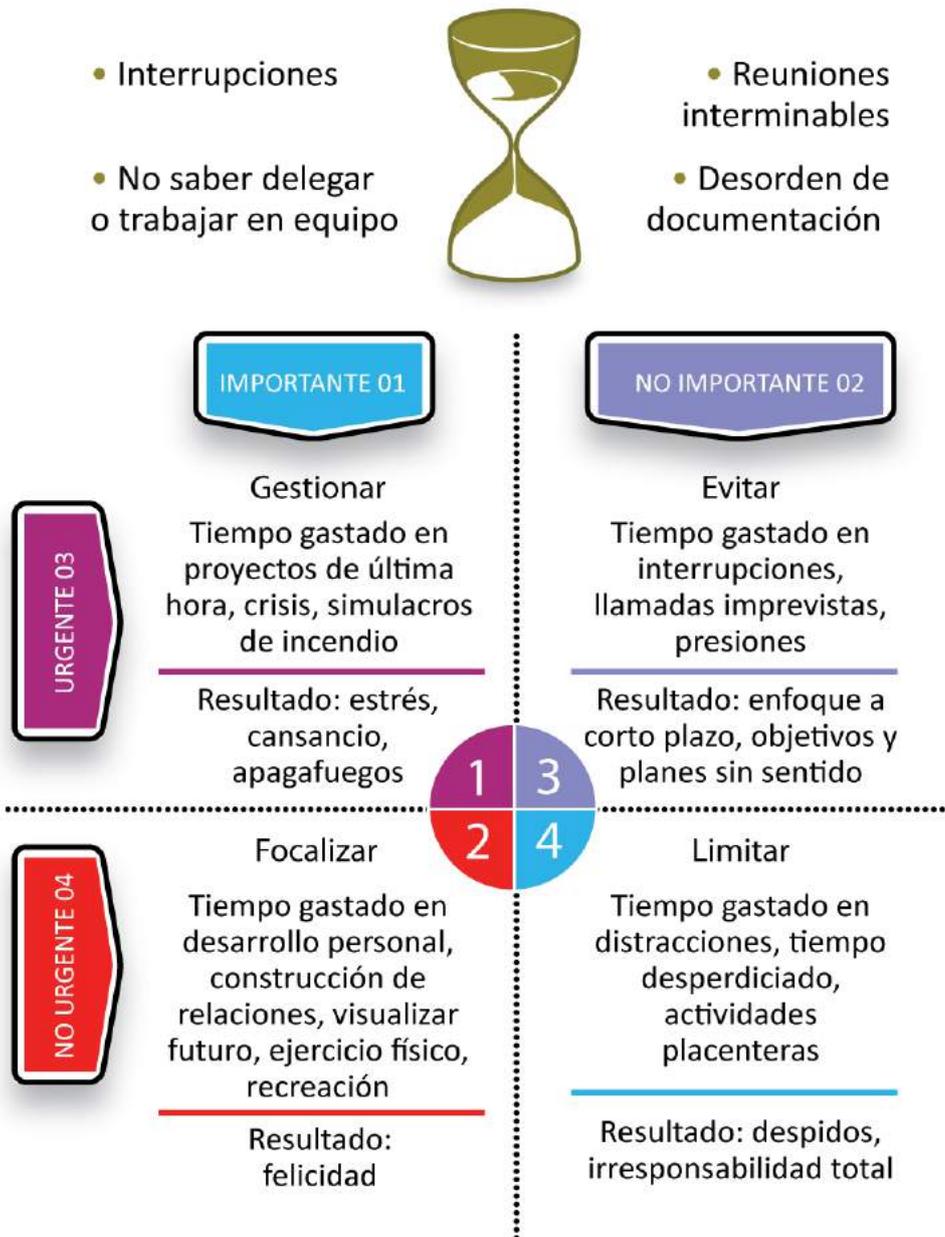
Si no planificas tu trabajo en el despacho conforme a unos objetivos, los denominados **“ladrones del tiempo”** o malos hábitos lo harán por ti. A modo explicativo, a continuación enumero algunos de los más frecuentes:

- **Las interrupciones.** Cada vez que atiendes a una notificación del teléfono de una red social, un WhatsApp, un mail, una llamada... puedes llegar a tardar hasta 10 minutos en recuperar completamente la concentración.
- **No saber delegar o trabajar en equipo** con los compañeros del despacho de forma efectiva. Se trata de algo más que transferir trabajo, significa involucrar a otros en la responsabilidad de los resultados.
- **Las reuniones interminables** en las que no se definen previamente los objetivos, ni la orden del día, ni la hora de finalización de la misma, y a las que acuden demasiadas personas

que no la han preparado con antelación. Al finalizar cada reunión debe escribirse un acta con la conclusiones y con las tareas que deben hacerse, quién debe hacerlas y cuándo.

- El desorden de los expedientes y documentación.

Los “ladrones del tiempo”



Fuente: Marketingnize

Una vez detectados estos y otros posibles ladrones, el siguiente paso es la **planificación de nuestro tiempo**. Trabajamos en muchas ocasiones de forma reactiva como si fuéramos apagafuegos, reaccionando sistemáticamente a lo que ocurre y atendiendo las cosas según nos van llegando.

Por ese motivo es importante que hagas una lista de “*to do’s*” o “cosas por hacer”, teniendo en cuenta que lo que apuntamos son tareas y no proyectos. Cada proyecto o cada caso debemos dividirlo a su vez en tareas.

Por ejemplo, si nos encargásemos de una compraventa, dentro del área de “*wealth management*” –o gestión del patrimonio– de nuestro despacho, no apuntaría simplemente “compraventa” porque no es una tarea sino un conjunto de ellas. Organizaría y priorizaría las siguientes tareas: pedir una nota simple, negociar el precio, elaborar el contrato...

Si aplicamos la ley de Pareto –o ley del 80/20– a la gestión de nuestro tiempo, resultará que el 20% del tiempo empleado produce el 80% de los resultados y el 80 % del tiempo produce sólo el 20% de los resultados deseados. Por tanto, sería conveniente centrarnos en ese 20%, y para identificarlo existe una herramienta muy útil creada por Stephen Covey, autor del *best seller* “*Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*” en el que describe la “Matriz de los cuatro cuadrantes” para administrar el tiempo y priorizar tareas para mejorar tus resultados.

Pero, ¿cuáles son las tareas “importantes” y cuáles las “urgentes”?

Las importantes son aquéllas de las que dependen nuestros objetivos y nuestras metas, ya sean profesionales o personales. En el caso de no realizarlas las consecuencias serán muy graves, con independencia de su dificultad o volumen respecto a otras.

Las tareas urgentes exigen atención inmediata, normalmente son aquellas relacionadas con el corto plazo y por tanto aumentan cuando se va acercando la fecha límite. Además, a veces están asociadas a otras personas de nuestro despacho. Para poder saber si una tarea es urgente o no te dejo la siguiente fórmula:

$$\text{Urgencia} = \frac{\text{Tiempo que consume la tarea}}{\text{Tiempo restante hasta la fecha límite}}$$

- Si el resultado es 0 no es urgente ni lo será,
- Si es 1 es muy urgente,
- Si es más de 1 se trata de una tarea imposible para la que necesitarías más tiempo del que dispones.

En el “cuadrante 1”, lo **IMPORTANTE** y **URGENTE**, se encuentran las tareas a corto plazo que realizamos diariamente. Hay dos tipos distintos de actividades urgentes e importantes:

- Las que no se podían haber previsto,
- y otras que hemos dejado hasta el último minuto.

Una primera medida será eliminar las actividades de último minuto por medio de la planificación, evitando así las dilaciones.

Sin embargo, no siempre se puede predecir o evitar algunos problemas y crisis. Por ello la clave está en dejar algo de tiempo en tu agenda para manejar problemas inesperados y actividades importantes no planificadas. En caso de que surgiera una crisis importante, volveremos a reprogramar las tareas.

Si diariamente tienes un montón de actividades urgentes e importantes, deberás identificar cuáles de ellas se podrían haber previsto, y pensar en cómo se puede programar actividades similares antes de tiempo, para que no se conviertan en urgentes.

Cuanto más tareas tengamos en éste cuadrante, más nos dominarán y nos dejarán menos margen de maniobra. Es el cuadrante del estrés y del agotamiento.

El “cuadrante 2” es el IMPORTANTE y NO URGENTE, es el cuadrante de la calidad, donde planificamos a largo plazo, nos anticipamos y prevenimos los problemas, incrementamos nuestras habilidades y nos proporciona un desarrollo continuo. En él invertimos en escuchar y en nuestras relaciones con los demás, permitiéndonos incrementar nuestras capacidades de ejecución. Es el cuadrante del liderazgo personal, de la previsión y la preparación: nosotros actuamos sobre él. Nos da el poder de generar capacidad. En el “cuadrante 2” es donde idealmente debemos pasar la mayor parte del tiempo.

El “cuadrante 3” es el URGENTE y NO IMPORTANTE, el cuadrante del engaño. Aquí pasamos la mayor parte del tiempo, a veces creyendo equivocadamente que se trata de actividades del “cuadrante 1”. Suelen ser actividades que sirven para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás. Aquí están las llamadas, interrupciones, reuniones, correos, informes,...

El “cuadrante 4” es el NO URGENTE y NO IMPORTANTE, es el cuadrante de la pérdida de tiempo, a donde nos solemos escapar para huir del agobio que nos produce el cuadrante 1 y 3. En él se encuentran tareas triviales como el correo spam, publicidad, café, pausas, conversaciones intrascendentes,...

Tras reflexionar sobre la matriz, es hora de que te plantees cómo gestionas tu tiempo en el despacho, a qué cuadrante le dedicas más tiempo al día, qué tareas retrasas hasta que se convierten en urgentes o imposibles, qué tareas podrías desempeñar de forma excelente y como consecuencia obtendrías grandes resultados.

Solo de ti depende ser más eficaz, más rentable y conciliar tu vida personal y familiar.

2.4 **Cómo integrar los procesos del despacho para que el cliente llame a tu puerta**

Por **Sara Molina**

“La definición de los procesos del despacho define, a su vez, el modelo de negocio específico y diferenciador con respecto a la competencia”. Diego Alonso

Cuando se habla en términos de marketing de procesos internos del despacho, puede resultarnos un concepto impreciso y quizá verlo como algo ajeno a nuestra actividad diaria. Por medio de este artículo quiero explicar, desde un punto de vista práctico, un ejemplo de cómo integrar los procesos de gestión y los jurídicos en el despacho.

¿Para qué integrar procesos?

En la situación actual, **los clientes son cada vez más críticos, sensibles y exigentes con los servicios que se les prestan.** Internet y la competencia en el sector hacen que realmente el centro de la organización sea el cliente y que haya que tenerlo muy en cuenta para definir nuestro valor añadido. De ahí la importancia de entender como centro de nuestro despacho al cliente. Por ese motivo deberemos establecer procesos de cara a acercarnos a él, a mitigar su incertidumbre respecto al proceso y definir nuestros canales de información y actuación en orden a unos objetivos concretos de nuestra firma.

Los clientes son cada vez más críticos, sensibles y exigentes con los servicios que se les prestan

A modo de ejemplo, Ángel Bonet, socio de Indra Business Consulting, en su blog, asemeja el hecho de no estar abiertos a la innovación y al mercado en general a la historia de “Los Dodos”, que “fueron una especie de pájaros que vivían en las Islas Mauricio hasta su extinción en el siglo XVII. Como adaptación a la vida en la isla, perdieron la capacidad de vuelo, y con ello sufrieron también una fuerte regresión en la musculatura y de sus ligamentos en el esternón, además de una transformación en el plumaje, que se volvió filamentosos; la cola se acortó extraordinariamente y quedó provista de solo unas pocas plumas arqueadas y fijadas débilmente. La llegada del hombre acarrió la propagación de nuevas especies en la isla, incluyendo cerdos, macacos cangrejeros, perros, gatos y ratas, la aparición de nuevas enfermedades y la propia destrucción de los bosques, de los cuales dependía en gran medida

la subsistencia del dodo. Se estima que el saqueo de sus nidos por parte de las nuevas especies tuvo un efecto más devastador que el de la caza. Como consecuencia se produjo la completa extinción de esta ave un siglo después de la llegada de seres humanos a la isla”.

Muchos despachos han desaparecido o están pasando un momento crítico como los dodos, no están sabiendo adaptarse al nuevo entorno competitivo. Por cierto, la palabra dodo proviene del portugués y significa “tonto”.

Cuando los procesos se sincronizan y se comunican de manera correcta generan un mayor valor añadido para el cliente, traduciéndose normalmente en menores costes y en la diferenciación de los servicios.



Procesos y procedimiento

A modo de ejemplo práctico y sin entrar en una definición doctrinal procesal, María Jesús Montero (compañera del Colegio de Abogados de Málaga) plantea de una forma muy gráfica la diferencia entre ambos conceptos, entendiendo el **proceso judicial como un tren en el que cada uno de los vagones conforman el procedimiento**. Es decir, los vagones son los distintos actos procesales que conforman el procedimiento y este tren completo es el proceso.

Esta misma definición nos sirve para entender lo que significa un proceso de gestión interna del despacho (por ejemplo, el de atención del cliente) que debemos integrar con el propio proceso judicial en base a lo que denominamos “reingeniería de procesos”.

El proceso judicial es como un tren en el que cada uno de los vagones conforman el procedimiento

Partiendo del hecho de que un proceso de gestión está formado por diferentes procedimientos y que deben de estar encaminados a obtener resultados concretos vamos a poner un ejemplo práctico: en un proceso de innovación, como sería incorporar una web para facilitar una vía más de contacto con el cliente, deberíamos definir los diferentes procedimientos a llevar a cabo tales como implicar a toda la firma en el cambio, definir cómo se establecerá este nuevo canal de información con el cliente....

¿Cómo integro los procesos?

En primer lugar debes de haber **definido previamente los objetivos y las metas de tu despacho**, que pueden ser desde aumentar tu facturación hasta la obtención de nuevos clientes o la incorporación de un nuevo servicio o área de especialización...

Definir previamente los objetivos y las metas de tu despacho

A continuación, plasma esos procesos que tienes en la cabeza y que conforman la manera que tienes de “llevar el despacho” para poder trabajar en las posibles mejoras. Una vez hecho podrás identificar las constricciones (cuellos de botella) que están impidiendo que alcances los objetivos planteados y corregirlas teniendo en cuenta entre otros los siguientes elementos:

- Los recursos humanos y tecnológicos necesarios.
- Los responsables de cada uno de ellos y los encargados de su control y ejecución.
- Los flujos de documentación y canales de comunicación con el cliente.
- Partiendo de la premisa de que todo aquello que es cuantificable se puede mejorar, cada proceso debe tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo.

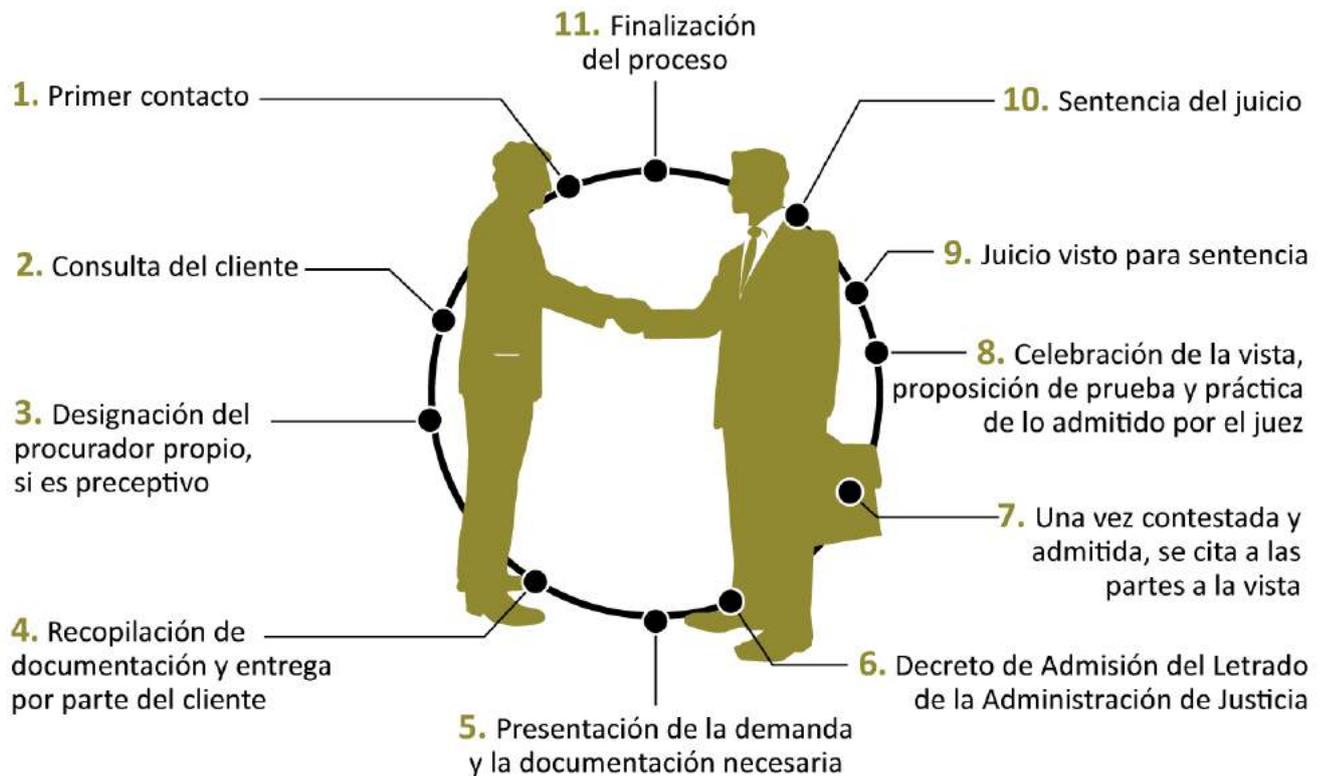
Para verlo de una forma más gráfica pero no exhaustiva, vamos a dar traslado de los puntos para adaptar un proceso verbal tipo sin acuerdo extrajudicial integrándolo en un proceso de atención al cliente (1).

1.- Primer contacto: el proceso de gestión empieza antes que el judicial, nace con la propia gestión de captación del cliente bien por la vía del “boca-boca”, estrategia online... Partimos del hecho de que nos entra su llamada por teléfono al despacho y que se atiende de forma correcta y se le da cita para que venga a nuestro despacho.

En este primer punto del proceso global se podría definir un primer proceso de atención al cliente donde existan una serie de protocolos como qué información es tomada en este primer contacto, cómo se asignan las citas en función de la prioridad, etc. Desde este primer momento ya entran en juego aspectos tan importantes del marketing como el precio, la evidencia física o localización del despacho. Podré o no cobrar la primera cita, tomaré notas en una agenda de papel o el cliente verá como sus datos se registran en un sistema informático, etc. Cada detalle es importante para transmitir el posicionamiento en el que queremos estar.

Los procesos deberán estar adaptados en todo momento a la legislación vigente. De este modo, en la toma de información del cliente tendremos que considerar la Ley de Protección de Datos, entre otras.

Pasos para un proceso verbal tipo sin acuerdo extrajudicial



2.- Consulta del cliente. En ella el cliente llevará a cabo el planteamiento del asunto, recabándose información verbal y documental del cliente y si se decide que es una cuestión judicial, se informará al cliente de sus posibilidades, sin dar seguridades, es decir, sin prometer resultados. También se le informará de los posibles riesgos con consecuencias adversas (entre ellas, costas, con derechos y suplidos aproximados de procurador y honorarios del letrado contrarios), y los honorarios del procurador y nuestros (teniendo en cuenta que se calcularán con los datos que se tienen, sin poder incluir cuestiones diversas) y se firmará la hoja de encargo.

En este paso toman especial relevancia en el proceso los sistemas de información del despacho y los protocolos encaminados a que el cliente deposite su confianza en nosotros. La información recogida en esta primera toma de contacto presencial servirá para “clasificar” las necesidades de nuestro cliente y poder atenderle de la mejor manera durante todo el proceso. Es un paso fundamental en nuestra estrategia de CRM (traducido del inglés “Gestión de Relaciones con el Cliente”). Así mismo tenemos que detectar, según la segmentación de clientes al que nos dirigimos, aquellos aspectos que pueden aportar un valor añadido en las visitas al despacho: ¿valora el cliente que le ofrezca un café? ¿Que el tiempo de espera no sea superior a diez minutos? ¿Valora tener un televisor en la sala de espera?

3.- Designación del procurador propio si es preceptiva (cuando la cuantía exceda de 2.000 euros y en aquellos juicios verbales a los que hay acudir por cuestión de la materia). El procurador será el que indique el cliente o, en caso de requerirlo así, el que nosotros le podamos recomendar.

4.- Recopilación de documentación, entrega por parte del cliente y elección de perito por parte del cliente si fuera necesario el informe pericial. Consulta de antecedentes de todo tipo necesarios para preparar el tema en el Registro de la Propiedad, Hacienda, Catastro, notarias... Se debe de valorar, en cada fase del proceso, qué información se le puede dar al cliente para reducir su nivel de incertidumbre respecto a su expediente. Así, cada contacto con el cliente debe de tener una intención. No es lo mismo que la documentación la recoja el administrativo a que lo haga el propio abogado. Asimismo, la forma en que se recopile y archive la documentación del cliente puede posicionarnos en su mente. No es extraño visitar un despacho de abogados donde la documentación se encuentra amontonada en archivadores encima de las mesas o incluso por el suelo. Sin querer entrar en valoraciones, parece que si queremos posicionarnos siguiendo unos estándares de calidad, deberemos valorar incluir dentro del proceso procedimientos de digitalización de documentación con la correspondiente inversión económica que ello conlleva.

5.- Presentación de la demanda y toda la documentación necesaria para mantener la acción (incluido informe pericial de parte si es necesario).

6.- Decreto de Admisión del Letrado de la Administración de Justicia admitiendo, en su caso, la demanda y ordenando su notificación a la otra parte para que conteste por escrito, con abogado y procurador, si su intervención es preceptiva (en un plazo de diez días hábiles siguientes al emplazamiento). (2)

Según se estime necesario, a la vez que transcurre el proceso jurídico, se deben de establecer los diferentes protocolos de comunicación con el cliente en el que se le informe periódicamente de estado del expediente. También, ya que es cliente, se le podría informar de las diferentes actividades del despacho en las que pudiera participar. Imaginemos que un abogado laboralista judicial ofrecer una serie de jornadas informativas sobre el caso de los EREs.

7.- Una vez contestada y admitida (y, en su caso, contestada la reconvenición, en plazo de 10 días hábiles), se cita a las partes a la vista. (3) En los cinco días siguientes deberemos indicar quiénes son las personas que, por no poder presentarlas el día del juicio voluntariamente, han de ser citadas como partes, testigos o peritos; también, respuestas escritas a cargo de personas jurídicas o entidades públicas.

Aquí es muy importante hablar con el cliente para informarle de la admisión de la demanda y que nos indique quién comparecerá voluntariamente y quién precisará de citación judicial, especialmente, testigos. Dos variables fundamentales en la definición de procesos son los recursos y el tiempo empleado. En cada uno de los pasos deberemos tratar de estimar el tiempo que llevará cada uno de los pasos que demos. Así mismo,

debemos asignar los recursos personales y materiales que ejecutarán cada uno de los pasos, siendo el propio cliente parte del sistema.

Los procesos deben de ser valorados cualitativa y cuantitativamente. De forma ideal, deberíamos de ser capaces de calcular el coste total del proceso en función del tiempo y los recursos empleados.

8.- Celebración de la vista, proposición de prueba y práctica de lo admitido por el juez y formulación de las conclusiones por las partes si procede.

9.- El juicio quedará entonces “visto para sentencia”, que el juez ha de dictar en 10 días.

10.- La sentencia será apelable, esto es, podrá interponerse recurso contra la misma (cuando la cuantía supere los 3.000 euros) en el plazo de 20 días siguientes a la notificación.

Por esta razón nos citaremos con el cliente para transmitirle la sentencia y plantearle la posibilidad de recurso, advirtiéndole de riesgos, costas y honorarios y derechos y suplidos propios, en su caso.

11.- Finalización del proceso una vez terminado los recursos pertinentes o cuando no se hubieran producido estos se entregará en mano al cliente la documentación en el despacho contra firma de recibo. Es el momento de obtener un feedback de los servicios prestados.

El proceso de gestión no finaliza con el proceso jurídico, habrá que definir los procesos de cobro de honorarios o, en su caso, de reclamación de la deuda. También los procesos de archivo del expediente que nos permita utilizar la base de datos de clientes que tengamos para posibles acciones de comunicación y venta cruzada de otros servicios.

Como podéis ver a lo largo del proceso, **las labores de gestión se cruzan con las procesales**. Una de las tareas fundamentales del área de marketing es la orientación de los procesos a objetivos concretos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. También, como elemento principal de cohesión de los diferentes procesos no podemos olvidarnos de la comunicación interna.

Fases de Atención al cliente en el despacho

Percepción	Evaluación	Contratación	Finalización	Fidelización
¿Cómo y qué perciben de nuestros servicios?	¿Cómo ayudamos a nuestro cliente a evaluar la propuesta de valor de nuestro despacho?	¿Qué información específica tiene el cliente de los servicios que contratan?	¿Qué satisfacción ha tenido el cliente respecto a nuestros servicios?	¿Que valor le doy al cliente para que sea recurrente?

Fuente: Marketingnize

(1)Proceso validado con el despacho José Manuel Cubillas Huguet, de ICA Cartagena.

(2) Es fundamental tener en cuenta que, conforme al artículo 438.4 de la Ley de Enjuiciamiento Civil, el demandado debe indicar ahora en su contestación si considera pertinente celebrar vista o no. Desde que le den traslado del escrito de contestación, el demandante debe, igualmente, pronunciarse sobre este extremo. Si ninguna parte lo pide, y el tribunal no lo considera procedente celebrar vista, dicta Sentencia. Nota: puede existir reconvencción, salvo que esté expresamente excluida.

(3)El Letrado de la Administración de Justicia (antes, Secretario judicial), cita, advirtiendo a las partes, entre otras cosas, de que pueden recurrir a una negociación, incluida mediación, para intentar solucionar el conflicto.

2.5 Comunicación, colaboración y tecnología: aplicaciones para gestionar proyectos

Por **Unai Camargo**

Nos guste o no, las nuevas tecnologías están ahí, son un nuevo agente (impulsor del cambio, o herramienta para gestionarlo... o ambas cosas a la vez) en nuestras vidas. Se van abriendo paso a una velocidad creciente, y a la vez vivimos un fenómeno estrechamente ligado a éste: la forma en la que trabajamos también cambia.

**“Gestión por proyectos”
o
“trabajo colaborativo”**

Términos como **“gestión por proyectos”** o **“trabajo colaborativo”** son ya conceptos del día a día en muchos sectores, pero no tanto en el sector legal (aunque se abren paso con fuerza, gracias a la aparición de nuevos modelos de negocio, o simplemente como adaptación necesaria a los crecientes requisitos de los clientes). Nos hablan de una nueva forma de llevar a cabo el trabajo legal: en equipos, de manera coordinada, compartiendo conocimiento y experiencia para alcanzar un objetivo común (imaginemos un asunto complejo, multi jurisdiccional o internacional...).

Las razones para trabajar de manera colaborativa son muchas, pero principalmente se trata de ser más eficientes, más rápidos, mejores... Y en definitiva, más rentables. Todo ello, además, en un escenario en el que los clientes están construyendo una nueva forma de relación profesional con los despachos, en la que uno de los factores a destacar es la forma en la que quieren comunicarse, exigiendo un mejor flujo de comunicación con el despacho.

El foco: la rentabilidad



Imagen cortesía de nokhoog_buchachon at FreeDigitalPhotos.net

De entre todas las ideas que he lanzado más arriba, la que ha motivado este post es la siguiente: la tecnología es una magnífica oportunidad para ser más rentables en nuestra gestión profesional. Y existen abundantes herramientas, muchas de ellas gratuitas, para poder sacar provecho de ellas.

¿Y por qué digo que la rentabilidad es el foco principal? Sencillamente, porque en un contexto en el que existe una presión creciente sobre los precios de nuestros servicios, **encontrar la forma en la que el negocio de un despacho sea rentable sube enteros en la lista de prioridades de su responsable**. Y para ser rentables hay dos vías: tener más volumen (más clientes, o más asuntos por cliente) o ser más eficiente (trabajar más rápido y con menos coste). Y es en este segundo punto, la eficiencia, don de las nuevas tecnologías se convierten en magníficos aliados.

Encontrar la forma en la que el negocio de un despacho sea rentable sube enteros en la lista de prioridades de su responsable

Control del tiempo

Decía que la eficiencia se vincula a trabajar más rápido y con menos coste. Bien, pues un vector clave en términos de eficiencia es el tiempo. A menor tiempo empleado en un asunto, más rentable será éste (incluso aunque sigamos facturando por horas trabajadas... Si empleo menos tiempo, tengo más disponibilidad para generar más volumen, o para atender aspectos como la venta, la gestión...). Y desde una perspectiva de coste: **es imprescindible entender que nuestro**

tiempo, aunque no le estemos dando dinero a nadie por él, **tiene un valor**. Si lo uso de manera equivocada, pierdo oportunidades de negocio.

Existen muchas herramientas de control del tiempo empleado en nuestras tareas. Aquí nos presentan algunas, como Toggl, Chronos o ATracker. Son herramientas adaptadas a cualquier actividad, generalmente con versiones gratuitas o bajo un modelo freemium, en el que para acceder a mayor “potencia de fuego” hay que suscribirse a alguno de sus planes de pago. Con ellas conseguimos medir el uso de ese recurso que es el tiempo. Aunque lo realmente interesante de esta medición es el análisis que hagamos de ella... pero ese es otro tema, apasionante, por cierto.

**Es imprescindible
entender que
nuestro tiempo
tiene un valor**

Gestión de proyectos

Basecamp, Podio, Yammer, Slack... Utilidades basadas en la nube, que no precisan de instalación en nuestros ordenadores. Gratuitas o freemium, poseen características similares, que de manera muy resumida podríamos cifrar en estas dos:

- **Están orientadas al trabajo en equipo:** cada participante entra con su propio usuario y contraseña y solo accederá a aquellos proyectos en los que esté involucrado. Se pueden establecer conversaciones dentro de la plataforma, subir y compartir archivos, y en algunas de estas aplicaciones, incluso trabajar de forma colaborativa sobre un mismo documento. Además, se puede asignar tareas a los miembros del equipo, establecer calendarios compartidos con los hitos y vencimientos del proyecto... De manera que nadie dentro del equipo podrá negar desconocimiento o pérdida de información.
- **Cada proyecto posee su propia línea de trabajo.** Eso permite, entre otras cosas, que toda la comunicación sobre un mismo proyecto quede agrupada y disponible de un vistazo. Así, por ejemplo, prescindimos de revisar los cientos de correos que podamos llegar a cruzarnos para buscar una información concreta.

En definitiva, estas aplicaciones permiten tomar control de una manera sencilla, segmentada por proyectos, y con trazabilidad sobre todos los elementos esenciales del trabajo.

Incorporando a los clientes dentro del proyecto

¿Por qué no incluir a los clientes dentro de una aplicación colaborativa? Definiendo bien los parámetros de acceso a la información no interferirá ni se verá condicionado por la actividad del equipo, pero podrá tener una visión más clara, inmediata y sin necesidad de acciones adicionales por nuestra parte, de la evolución de su asunto. Y además podrá interactuar con los miembros clave del equipo de una manera coordinada, sin posibilidad de que haya pérdida de información o errores de transmisión (lo que yo llamo “efecto teléfono escacharrado”).

¿Es importante esto? Depende de la visión de lo que debe ser la relación o comunicación con los clientes. Muchos podréis aducir que para tener esa comunicación coordinada ya hay otros medios, como el e-mail o Whatsapp.

- **Respecto al e-mail:** por muy ordenado que se sea, es probable que alguno de los correos quede fuera de su correspondiente carpetita, o sea borrado por error. Además, es fácil que en un momento dado a alguien se le olvide clicar sobre “responder a todos”.
- **Respecto al Whatsapp:** sí, sabemos que se pueden generar grupos. Sí, incluso se pueden compartir archivos. Pero no, no permite mantener una trazabilidad de las conversaciones (Whatsapp es una única conversación, continua, en la que todo se mezcla), ni trabajar sobre los archivos. Por no hablar de asuntos tan poco relevantes como la seguridad... ¿Qué ocurre si alguien pierde su smartphone? ¿Es Whatsapp un medio seguro, cifrado?

Como conclusión: vivimos en un momento en el que el cambio, si no lo hemos asumido aún, terminará por llegar a nuestra forma de trabajar. **Ganar eficiencia, trabajar de manera colaborativa, comunicar mejor con los clientes...** Son conceptos que para muchos abogados todavía no son importantes. Se equivocan. Y antes o después necesitarán adoptar cambios, encontrando en las nuevas tecnologías un gran aliado.

Ganar eficiencia, trabajar de manera colaborativa, comunicar mejor con los clientes...



2.6 No pierdas el tiempo

Por **Alberto Mata**

“El tiempo es oro”. De eso no cabe ninguna duda.

Vivimos en una sociedad en la que, con independencia de nuestra profesión, parece que **el tiempo escasea y las prisas son una verdadera constante** en nuestro día a día.

Esta afirmación tiene más fuerza, si cabe, dentro de la abogacía. Los abogados no sólo trabajamos en un mundo de plazos y vencimientos, sino que además **nuestra fuente de ingresos, la rentabilidad de nuestro asesoramiento y nuestro desarrollo profesional están ligados a la maximización del tiempo.**

La gestión del tiempo dentro de la abogacía de los negocios es clave

La gestión del tiempo dentro de la abogacía de los negocios es clave. El éxito en una carrera profesional tiene, muchas veces, como único elemento diferenciador, unos cientos de horas facturadas al año. Sin embargo, la formación sobre la gestión del tiempo nunca ha tenido una gran relevancia dentro de nuestro sistema educativo.

¿Sabes priorizar? ¿Entiendes la diferencia entre importante y urgente? ¿Dedicas tiempo a planificar tu trabajo? ¿Reconoces los principales distractores del tiempo?

Si la respuesta a las preguntas anteriores es negativa, seguramente tu jornada laboral sea tan larga como tu cuerpo aguante pero, sin embargo, siempre termina con una sensación amarga de no tener tiempo para nada, de hacer las cosas en el último minuto y de tener constantemente temas pendientes encima de tu mesa.

Los primeros síntomas de esta falta de gestión de tiempo son las excusas basadas en la dificultad o el (corto) plazo para cumplir con la tarea asignada y suelen transformarse en recriminaciones a compañeros. Posteriormente, llega la aceptación y el reconocimiento, es decir, uno aprende que siempre se emplea, ya sea por imprevistos o por un tema de perfeccionamiento, más tiempo del inicialmente previsto para realizar la tarea. Finalmente, el agobio y la resignación se juntan con el humor... Como diría un buen ex compañero: *“los abogados somos trabajadores a tiempo parcial, siempre trabajamos media jornada, es decir doce horas al día”*.

Con independencia del campo de especialización al que te dediques, del tipo de clientes que tengas y de la estructura de la organización donde trabajes, tienes que **aprender a gestionar tu tiempo y sacarle el máximo rendimiento posible**. No lo olvides, en la abogacía el precio del éxito está relacionado, en gran medida, con el precio del tiempo.

Aprender a gestionar tu tiempo y sacarle el máximo rendimiento posible

Como en la mayoría de cosas en la vida, el punto de partida para conseguir una gestión del tiempo eficiente y eficaz es **conocerse a uno mismo y entender las características de las tareas** bajo tu responsabilidad.

Alguna de las siguientes preguntas te ayudarán a conocerte:

¿Tienes más energía por la mañana o por la tarde? ¿Te desconcentras con facilidad? ¿Pasas mucho tiempo en reuniones con clientes? ¿Tus tareas son puntuales (y a corto plazo) o a largo plazo? ¿Puedes y quieres delegar alguna tarea? ¿Tienes muchos trabajadores a tu cargo –y cuánto tiempo les dedicas–?

- **Desarrolla un listado de elementos distractores** de tu trabajo –tales como los mensajes de Whatsapp, las llamadas de teléfono innecesarias...– e intenta evitarlos y trabajar en intervalos de cuarenta y cinco minutos en los que estés concentrado al cien por cien.
- **Una vez conozcas tus fortalezas y debilidades organizativas, márcate unos objetivos diarios priorizando lo verdaderamente relevante.** No te impongas objetivos que son imposibles de cumplir porque ello te frustrará.
- **Controla el tiempo que dedicas a cada tarea y valora si estás cumpliendo con tus prioridades,** tanto de corto como de largo plazo.

Aunque no hay una receta para gestionar el tiempo, la concentración, dedicación y perseverancia serán tus mayores aliados, así que está todo en tu mano.

2.7 El Cuadro de Mando Integral en una firma jurídica

Por **Marc Gericó**

Los despachos de abogados nacionales se encuentran sumidos en el reto que supone **la necesidad de profesionalización de las firmas jurídicas ante un escenario cada vez más competitivo.** Dicha profesionalización pasa necesariamente por la optimización de la gestión de aquellas firmas que, afortunadamente, ya tienen una visión empresarial y por la cuasi kafkiana metamorfosis a que deben someterse el resto de despachos que carezcan de ella, que deberán afrontar el paso de despacho a empresa.

Es necesaria la profesionalización de las firmas jurídicas ante un escenario cada vez más competitivo



El desembarco anglosajón en el mercado nacional, que se inició con la apertura en 1965 de la sede madrileña de Baker & McKenzie, fue un hito clave. A este aterrizaje se sumó la entrada de nuevos *players* como Clifford Chance, DLA Piper, las Big Four (PwC, Deloitte, KPMG y EY), Linklaters, Hogan Lovells, Ashurst, Eversheds, etc. durante los años siguientes, lo que supuso un importante golpe sobre la mesa legal y redujo las porciones del pastel legal para muchos despachos nacionales.

Los **vientos de profesionalización que soplaban desde el mundo anglosajón** afectaron a pilares como la sociatura (o partnership), a áreas como el marketing (y por ende a la planificación estratégica, análisis de mercado, análisis de oportunidades, atención al cliente, etc.), a la comunicación (tanto interna, como externa), a recursos humanos, a finanzas y, en definitiva, a la planificación de la gestión en general.

Las grandes firmas de este país, cuyos ingresos son millonarios, ya llevan años recorriendo la senda de la profesionalización, lo que ha permitido a la gran mayoría alcanzar un crecimiento sostenido en el tiempo y, al hacerlo, ajustar y agudizar sus previsiones de futuro, lo que les otorga una clara ventaja competitiva. Sus grandes estructuras les permiten contar con directores de área muy especializados y con el personal necesario dentro de dichos departamentos, lo que ha derivado, con el tiempo en unos procesos muy depurados y, gracias en parte a la tecnología, más eficaces.

Mientras, el resto de despachos, pese a no tener ni la estructura, ni los medios de los que disponen los grandes, han conseguido notables mejoras en su gestión, aunque todavía queda mucho camino por recorrer.

Ver más allá de la facturación

En 1990 el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración titulado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Uno de las premisas clave de las que partía el estudio era que un enfoque basado solo en la facturación era una visión obsoleta.

La misma tesis puede ser trasladada, como es lógico, a los despachos de abogados. **¿Es suficiente poner el foco solo en la perspectiva financiera? ¿Se puede tener una visión global con esta información?**

Para responder a las cuestiones anteriores, nos pueden ayudar estas nuevas preguntas:

¿Tiene el mismo valor en el mercado una firma que factura 20 millones de euros y tiene un 90% de sus clientes satisfechos, frente a otra que, facturando lo mismo, tenga un 90% de clientes insatisfechos? ¿Tiene el mismo valor en el mercado un bufete que forme regularmente a sus empleados en las mejores escuelas de negocio que otro que no les forme? ¿Tiene el mismo valor en el mercado una firma que tiene 500 apariciones en medios anuales que otra que aparece solo 5? ¿Tiene el mismo valor en el mercado una firma que esté posicionándose en un área en crecimiento, que otra que esté posicionada en preferentes?

Hoy en día muchos despachos siguen poniendo el foco en la facturación como único elemento para tomarle el pulso a su firma, en lo que, a mi juicio, constituye un notable ejercicio de miopía. Es como si un piloto de avión solo tuviera un único instrumento, el indicador de velocidad aérea y dijera “no puedo estar pendiente de la velocidad y además del indicador del combustible y del de la altitud. Con la velocidad más o menos puedo calcular el resto...” ¿Se subiría algún viajero al avión de este piloto? Lo más probable es que ninguno en su sano juicio.

El Cuadro de Mando Integral

Tan solo dos años después del estudio de KPMG, en 1992, la Harvard Business Review habló por primera vez del **Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión que va más allá de la perspectiva financiera.**

Y es que una de las herramientas más potentes para la optimización de la gestión estratégica de una empresa, y perfectamente válida para bufetes, es la implementación de un CMI.

El CMI complementa indicadores de medición de resultados de actuación con indicadores financieros y no financieros de los principales factores que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de una firma. Además, el CMI potencia la conversión de la visión y estrategia del despacho en objetivos e indicadores estratégicos.

El CMI sugiere que veamos a la firma desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe tener asignadas unas variables críticas alineadas con los objetivos y la visión del despacho:

- **Perspectiva financiera (*financial*):** facturación, rentabilidades, inversiones, etc.
- **Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje (*learning and growth*):** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Formaciones, ratios de fidelización de personal, ratios de *engagement* interno y motivacionales del personal, etc.
- **Perspectiva de procesos (*process*) e Interna del Negocio (*Internal Business*):** tiempos de respuesta al cliente, tiempos de respuesta entre departamentos, flujos de información, etc.
- **Perspectiva del cliente (*customer*):** ratios de satisfacción de clientes, porcentaje de entrada de nuevos clientes, *cross selling* (venta cruzada), etc.
- **Desde Gericó Associates, además, y dado su impacto en el negocio, apostamos en nuestros procesos de implantación de un CMI por añadir una 5ª perspectiva:** Perspectiva de marca: apariciones en medios de comunicación, nominaciones a premios, invitaciones a foros de prestigio, publicaciones, etc.

El CMI es pues un sistema de mediciones que refleja el equilibrio entre los objetivos a corto y los objetivos a largo plazo. Desde luego, si queremos ‘controlar’ algo, tenemos que poder medirlo. Y si queremos medir, es de cara a mejorar nuestros resultados y de ahí la necesidad de partir de unos objetivos concretos. También nos puede ser muy útil compararnos con algún patrón (competidor, líder del mismo segmento en otro mercado, o incluso con nosotros mismos en épocas pasadas, por ejemplo).

6 consejos para implementar un CMI en un despacho de abogados =

1.- Establece perspectivas adecuadas que te permitan tener una visión más amplia de su bufete. Si te sientes abogado y no empresario, pide ayuda para tu definición. En cualquier caso, pueden servirte de punto partida las perspectivas antes mencionadas: financiera, de desarrollos y aprendizaje (formación), de procesos, de cliente y de marca.

2.- Empieza fijando dos o tres KPI's (*Key Performance Indicators*) para cada una de ellas.

3.- Perspectiva de marca: asegúrate de tener indicadores de marketing tanto on-line, como off-line. La frontera entre ambos es cada vez más difusa y dejar de lado uno de ellos hará muy difícil (por no decir imposible) contar con una marca poderosa, atractiva, rentable y de valor.

4.- La perspectiva de formación: la velocidad vertiginosa con la que se suceden los ciclos y se producen los cambios normativos hace que tengamos que estar renovándonos, estudiando y 'reespecializándonos' constantemente.

5.- Perspectiva de procesos: se demuestra la madurez de una firma cuando trabaja en base a unos procesos internos depurados. Se gana en eficacia y en eficiencia y eso, por supuesto, el cliente lo percibe.

6.- Perspectiva financiera: la de toda la vida. Aquí los KPIs que no podrán faltar son los de facturación y ratios de rentabilidad, por ejemplo.

Sin embargo, y como con casi todo en la vida, la clave reside esencialmente en un factor: la perseverancia. Todo tiende a desviarse por lo que es importante realizar observaciones periódicas y constantes para analizar las posibles desviaciones y corregirlas, aunque lo que nos dará profundidad y un análisis muy valioso para la firma es la perseverancia en una recogida uniforme y minuciosa de la información.

El Cuadro de Mando Integral



2.8 La deontología en el día a día del despacho

Por **Rosa Manrubia**

La deontología es la imagen de la Abogacía. Es una máxima en nuestra profesión. Sin embargo, el día a día del despacho a veces hace que olvidemos esa observancia debida que no podemos dejar de vista nunca.

**La deontología es la imagen de la Abogacía.
Es una máxima en nuestra profesión.**

Nuestra profesión es especialmente absorbente. Ello nos hace llevar un ritmo de trabajo y una vorágine diaria que no nos permite pararnos a pensar y reflexionar sobre la actitud que estamos teniendo ante determinado asunto, ante determinado cliente o ante determinado compañero. Y erramos en nuestro proceder.

Releer el Código Deontológico es fundamental. Pero más allá, hemos de estar al tanto de las novedades jurisprudenciales que en materia deontológica puedan afectarnos de forma directa.

Es muy habitual que por falta de tiempo no atendamos con la debida diligencia a un cliente; que nos contestemos un mail de un compañero inmediatamente por haberlo leído en nuestros dispositivos móviles y no haber anotado la tarea como pendiente; que no le demos la importancia debida a la aportación de una comunicación sujeta a secreto profesional por un exceso de celo hacia el cliente; que no nos excusemos con la debida educación con el compañero al que no podemos atender; que el pleito se encarezca o complique y no informemos debidamente de esos riesgos en la hoja de encargo.

¿Cuántos de nosotros, al inicio del ejercicio profesional, hemos incurrido (por la vorágine y exigencia diaria, por falta de tiempo, por una circunstancia personal que nos afecte) en algún error deontológico que hemos detectado y hemos podido subsanar?

Es importante la formación integral en las nuevas disciplinas que están surgiendo en el ámbito del ejercicio profesional de la Abogacía. Sin embargo no debemos olvidar que, **antes de leer un manual de publicidad y marketing, de gestión de despachos o de modelos de**

Antes de leer un manual de publicidad y marketing, de gestión de despachos o de modelos de negocio, debemos releer el Código Deontológico

negocio, debemos releer el Código Deontológico y contrastar los procesos y nuevas estrategias que podemos integrar sin contravenir nuestra norma “madre”.

Asimismo, es conveniente repasar en algunos asuntos a modo de muestra, los posibles errores en los que se puede haber podido llegar a incurrir por parte del contrario o por nuestra parte para evitarlos en el futuro.

Por último, recomiendo intentar ser disciplinado, ordenado y preciso en nuestro ejercicio profesional diario. **Cuanto más tengamos controlados los asuntos, la clase de clientes con los que trabajamos y los compañeros contrarios a los que nos enfrentamos, menos problemas tendremos que afrontar en materia deontológica** (a pesar de las desagradables sorpresas que a veces nos depara el ejercicio con algunos compañeros o clientes).

No puedo dejar de recomendaros las siguientes lecturas:

- **Código deontológico**
- **Consejos básicos sobre Deontología para abogados jóvenes**, por Guillermo Padilla

2.9

Lo que yo pediría a mi abogado si fuera el cliente

Por **Eva Bruch**

Vivimos en una sociedad acelerada, en constante cambio y movimiento donde **las tecnologías de la información y la comunicación han pasado a formar parte integrante de nuestro día a día**, aportando un sinfín de cosas buenas, pero también con su lado oscuro. Es la otra cara de la moneda, esa cara oculta que poco a poco va ganando espacio en nuestra vida y que supone que olvidemos algunas de las cosas más simples como hablar con la gente, tomarnos una caña o pasear con nuestra pareja por la ciudad el fin de semana.

Algo parecido ocurre en el sector jurídico cuando oímos hablar de nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, de la creación de nuevas áreas de actividad y de despachos situados en jurisdicciones lejanas que quizás más pronto que tarde vean España como una apetitosa jurisdicción a la que hincar el diente.

Las tecnologías de la información y la comunicación han pasado a formar parte integrante de nuestro día a día

Algunos despachos ya han reaccionado ante esta realidad. Analizan sus opciones y toman ventaja de la experiencia ajena en tanto que otros lo están considerando. En cualquiera de los casos, ésta es la cara amable de la moneda: la que muestra una abogacía preocupada por su futuro, con ganas de crecer y de adaptarse. **La otra cara está en algunos de los problemas endémicos del sector jurídico, siendo uno de ellos la relación con su cliente.** Este es un asunto que de forma repetida nos han manifestado en varias entrevistas que hemos venido realizando en los últimos meses a empresas tipo pyme españolas en su relación del día a día con su despacho de abogados.

La otra cara está en algunos de los problemas endémicos del sector jurídico, siendo uno de ellos la relación con su cliente

Éstas son algunas de las cosas que los clientes le pedirían a su despacho de abogados y que aún hoy en día echan en falta:

1.- Le pediría a mi abogado que conociera algo del sector al que pertenece mi empresa. Esto haría que, además de recibir información sobre normativa genérica de tipo fiscal y mercantil (que ya me llega de muchos otros despachos y por lo tanto no me hace pensar que mis abogados sean mejores, simplemente hacen lo mismo que hace cualquiera al que ni tan siquiera pago) me llegara información verdaderamente relevante para mi empresa, que sin duda leería con avidez. Aunque en realidad me gustaría mucho más que me llamara para explicármelo.

2.- Le pediría también que cuando le planteo un tema no me responda: “lo que dice la ley en este caso es...”. Esta respuesta no me aporta nada, pues en realidad la ley ya me la he leído yo antes de venir a consultarte. Lo que quiero es que me diga qué opciones tengo ante la situación que te planteo y que, como profesional y conocedor de mi negocio y mi forma de ser, me propongas una solución. Quiero que te arriesgues aconsejándome la opción que mejor me pueda encajar.

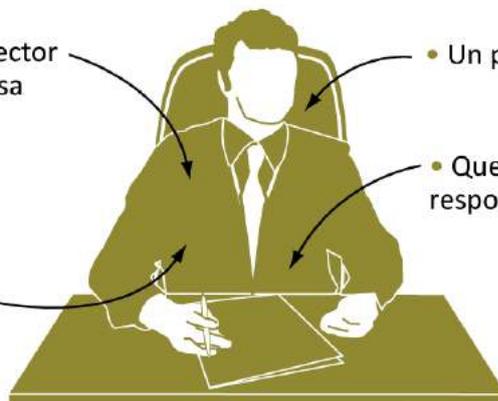
¿Qué le pediría a mi abogado?

• Que conociera algo del sector a que pertenece mi empresa

• Un presupuesto

• Que cuando planteo un tema no responda “lo que dice la ley es...”

• Que me llamara más a menudo



3.- También le pediría un presupuesto. Así de simple. Igual que yo se lo doy a mis clientes. Quiero saber cuánto me va a costar que me ayudes en un asunto y cuánto vas a tardar en resolver el tema. Entenderé que haya derivaciones que modifiquen ese precio. Me las planteas de entrada y si surgen, me lo explicas claramente: el porqué y su coste. Es una simple cuestión de planificación.

4.- Y querría que me llamara más a menudo. No me gusta tener que llamarte para saber cómo están mis asuntos o cómo ha ido la reunión o si ya ha salido sentencia. Ya sé que tienes mucho trabajo y estás siempre reunido, pero para mí es muy importante.

Esto no son más que cuatro ejemplos de cosas muy sencillas y que tienen todo el sentido del mundo, pero que por alguna razón, siguen siendo el talón de Aquiles de muchos despachos.

Por muy preocupados que estemos por nuestro futuro, que debemos estarlo y ocuparnos de él, no olvidemos que el cliente es quién al final está con nosotros cada día, y también de él debemos ocuparnos, aunque quizás no de la forma que nosotros creemos que debemos hacerlo, sino como él nos lo está pidiendo.

2.10 La primera visita del cliente al despacho

Por **Unai Camargo**

La primera visita de un nuevo cliente a tu despacho es un momento crucial: será la oportunidad de conoceros mutuamente y de ganarte su confianza para que seas tú el que le aporte solución a su necesidad jurídica. Es el momento de la verdad. El todo o nada. Vender o no vender.



Imagen cortesía de stockimages en FreeDigitalPhotos.net

La primera visita de un nuevo cliente a tu despacho es un momento crucial

En mayor o menor medida, todos vivimos ese momento con tensión, incluso con ansiedad (dependiendo de nuestra autoconfianza, nuestras competencias comerciales, la situación financiera del despacho...). Conocer las claves para pasar esta prueba con éxito es algo que a todos nos gustaría. Una primera clave: sí, las habilidades personales son importantes (mucho), pero hay mucho de método, estrategia y técnica a la hora de llevar una primera reunión con mayores garantías de éxito.

El concepto de Experiencia Cliente

En la actualidad, hay toda una serie de sistemas y técnicas relacionados con la forma en la que el cliente toma sus decisiones, como el neuromarketing o la Experiencia Cliente. En la Experiencia Cliente se le da especial relevancia a los factores emocionales y subjetivos en el proceso de toma de decisiones; el cliente, hoy, sabe que tiene más poder de elección que nunca, y por lo tanto busca obtener más por su dinero. No solo un servicio correcto –que da por hecho que va a obtener- si no una “experiencia de compra memorable” que se corresponda con sus exigencias a todos los niveles. **Si el tema te interesa, aquí te puedes bajar un libro gratuito con buenos artículos al respecto.**

La reunión es sólo una fase más en el proceso de venta. Y no es la primera

Nosotros, hace un tiempo, realizamos un estudio sobre Experiencia Cliente en los despachos de abogados, con una metodología mystery shopper, analizando 40 firmas orientadas al mundo de la empresa, en Bilbao. Aquí tienes acceso a ese estudio. El estudio nos permitió saber más acerca de la forma en la que clientes y abogados interactúan. En este post os hago un resumen de las ideas principales en relación a esa primera visita.

Conseguir que el cliente se reúna contigo es un gran logro, pero no es fruto de la casualidad, sino que parte de un complejo proceso de toma de decisiones. Así que la reunión es solo una fase más en el proceso de venta de tus servicios. Además, por sí sola, la reunión no garantiza que cierres el trato. Es más, en muchas ocasiones ese cierre será posterior a la reunión, máxime en un escenario cada vez más habitual en el que el cliente mantiene un proceso de selección con varios despachos a la vez.

Lo primero que debes tener claro es lo siguiente: **la reunión no es un objetivo por sí misma. Tu objetivo es cerrar la venta.** Y hay un largo camino hasta esa meta.

**La reunión no es un objetivo por sí misma.
Tu objetivo es cerrar la venta**

Visita del cliente al despacho

La primera impresión es lo que cuenta... y empieza a generarse antes de reunirse con el cliente

ANTES DE LA REUNIÓN

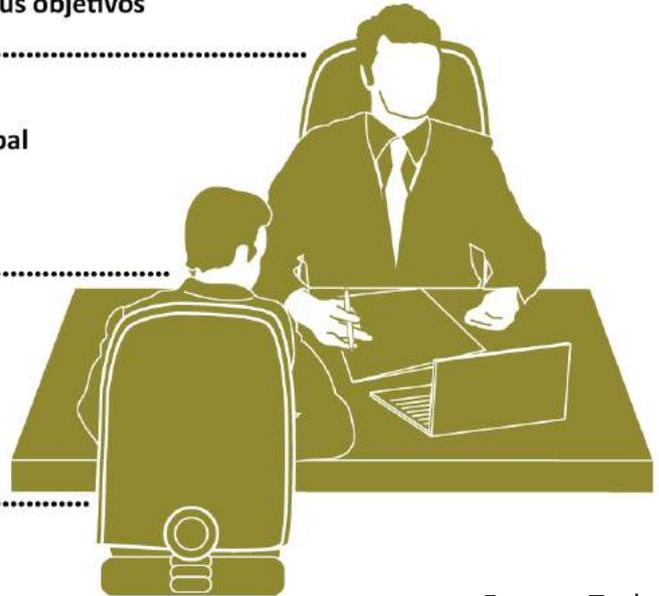
- El cliente busca, selecciona y decide si da el siguiente paso
- Debemos preparar la reunión y sus objetivos

DURANTE LA REUNIÓN

- El escenario es importante
- La comunicación verbal y no verbal
- Estrategia de venta
- Acuerdos alcanzados

DESPUÉS DE LA REUNIÓN

- Enviar la propuesta
- Seguir la oferta
- Cumplir lo pactado
- Fidelizar al cliente



Fuente: Tucho

Antes de la reunión

Lo primero que hace falta para que haya una reunión, obviamente, es que el cliente te haya encontrado... y haya decidido que quiere conocerte en persona. Dependiendo del medio por el que te conozca (directorio, búsqueda de página web en Google, recomendación de un tercero...), los elementos que formarán su primer juicio variarán. Por lo tanto, cuidar (y elegir) todos los medios en los que estés expuesto es una regla básica. Debes tener una web actualizada, cuidada, con buena información acerca de ti y lo que haces. O un perfil bien ejecutado en un directorio. O unos clientes muy satisfechos que hablen de ti.

Has sido seleccionado. Pero todavía no hay cita para la reunión. El cliente te contacta, telefónicamente o por e-mail. La forma en la que sea atendido es una segunda barrera. Pongamos que llama al despacho. Quizá haya un primer filtro (secretaria), quizá hable directamente contigo. La actitud (escucha activa) de cada interlocutor es otro filtro. Cerrar bien la cita, recogiendo todos los datos clave del cliente (personales, e información básica de su asunto), ayudará en la siguiente etapa: la reunión.

Durante la reunión

El cliente llega al despacho. Todavía sigue sin haberte contratado. Ha decidido ir porque la primera impresión ha sido suficientemente buena (aunque quizá no la mejor si compara con otros) ¿Qué elementos van a influir en su decisión a partir de ahora?

- **El escenario.** La apariencia importa. La sensación de orden, de trabajo eficiente, ausencia de papeles de otros casos a la vista (que puede dar sensación de que su información es accesible)... Dentro de este aspecto, también tenemos la forma en la que es recibido, la forma en la que debe esperar (si debe hacerlo... Si ha llegado puntual, ¿por qué debe esperar?). Y una vez en la sala de reuniones (sala como tal o tu despacho), lo que ve ahí también genera datos que va a estar procesando desde el inicio.
- **La comunicación no verbal.** Nuestro cuerpo y actitud transmiten mucha información. Hastío, enfado, cercanía, proactividad, interés, afabilidad... Lo que no decimos, de hecho, pesa más que lo que decimos. Detalles como la forma en la que estéis sentados son relevantes. Por ejemplo, si estáis en una mesa de reuniones, ¿te colocas al lado, o enfrente? Al lado –en una mesa cuadrada, en esquina con el cliente- denota cercanía. Enfrente –lados opuestos de la mesa- puede llegar a sugerir enfrentamiento, o al menos la idea de una barrera. Comunicación no verbal también es tu tono de voz y tu imagen personal.
- **La comunicación verbal.** Por supuesto, lo que dices también cuenta. Analizas el asunto, exploras posibilidades, ofreces soluciones. Un buen discurso, desde el punto de vista técnico, convencerá de que eres el abogado experto que necesita el cliente. Pero además, resaltar las ventajas añadidas de tu forma de trabajo y las fortalezas de tu despacho ayudan a diferenciarte de la competencia. El cliente va a notar si has preparado la reunión o no, en función de lo que dices respecto a su asunto en particular.
- **Estrategia de venta.** La reunión tiene una base técnica, legal, y otra comercial. El objetivo último, recuerda, es vender. Tener una estrategia de venta clara supone una ventaja. El precio, en este sentido, va a ser un elemento importante. Ser percibido como mejor que otro apoya en la decisión de pagar un poco más.
- **Acuerdos alcanzados.** Al finalizar la reunión tienen que estar claros los compromisos de cada parte. Si hay contratación, ¿puedes entregar una propuesta formal en el momento? Indicando el proceso a seguir, los servicios que se van a prestar y el precio que se va a percibir. Si no la hay, ¿cuáles son los siguientes pasos que vais a dar el cliente y tú?

Después de la reunión

Independientemente de si se ha cerrado el acuerdo durante la reunión o no, el tiempo posterior es importante. Si la venta está hecha, todavía se pueden generar malas sensaciones en el cliente, lo que en definitiva se traducirá en un cliente que no volverá y que no dará buenas referencias. Y en el caso de que la venta no se haya cerrado... hay que hacerle un buen seguimiento para intentar conseguirla. Algunos elementos a tener en cuenta:

- **Envío de la propuesta.** Tanto si se ha entregado en mano como si no. Enviar la propuesta en un formato adecuado cuenta, y mucho. En nuestro estudio, solo ocho de los 40 despachos nos mandaron algún tipo de oferta (no necesariamente un documento formal).

- **Seguimiento de la oferta si todavía no ha habido acuerdo:** contactar con el cliente en un plazo razonable si no ha llamado, para saber si el proyecto sigue vivo o hay que desestimarlos. En nuestro estudio, de los 40 despachos, solo dos se pusieron en contacto después de la reunión.
- **Cumplir lo pactado.** Obvio, pero a menudo esta premisa tan básica no se cumple.

A partir de este momento, si el cliente finalmente firmó el acuerdo, todo el esfuerzo tiene que pasar por fidelizarlo (que repita en el futuro, aquí tu habilidad para detectar otras necesidades jurídicas –venta cruzada- es importante) y por convertirlo en un referente positivo de cara a otros posibles clientes.

2.11 Despacho generalista vs despacho especializado

Por **Eva Bruch**

Ser o no ser, como dijo Shakespeare, ésa es la cuestión. Tomar esta decisión requiere un ejercicio previo de análisis y el camino que tomemos condicionará (o por lo menos así debería ser) las acciones que hagamos en el corto y medio plazo. Conocer las necesidades de los clientes y nuestras propias capacidades nos dará la respuesta a esta pregunta para cuya resolución os apuntamos a continuación algunas ideas a tener en cuenta y pasos a seguir:

Segmentación de Primer Nivel

No podemos tomar una decisión de esta envergadura sin antes conocer cómo está estructurado el mercado al que nos dirigimos, en nuestro caso, los ciudadanos y las empresas. Estos dos grupos ya constituyen por sí mismos una primera segmentación del mercado que marcará el rumbo del despacho hacia un servicio dirigido a los consumidores, lo que se conoce como B2C (*Business to Consumers*) o hacia la llamada abogacía de los negocios, el B2B (*Business to Business*) para los amantes de los anglicismos.

Segmentación de Segundo Nivel

Cada uno de estos grandes segmentos puede sub-dividirse en capas o grupos, cada uno de ellos con sus particularidades, necesidades y oportunidades y será necesario estudiar cada

grupo y nuestras capacidades para buscar el mejor encaje. Si hacemos el ejercicio con las empresas (B2B) podemos dividir este segmento en tres:

- El de los autónomos, micro empresas (con menos de 10 empleados) y el de las pequeñas empresas (menos de 10 empleados) que aglutina la mayor parte de las empresas españolas.
- El grupo de las empresas medianas (entre 50 y 250 empleados), siendo este el grupo de clientes preferido por los despachos. Sin embargo, únicamente representa un 0’6% del número de empresas en España.
- El grupo de las grandes empresas, con más de 250 empleados.

Tamaño de las empresas en España y la UE

	Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeña 10-49	Mediana 50-249	Total PYME	Grande Más 250	Total empresas
 España	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
	53,6%	42,2%	3,5%	0,6%	99,9%	0,1%	100,0%
 UE	92,4		6,4%	1,0%	99,8%	0,2%	100,0%

Fuente: Retrato de la Pyme 2014. Ministerio de Industria.

Análisis externo: necesidades del cliente

Conocer las necesidades de cada grupo es importante para poder diseñar una estructura de despacho acorde a sus necesidades y no errar en la propuesta de valor que ofrezcamos al segmento elegido como nuestro principal grupo de clientes.

Por nuestra experiencia, y por las entrevistas realizadas a miembros de los tres grupos, podemos sintetizar sus necesidades de la siguiente forma:

- **Autónomos, micro y pequeña empresa:** su casuística jurídica es escasa a lo largo del año, precisando una correcta gestión de nóminas, contabilidad e impuestos. Cuando aparece una necesidad de tipo jurídico compleja (propiedad intelectual, industrial, contratación compleja) buscan la especialización en su sector de actividad, normalmente en un tercer proveedor. El perfil de despacho especialista para atender las necesidades del día a día de este segmento no sería el adecuado, debiendo acudir a **perfiles generalistas con una fortísima base de gestión.**
- **Pyme mediana.** Precisa también un **perfil generalista** para su gestión del día a día incluyendo además un asesoramiento en temas fiscales, mercantiles y laborales fuerte, pero se valora mucho la especialización sectorial o de área de práctica (o ambas). En

este grupo, el desarrollo de una estrategia de especialización en sectores de actividad funcionará como elemento de conexión con el potencial cliente. De la misma forma que el grupo anterior, cuando su despacho de referencia del día a día no tiene la especialidad de área requerida de forma puntual (por ejemplo penal) acuden a despachos tipo “boutique” para atender estas consultas. Ambos tipos de despacho, especialista y generalista pueden convivir en este segmento, pero con estrategias muy diferenciadas.

- **Gran empresa.** Sus necesidades de asesoramiento son muy parecidas a las del grupo anterior pero su elevada casuística requiere de un equipo extenso para atenderla, motivo por el que acostumbran a buscar **despachos grandes que aglutinen muchas especialidades**, tanto de sector como de área. Estas empresas pueden acudir también de forma puntual a despachos muy especializados.

Necesidades por tipo de empresa



Análisis interno: capacidades, fortalezas y debilidades

Este último paso es el más importante y seguramente el más complejo, pues ha llegado el momento de ser honestos con nosotros mismos y ver cuáles son nuestras fortalezas y debilidades para atender las necesidades de los grupos indicados. Debemos realizar un análisis DAFO que comprenda tanto el número de profesionales que integra el despacho, los años de experiencia de cada uno de ellos, sus especialidades tanto sectoriales como de áreas de práctica o el tipo de cliente para el que ha trabajado el despacho. La radiografía de nuestra anatomía nos marcará el encaje dentro de un grupo u otro y el perfil generalista o especialista que podamos ofrecer al mercado.

3



Coaching para abogados

El coaching aporta habilidades muy necesarias en el día a día profesional del abogado

Hablar en público supone competencia profesional, pero sobre todo habilidades comunicativas específicas

- El coaching ha venido para quedarse en el sector legal
- La rueda de la vida para objetivos profesionales
- El éxito tiene su base en el factor actitud
- Los mejores abogados son los emocionalmente inteligentes y con habilidades comunicativas específicas

3.1

El *coaching* para abogados, ¿una tendencia o una realidad?

Por **Berta Santos**

El sector legal está inmerso en un sinfín de cambios y retos importantes. El abogado necesita ahora adquirir nuevas competencias, no únicamente técnicas, para convertirse en líder, ser un buen comunicador y gestionar sus equipos con empatía y excelencia. ¿Es el *coaching* jurídico el elixir mágico que buscan los abogados?

El *coaching* ha venido para quedarse en el sector legal. Los abogados desean avanzar en sus competencias, poner en marcha nuevas herramientas en su práctica y convertirse en el mejor abogado para sus clientes y para el despacho.

El *coaching* está de moda. No obstante, es importante tener claro en qué consiste para no llevarnos a equívoco, saber cómo funciona y cuándo lo podemos necesitar.

El *coaching* ha venido para quedarse en el sector legal



El *coaching*, según la International Coaching Federation (ICF), la mayor organización internacional que regula la práctica profesional del *coaching*, es una relación profesional continuada entre *coach*, persona que imparte el *coaching*, y *coachee*, persona que recibe la sesión de *coaching*, que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, la profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante este concepto **la persona profundiza en su autoconocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.**

La persona profundiza en su autoconocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida

Además de esta definición, el *coaching* tiene como pilar fundamental el que la persona es completa, creativa y está llena de recursos. Las personas son las expertas en su vida y, por tanto, no necesitan consejos, recomendaciones sino únicamente reflexionar, aclarar y definir los propios objetivos, así como estimular el autoconocimiento.

El *coaching* es importante en el desarrollo del abogado. El ejercicio profesional es exigente, competitivo y difícil. Por ello, será fundamental contar con recursos y habilidades para poder afrontar con éxito la dirección de asuntos, resolver situaciones en el liderazgo de equipos y gestionar las propias emociones, de la forma más eficiente y eficaz y así lograr el mayor rendimiento del abogado y el despacho.

El *coaching* aporta habilidades muy necesarias en el día a día profesional del abogado. Veamos algunas de ellas.

El *coaching* para abogados



El arte de saber escuchar

La escucha es fundamental para la práctica del abogado. La presión, el estrés y la exigencia de los asuntos pueden impedir no realizar una escucha adecuada a lo que cliente, un miembro de nuestro equipo, o un socio nos puede estar diciendo. Las consecuencias de ello pueden ser la falta de entendimiento o comunicación con colaboradores y socios, además de no poder generar empatía y confianza a los clientes.

La escucha activa supone atender no sólo a la comunicación verbal de la persona sino también a su comunicación no verbal. Al cómo dice lo que dice, la emoción que hay en sus palabras, el tono de voz y, en un sentido más amplio, todo lo que ocurre en el entorno, en el transcurso de la conversación.

Un buen abogado ha de contar con la escucha global y activa, ya sea en el despacho, en la reunión con el cliente o en la sala de un juzgado.

Un buen abogado ha de contar con la escucha global y activa

El arte de saber preguntar

Las preguntas son fundamentales en el *coaching*, y también lo son para el abogado. El abogado ha de saber preguntar, no sólo para llevar a cabo el interrogatorio en un procedimiento, sino para recabar información en la primera visita con un cliente, para comprender una situación que se está viviendo en el despacho, así como para fomentar la relación con su socio y sus colaboradores.

Las preguntas efectivas son abiertas, buscan obtener información y comienzan por adverbios “cómo”, “qué”, “cuál”, “para qué”, “dónde” y “cuándo”. Son preguntas orientadas a que la persona pueda expresar todo cuanto desea. Preguntas que ayudan al abogado a entender mejor el caso, el funcionamiento del despacho o bien el punto de vista de un colaborador o socio.

Las preguntas efectivas son abiertas, buscan obtener información

El arte de saber gestionarse y conocerse

El abogado no es una persona sin emociones. Ejercer la abogacía sin emoción suele conllevar la pérdida de empatía con clientes y colaboradores. Especialmente en los inicios profesionales resulta fundamental aprender a manejar el estrés y las urgencias de un despacho, el estado de ánimo de los clientes, y, para ello, no es suficiente blindarse ante las emociones de los demás, sino tener un **buen autoconocimiento y una buena gestión emocional**.

Buen autoconocimiento y una buena gestión emocional

El arte de liderar equipos

El liderazgo desde **el coaching supone construir equipos cohesionados**, en los que a los abogados se les proporcione confianza, autonomía y *feedback*, para poder desarrollar su carrera profesional en el despacho. Un buen liderazgo supondrá ayudar al despacho a contar con los mejores abogados y ofrecer un mejor servicio al cliente.

Todas estas habilidades son fundamentales en el *coaching* y en la abogacía. Por ello, el **coaching tiene mucho que aportar al sector legal**. El abogado desea alcanzar su máximo desarrollo profesional y, para ello, necesita momentos de reflexión y plantearse preguntas que le puedan ayudar a fijar su propia hoja de ruta para su carrera: cómo desea ejercer la profesión, cómo dirigir un despacho, cómo comenzar su andadura profesional o cómo recuperar el soplo de aire fresco y motivación, tras años de ejercicio en una profesión tan exigente y demandante como esta.

En un momento en que la abogacía está llamada a convertirse en una profesión dinámica, con gran impacto social y totalmente adaptada a los nuevos tiempos, el abogado necesita avanzar. **El coaching es una conversación de posibilidades, de dirección y de visión a futuro, una conversación muy necesaria en este momento de cambios que vive el sector**

El coaching supone construir equipos cohesionados

3.2 La rueda de la vida para los objetivos profesionales del abogado

Por **Cristina Ruiz**

Con este artículo quiero aportar un granito más de la mano del *coaching* en esta lucha por conseguir los objetivos profesionales y las metas personales.

Se trata de **comprobar que el objetivo que te has planteado está bien formado**, esto es:

- por un lado, que no sólo puedes conseguir el objetivo, sino que, además,
- cuando lo consigas, dicho objetivo no interferirá problemáticamente en otras áreas de tu vida.

Para conseguir objetivos y metas en vida personal **una herramienta conocida y muy utilizada en coaching es la 'rueda de la vida'**, que puede aplicarse a en el ámbito profesional como **'La rueda de la vida para objetivos profesionales'**, con la que conseguiremos tener una visión

Una herramienta conocida y muy utilizada en coaching es la 'rueda de la vida'

general y global de nuestra vida e identificar posibles desequilibrios. El ser consciente de éstos nos permitirá definir nuevamente objetivos que contribuyan a mejorar el área más débil. Además, conseguiremos un engranaje perfecto facilitando que 'la rueda' gire, lo que significa el éxito en la consecución de nuestros objetivos profesionales, y también de nuestras metas personales, que indudablemente deben ir ligados.

La utilización de esta herramienta de *coaching* es muy sencilla. Consiste, simplemente, en preguntarte cómo está cada área de tu vida en este momento asignándole un puntuación del 1 al 10. Conectados los puntos obtenemos la representación gráfica de la 'Rueda de la vida para objetivos profesionales'.

Podemos utilizar este procedimiento al inicio y al final de un proceso de emprendimiento o de cambio. De esta manera podremos comprobar el progreso y/o la posible desviación en la consecución de nuestros objetivos. **Es perfecta cuando vamos a iniciar la andadura profesional en un despacho de abogados propio y también cuando nos iniciamos en una firma.**

Y, en cualquier caso, también **es recomendable practicarla una vez al año** para revisar nuestras metas y motivaciones. Yo lo hago y realmente me ayuda a detectar oportunidades y a tomar decisiones.

Es recomendable practicarla una vez al año

Lo explico con más detalle:

- Se trata de un círculo central en el que **describo mi objetivo utilizando la técnica SMART** (que sea específico, medible, alcanzable, realista y determinado en el tiempo). Y por supuesto, no sólo qué quieres conseguir, enunciado en positivo, sino además cómo sabrás que lo has conseguido, qué verás, qué oirás, que sentirás. Imaginar la escena de cómo será cuando hayas conseguido tu objetivo ayuda a definir la manera en la que te irás acercando sensorial y emocionalmente a tus objetivos. Si depende de ti, si está bajo tu control, qué harás específicamente para lograr el objetivo, qué beneficios obtienes... Es la técnica de la 'visualización'.
- Alrededor de él se generan otros círculos concéntricos correspondiéndoles, de manera ascendente, **una puntuación del 1 al 10** a cada uno.
- En el exterior se sitúan las **etiquetas**. Estas se complementan con **lo que es realmente importante para ti**. Pueden ser tantas o tan pocas como quieras, pero ocho etiquetas nos permiten trabajar con facilidad en la rueda. Por ejemplo, para la 'rueda de la vida' pensaríamos en la salud (física y mental), la situación económica, la familia, la vida social, la diversión (ocio y entretenimiento), el desarrollo personal, el desarrollo espiritual, el trabajo, el entorno. Desde aquí puedes ir en cada área, tan al detalle como quieras.

La rueda de la vida aplicada al ámbito profesional

En el entorno profesional, cuando pretendemos reflexionar estamos acostumbrados a preguntarnos cuestiones del tipo: ¿qué opinión sobre mí tendrán los demás compañeros de despacho? ¿Cómo medirán mi rendimiento profesional en la firma?... y **pocas veces nos paramos a pensar en cómo nos sentimos**. Parece que si dejas de ser racional eres menos productivo o peor abogado, cerrándonos en expresiones, muchas veces vacías y manidas como “me apasiona el ejercicio de la profesión”, sin haber reflexionado tan siquiera en el conocimiento sobre ti mismo, tus valores profundos y la conciencia de tu situación actual. Por este motivo debemos esforzarnos en ir un poco más allá de lo puramente racional para extraer de esta herramienta la mejor que nos pueda dar.

A modo de ejemplo práctico, podríamos configurar la siguiente ‘rueda de la vida’ por objetivos profesionales, aunque lógicamente esta cambia en función de los objetivos que nos planteemos.

- **Objetivo:** evaluar si me siento a gusto con mi trabajo actual en la firma.
- **Etiquetas** (lo que es importante para ti):
 - 1.- Las relaciones con mis compañeros.
 - 2.- La remuneración que percibo.
 - 3.- Mi reconocimiento en la firma.
 - 4.- Funciones que realizo.
 - 5.- Mantenerme en el puesto que ocupo.
 - 6.- Posibilidades de carrera de promoción profesional interna.
 - 7.- Valor del aprendizaje y la formación en la firma.
 - 8.- Posibilidad de independizarme en despacho profesional propio o cambiar de firma.

EVALUAR SI ME SIENTO A GUSTO CON MI TRABAJO ACTUAL EN LA FIRMA	
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Las relaciones con mis compañeros
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Funciones que realizo
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Mantenerme en el puesto que ocupo
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Mi reconocimiento en la firma
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• La remuneración que percibo
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Posibilidades de promoción profesional interna
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Valor del aprendizaje y la formación en la firma
1 · 2 · 3 · 4 · 5 · 6 · 7 · 8 · 9 · 10	• Independizarme en despacho propio o cambiar de firma



• **Preguntas que me ayudan a la reflexión** y a adjudicar el valor correspondiente a cada etiqueta.

1.- Las relaciones con mis compañeros

¿Cómo me siento personalmente con el resto de compañeros? ¿Me siento integrado en el equipo? ¿Colaboro en la creación del sentimiento de equipo? ¿Qué imagen creo que los demás tienen de mí? ¿Qué podría mejorar o cambiar de dichas relaciones? ¿Cómo influyen en el ambiente general de la firma las relaciones con los otros profesionales?

2.- La remuneración que percibo (Valor tangible)

¿Estoy satisfecho con los ingresos que recibo? ¿Creo que realmente son acordes con mi labor y mi profesionalidad? ¿Me compensan las retribuciones en especie que me aporta mi trabajo? ¿Tengo opciones reales de conseguir una mayor remuneración? ¿Qué méritos he acumulado que me permitan conseguirlo?

3.- Mi reconocimiento en la firma (Valor intangible)

¿Siento que se valora el trabajo que desarrollo? ¿Se respetan mis valores? ¿Qué esperas tú de los demás? ¿Qué crees que los demás esperan de ti? ¿Cuál sería para ti un escenario ideal para conseguir el reconocimiento que quieres? ¿Cómo podrías conseguirlo?

4.- Funciones que realizo

¿Estoy satisfecho con esas funciones? ¿Sería importante para mí un cambio de funciones o de puesto? ¿Cuáles serían mis funciones o departamento ideales? ¿Qué habilidades necesitaría para ese cambio? ¿Qué acciones podría emprender para conseguir el cambio?

5.- Mantenerme en el puesto que ocupo

¿Me siento satisfecho con mi rendimiento? ¿Realmente quiero trabajar en esto y de esta manera? ¿Cuáles son mis motivaciones para permanecer en él? ¿De qué manera puedo mostrar un alto desempeño y satisfacción para que sea considerada esta opción por los 'jefes'?

6.- Posibilidades de promoción por carrera profesional interna

¿Estoy desarrollando funciones que generan valor a la firma? ¿Qué circunstancias podrían contribuir en mi escala profesional? ¿Qué cualidades me hacen destacable y cómo puedo sacarles partido? ¿Se adecuan mis expectativas a la realidad? ¿Quiénes podrían ayudarme?

7.- Valor del aprendizaje y la formación en la firma

¿Qué aprendizaje creo que me va a reportar mi paso por la firma? ¿Creo que la formación que pueda obtener estará alineada con mis objetivos profesionales y personales? ¿Qué me motiva a seguir formándome?

8.- Posibilidad de independizarme en despacho profesional propio o de cambiar de firma

¿A qué estoy dispuesto a renunciar que me reporta la firma actual? ¿Cuál es tu proyecto soñado? ¿Qué virtualidad tendría respecto del mercado? ¿Cuánto esfuerzo estás dispuesto a invertir para conseguirlo? ¿Tienes un plan 'B' para el caso de que no salgan como has pensado?

¿Qué criterios indispensables debe tener mi firma ideal? ¿Y qué valores indispensables? ¿Qué habilidades y capacidades te hacen destacar sobre otros posibles candidatos? ¿Qué es lo que más te motivará del nuevo trabajo?

El siguiente paso consiste en atribuir los valores del 1 al 10 según tu nivel de satisfacción actual. Identificar y valorar las cosas que para ti son importantes te da la oportunidad de buscar objetivos que potencien las áreas que tienen una puntuación más baja.

Por último, una vez que hayas conseguido tu objetivo es importante volver a revisar la rueda y reflexionar **sobre las cosas importantes en tu vida y sus valoraciones**, si cada objetivo que te has planteado contribuye a mejorarlas y en qué manera. De igual manera la reflexión permite analizar en qué medida lo realmente importante en tu vida contribuye a conseguir tu objetivo profesional.

Ser capaz de mantener el equilibrio entre las cosas importantes de tu vida es clave.

¿Preparados, listos, ya para conseguir nuestros objetivos profesionales y nuestras metas personales?

3.3 Claves del éxito personal y profesional

Por **María Antonia Carmona**

El éxito entendido como la consecución de los objetivos y estar contento/a con lo que se tiene, a nivel (personal-personal), **tiene su base en el factor actitud.**

Todos conocemos por referencia o tenemos algún amigo o amiga que en el colegio o la universidad no destacaba precisamente por sus logros académicos y posteriormente, cuando entró el mundo laboral, supo desarrollar una carrera profesional de éxito y tenerlo además en la vida personal. Seguro que tienes ejemplos de compañeros/as que tenían unas buenas circunstancias personales (padre abogado, buena posición económica, buen nivel intelectual, etc.), pero cuyo desarrollo profesional posterior no les ha permitido conseguir lo que querían. Puede ser que tengan unas buenas cartas para jugar en la vida, aunque no han sabido jugarlas adecuadamente. Y otras personas con peores cartas han conseguido mucho más, porque las han sabido jugar adecuadamente. Las cartas que nos han tocado en la vida (familia, nivel intelectual, habilidades, salud, economía, etc.) no dependen de nosotros, pero lo que sí depende de nosotros es cómo las jugamos. **Y nuestra manera de jugarlas siempre está influida por nuestra actitud.**

La actitud es la forma pensar (creencias) y, consecuentemente, de actuar de una persona. La actitud modula y determina nuestros pensamientos y acciones. “Si pienso que puedo”, “podré y lo haré”. Si pienso que “no puedo”, es probable que me quede “parado o bloqueado” y no lo haga.

¿Pero cuáles son los elementos que determina una actitud de éxito? =====

Apoyándonos en estudios realizados por prestigiosas universidades extranjeras, los escritos de conocidos autores sobre las claves del éxito, y el análisis de los perfiles de personas que han triunfado, aquí tienes un resumen de los más significativos:

1. Calidad de nuestros pensamientos

Supone asumir que lo que sentimos y hacemos es producto de lo que pensamos respecto a una situación y no producto de la situación. Y ser conscientes de que, nuestra actuación está determinada por lo que pensamos respecto a esa situación concreta. La clave está en generar un pensamiento de calidad respecto a la situación. Esto supone tomar el control de las situaciones que vivimos y no dejar que las situaciones nos controlen a nosotros. Así, ante una situación negativa, por ejemplo perder un juicio (dentro de lo que nos puede afectar, como es natural), una persona puede desarrollar una actitud

negativa que le puede llevar al pesimismo, a la cadena de pensamientos recurrentes: “qué mala suerte, mira qué mal, es que el juez, es que, es que...”, y bloquearse para el siguiente juicio. Mientras una persona con actitud positiva se centrará en analizar cómo ha sido su actuación, ver qué cosas puede cambiar para el siguiente juicio o comentarlo con un amigo o compañero del despacho y definir un plan de mejora, como focalizarse en trabajar determinadas habilidades o conocimientos que le ayudaran en sus próximos juicios.

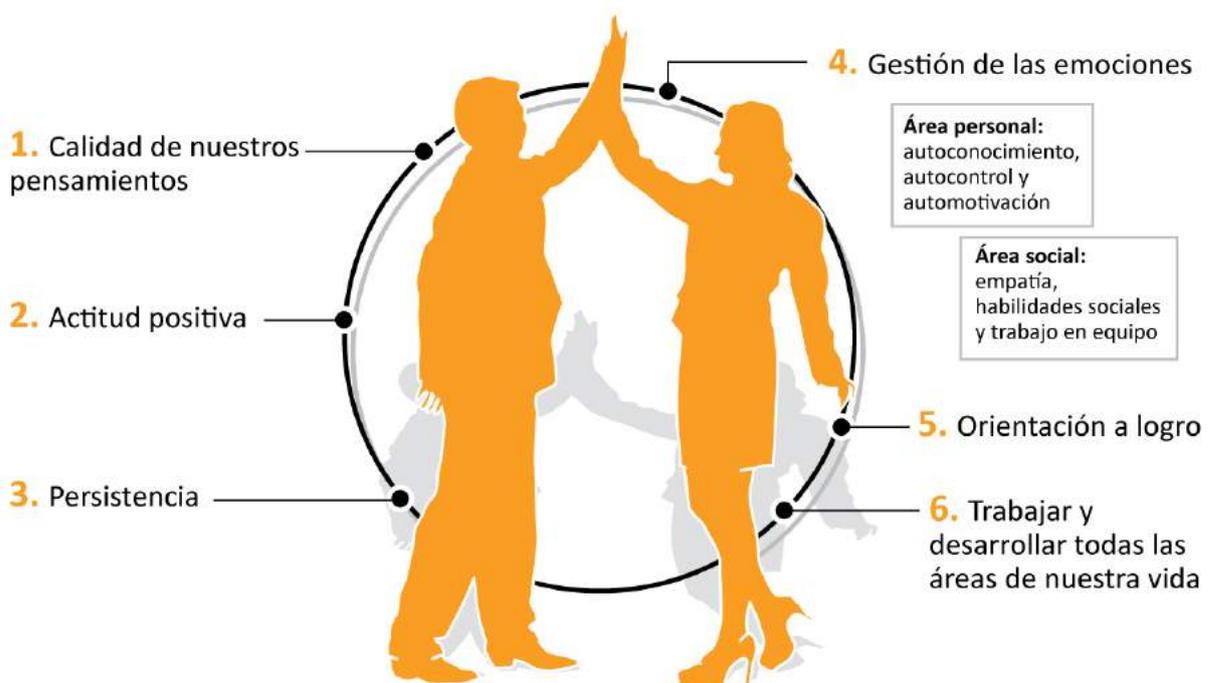
2. Actitud positiva

Significa que sea cual sea la situación que nos toca vivir, “veremos siempre la botella medio llena”, es decir sabremos sacar el lado positivo. Si la situación es positiva, reforzaremos su valor y si la situación es negativa, habremos de hacer una interpretación positiva. Todos tenemos cerca a alguien que incluso de situaciones positivas hace una lectura negativa o tiende a fijarse más en los problemas que en las posibilidades.

3. Persistencia

Supone la capacidad para permanecer focalizados en nuestros objetivos, aunque las circunstancias que nos rodean sean adversas, y no hundirnos al primer revés. Está muy conectada con las dos anteriores, ya que una persona con una buena calidad de pensamientos y actitud positiva será mucho más tolerante a la frustración y menos tendente al abandono frente a los reveses que pueda sufrir. Si estás en el inicio de la profesión y tienes pocos clientes, en vez de pensar “qué mal, como siga así cierro el despacho”, concéntrate en el objetivo de captar nuevos clientes y pon en marcha las acciones necesarias para conseguirlo: acude a eventos y ofrece tus servicios profesionales, fomenta tu presencia en redes sociales, habla con familia, amigos, conocidos para que te referencien clientes, etc.

El coaching para abogados



4. Gestión de las emociones

Trabajar las dos áreas de la inteligencia emocional. **Área personal:** a) **Autoconocimiento** (detectando puntos fuertes-puntos a mejorar y haciendo un plan de acción para conseguirlo), b) **Autocontrol** (si te toca un cliente difícil, céntrate en cómo gestionarlo en vez de pensar y darle vueltas a: “vaya cliente que me ha tocado”) y c) **Automotivación**, desarrollando nuestra capacidad de tolerancia a la frustración ante los reveses de la vida. Al despacho es importante que llegues con la motivación de casa y no consentir que las circunstancias la destruyan.

Área Social: a) **Empatía** o comprensión de los demás, que supone ser capaz de ponernos en el lugar del otro, que te servirá para ser más feliz en tus relaciones y para entender el perfil, intereses, motivaciones, forma de actuar etc. de tus clientes, socios, parte contraria, etc. b) **Habilidades sociales:** capacidad para interactuar de forma efectiva con distinto tipo de interlocutores, lo que es un gran valor para la profesión de abogado/a. c) **Trabajo en equipo:** capacidad indispensable hoy en día para moverse con eficacia en el mundo laboral y que te permitirá adaptarte a cualquier equipo del que formes parte.

5. Orientación a logro

Entendida como la capacidad para realizar tu trabajo con eficacia y eficiencia (conseguir los objetivos definidos con una óptima gestión del tiempo). Implica poner el foco en los resultados, superar tus metas, innovar y ser cada día mejor profesional.

6. Trabajar y desarrollar todas las áreas de nuestra vida

Familia de origen (padres, hermanos/as, etc.), pareja, hijos, salud, ocio, amigos, trabajo. Todos estos aspectos conforman tu vida, y es importante cuidar el desarrollo de todos y repartir nuestro tiempo entre ellos.

Aquí tienes las claves del éxito personal – profesional, puede ser un buen punto de partida para analizar que estás haciendo, que resultados estas obteniendo y que quieres cambiar.

3.4 Inteligencia emocional para ser un abogado líder

Por **Alberto Mata**

Seguro que alguna vez te has preguntado por qué los estudiantes con las mejores notas no siempre tienen el mejor rendimiento en entrevistas de trabajo o por qué hay abogados, especialistas en una misma práctica jurídica y trabajando en un mismo despacho, que tienen muchos más clientes y más éxito que sus compañeros. Aunque la respuesta depende de las

circunstancias de cada caso en concreto, hay una serie de habilidades interpersonales (*soft skills*), tales como la gestión, el liderazgo y la inteligencia emocional, que marcan la diferencia.

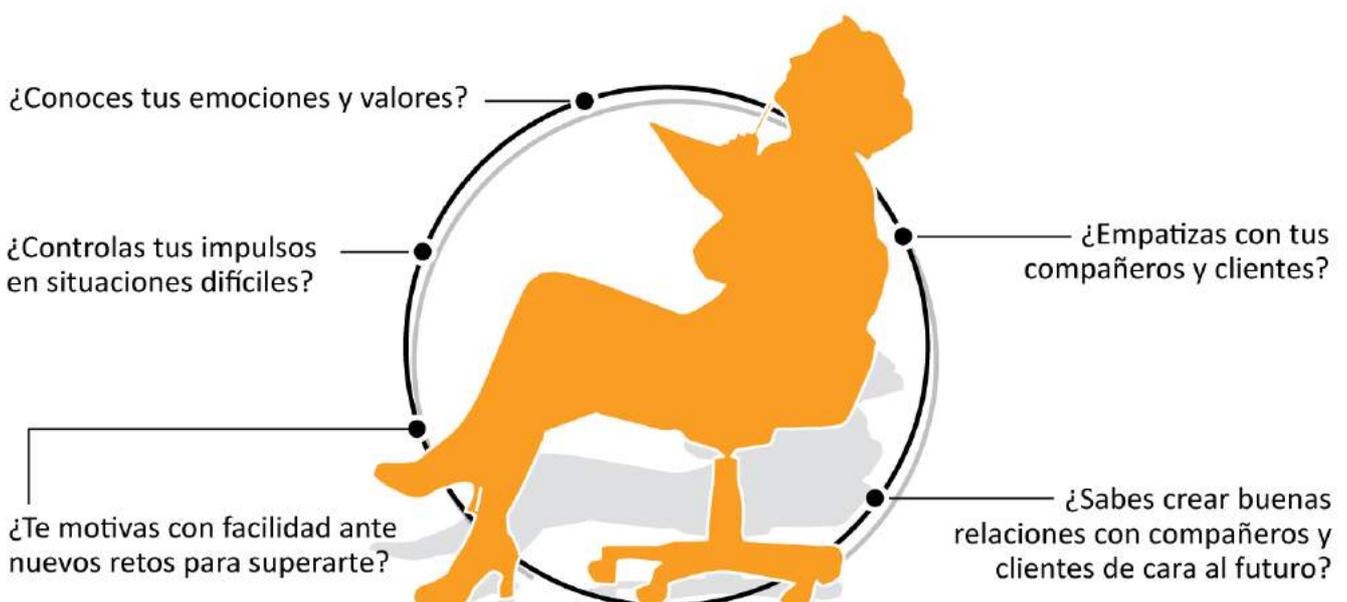
Tradicionalmente la formación de los abogados se ha centrado en el estudio y en el análisis del Derecho, dejando de lado el desarrollo de estas *soft skills*. Sin embargo, la puesta en marcha del máster de acceso al ejercicio de la abogacía y la cercanía a las nuevas tendencias de desarrollo profesional en el sector legal hace que los abogados españoles saquen cada vez más partido a estas habilidades interpersonales.

Entre todas las *soft skills*, hay una en particular que, según Daniel Goleman, –autor de “*La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*”–, diferencia a los buenos profesionales de los verdaderos líderes: la inteligencia emocional. Si aplicamos los estudios y teorías de Goleman a la abogacía, **los mejores abogados no son los más inteligentes, ni los más técnicos, sino aquellos que, siendo inteligentes y técnicos, son emocionalmente inteligentes.**

Los mejores abogados no son los más inteligentes, ni los más técnicos, sino aquellos que, siendo inteligentes y técnicos, son emocionalmente inteligentes

A estas alturas, seguro que te estás preguntando cuál es tu grado de inteligencia emocional. Para ello, las siguientes preguntas te ayudarán a valorar tu nivel de entendimiento y gestión de las emociones:

Gestión de la inteligencia emocional



- **¿Conoces tus emociones y tus valores?**

Sé honesto y párate a pensar cómo te afectan las emociones y los sentimientos en la toma de decisiones. Si conoces tus emociones y tus valores, no tendrás miedo a decidir y serás capaz de rechazar ofertas que, aunque atractivas a corto plazo o económicamente apetitosas, no cuadran con tu plan de carrera a largo plazo.

- **¿Controlas tus impulsos en situaciones de estrés y en momentos difíciles?**

Tanto si acabas de incorporarte al mundo de la abogacía como si llevas muchos años ejerciendo, seguro que sabes que los abogados vivimos en un mundo de plazos y de estrés lleno de exigencias y adversidades. En este sentido, es fundamental controlar el estrés y no transmitirlo a tu alrededor, con el fin de crear un ambiente que facilite alcanzar tus objetivos.

- **¿Te motivas con facilidad ante nuevos retos por la simple razón de conseguirlos y superarte?**

En nuestro día a día, los abogados nos enfrentamos a nuevos problemas y cambios regulatorios que retan nuestro intelecto constantemente. Por ello, si algo diferencia a los grandes abogados es su espíritu de superación, su deseo de afrontar nuevos retos y sus ganas de continuar aprendiendo y solucionando los problemas de sus clientes.

- **¿Empatizas con tus compañeros y tus clientes?**

En muchas ocasiones nos olvidamos de la importancia que puede tener la empatía en los negocios. Esto no significa que tengamos que entender, ponernos en el lugar y agradar a compañeros y clientes, sino utilizar la información que obtenemos, cuando empatizamos con los demás, para tomar las mejores decisiones en un momento determinado.

- **¿Sabes crear buenas relaciones con compañeros y clientes de manera que te sirvan para el futuro?**

En la actualidad, las carreras profesionales han cambiado, y la permanencia en un despacho o una empresa durante una serie de años no garantiza ni el completo desarrollo profesional ni alcanzar el estatus de socio o de jefe. Además, seguramente tus compañeros y clientes actuales puedan llegar a ser tus jefes; de la misma manera que tú puedes llegar a ser su jefe o su cliente en algún momento. De ahí la importancia de crear relaciones duraderas.

Si todavía no tienes respuestas para las preguntas anteriores o te surgen dudas al respecto, te enfrentas al reto de aprender a controlar y gestionar las emociones de tal manera que se conviertan en un instrumento de liderazgo y diferenciación personal en lugar de ser obstáculo para alcanzar tus objetivos.

Eso sí, no te preocupes porque no estarás sólo en el proceso de aprendizaje y mejora de esta habilidad, ya que, debido al gran impacto que tiene la inteligencia emocional en los negocios, su desarrollo tendrá cada vez más importancia en aquellos abogados que quieran liderar la abogacía de mañana

3.5 Hablar en público: asignatura pendiente

Por **María Antonia Carmona**

Los abogados se enfrentan a numerosas situaciones en las que han de hablar en público: juicios, relación con clientes, presentaciones a compañeros de despacho, conferencias, sesiones de *networking*, etc.

Hablar en público supone competencia profesional (“saber y conocer” de lo que hablamos), **pero sobre todo habilidades comunicativas específicas**: convencer, persuadir, motivar, entusiasmar, para “ganarnos” al juez, al jurado, a los clientes, a los compañeros de profesión, etc.

Te proponemos diez claves que te ayudarán a apoyar y maximizar tu competencia profesional y a incorporar en tu práctica diaria habilidades de éxito para hablar en público.

1.- Prepárate:

1º: estudia la situación y las características de tu audiencia.

2º: decide qué vas a decir y cómo lo vas a decir.

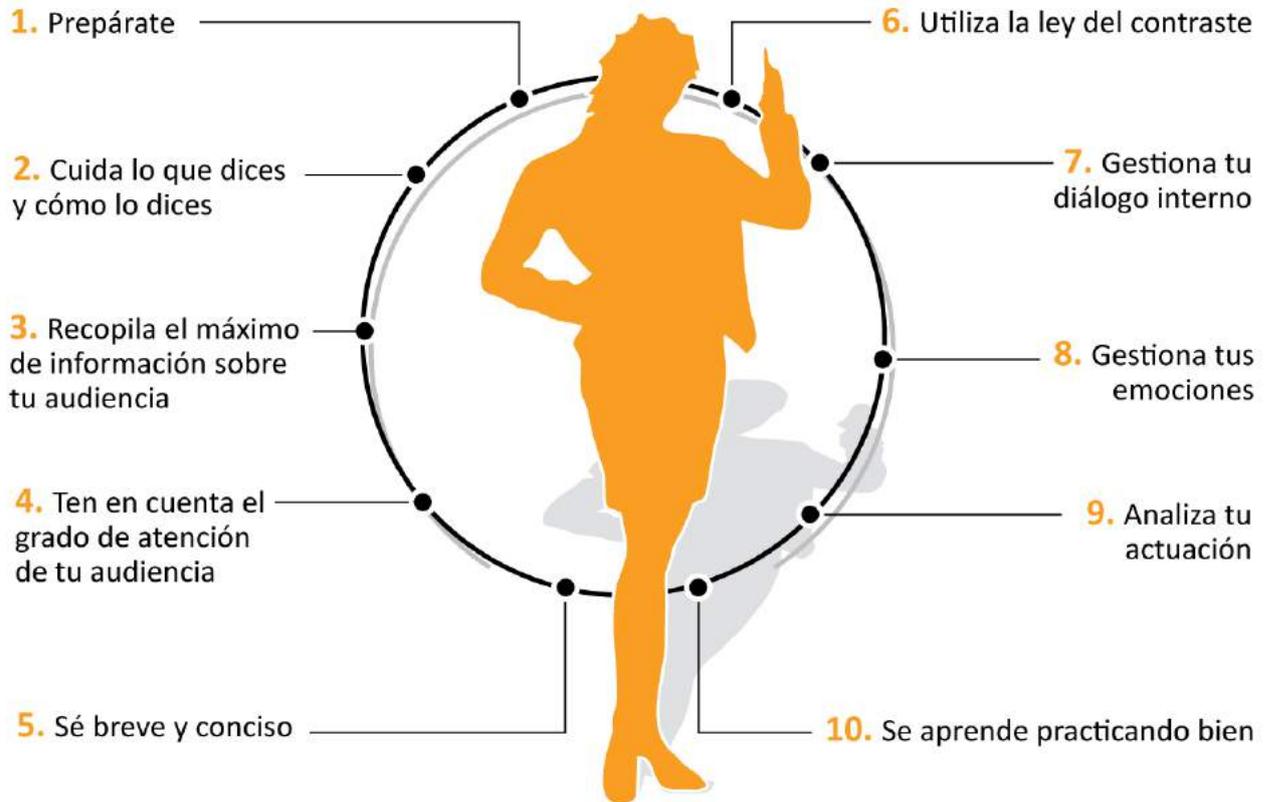
3º: visualízate en acción. Te recomendamos que te grabes haciendo la exposición, en vídeo y audio por separado, para que te veas y escuches adoptando la postura de un “observador externo”. Este es un buen método para analizar “qué imagen das” y “cómo suenas”. Además, puedes pedir la opinión “objetiva” a alguien que te merezca credibilidad y así poder hacer los ajustes oportunos. Ir a ver juicios y analizar (teniendo en cuenta los puntos que señalamos en este artículo) la intervención de nuestros colegas, puede ser también un buen método de aprendizaje y mejora.

2.- Cuida “el qué decir y sobre todo cómo decirlo”:

Está demostrado que el **80%** del impacto de un mensaje radica en cómo decimos lo que decimos (**mirada, voz**: tono, velocidad, articulación, volumen, **gestos**: cuerpo, postura, cara, manos, saludo, etc.). Es importante enfatizar las partes más importantes del discurso, de nuestros alegatos, mostrar mirada, gestos y tono de voz de seguridad, establecer contacto visual con nuestra audiencia, en el caso del juez le indicara respeto, en el jurado interés, en nuestros defendidos apoyo, profesionalidad... y además nos permitirá detectar como impacta nuestro mensaje (¿interesa, sorprende, disgusta, aburre?).

El **20%** del impacto del mensaje radica en lo que decimos (el mensaje en sí mismo: discurso, alegaciones, exposición, etc.). Sin embargo: **Cuando preparas tu mensaje, ¿a que dedicas más atención y preparación, a lo que vas a decir o a cómo lo dices?**

Decálogo para hablar en público



3.- Recopila el máximo de información sobre tu audiencia: cuáles son sus intereses, inquietudes, forma de actuar, capacidades y circunstancias y adáptate a ellos. No es lo mismo hablar a una comunidad de propietarios que a un directivo. Y sobre todo ten en cuenta que ninguno de ellos domina el lenguaje jurídico. Puede ser interesante, antes de entrar en la sala, asistir al juicio anterior para ver cómo es el juez, analizarlo y ver cuál puede ser la mejor estrategia, además de familiarizarte con él. También puede ser interesante tratar de obtener referencias sobre el abogado de la parte contraria.

4.- Ten en cuenta el grado de atención tu audiencia: No es lo mismo hablar al juez a las 10 de mañana que hacerlo a las 13:00, cuando lleva escuchando alegaciones más de 3 horas.

5.- Sé breve y sobre todo conciso: centrar los argumentos y probarlos en el punto verdaderamente controvertido del pleito, en vez de alargar y dar vueltas y vueltas a lo mismo. Error frecuente cuando no nos hemos preparado o estamos nerviosos.

6.- Utiliza la ley del contraste: prepárate siempre para el escenario más adverso. Esto además de ayudarte a ir con más y mejores herramientas, hará que cuando llegue el “Día D” (juicio, cliente, etc.) cualquier situación te parezca más favorable que la imaginada y digamos “Ah, pues no era para tanto”.

7.- Gestiona tu “diálogo interno”: estate atento a esa vocecilla que te dice “seguro que me pongo nervioso/a”, “No puedo”, “No sé” etc. Supone una orden directa al inconsciente, que hará todo lo posible para que esta profecía se cumpla y te pongas nervioso, no puedas y no debas. Trabaja auto-instrucciones positivas y programa los mensajes inconscientes a tu favor. Ten en cuenta que “somos lo que pensamos”.

8.- Gestiona tus emociones: tener controladas todas las técnicas anteriores, te permitirá en gran medida, gestionar tu nervios, miedos, ansiedad, etc. Además hay numerosas técnicas psicológicas (*mindfulness*, visualización, relajación, *tapping*, etc.) que permiten adquirir mayor seguridad, confianza y tranquilidad.

9.- Analiza tu actuación: tras hablar en público es importante que analices cómo lo has hecho, anotando “puntos fuertes” (todo lo que has hecho bien, por ejemplo, “llevarlo preparado”, “mirar a tu interlocutor”, etc.) y “puntos a mejorar” (todo lo que has de cambiar para la siguiente ocasión, por ejemplo, no analizar a tu interlocutor, hablar de carrerilla, etc.).

10.- Ten en cuenta que a hablar en público se aprende practicando, pero has de “practicar bien” (lograr el objetivo en el menor tiempo posible, de la mejor manera posible y con “el menor sufrimiento”). A todo ello te ayudará poner en práctica las claves descritas en este texto.

3.6 Es tiempo de cambio. Sé feliz

Por **Sara Molina**

“Si Da Vinci no hubiera cambiado, habría sido solo un matemático con pésima ortografía. Como mucho un buen ingeniero. Pero a estas alturas absolutamente olvidado”. B. Casella

A menudo hablamos de KPIS, estrategia, rentabilidad, sostenibilidad... y en este post quería reflexionar acerca de cuáles son realmente nuestras metas y objetivos, porque a veces los árboles no nos dejan ver el bosque y la vida diaria, el estrés y el trabajo hacen que perdamos el rumbo de lo que buscamos.

De nada te sirve tener la mejor firma del mundo si pierdes en el camino lo más importante: tu felicidad. La clave por tanto, y tu mejor estrategia, nace de tu propia actitud. Me gusta decir que la clave del éxito y **la mayor innovación en el despacho no está en un software sino en tu**

propio hardware y en el de las personas que trabajan contigo. Quizás ha llegado el momento en el que debes ocuparte de tu autoconocimiento y en ser un experto en ti mismo.

Te animo a que salgas de tu zona de confort y te atrevas a replantearte tu vida personal y profesional y, **si no eres feliz, no te preocupes sino ocúpate.**



El punto de partida debe ser tu propio autoconocimiento, por eso no se trata tanto de realizarte la pregunta de si eres feliz, sino de saber quién eres realmente y qué significa para ti la felicidad. Tómate tu tiempo, coge un papel y un boli y haz una lista de cosas que te hagan feliz y que tienes, el don de disfrutar no se encuentra sino que es algo que se lleva dentro. Después de este ejercicio te animo a que en tu vida diaria, **en la toma de decisiones tanto personales como profesionales, te centres en los “para qué” no en los “por qué”.**

Te puedo asegurar que trabajar sobre la felicidad es rentable porque tu crecimiento personal revertirá sin duda en el profesional. A continuación te dejo algunas preguntas para poder empezar a trabajar sobre ti mismo:

- 1.- ¿Qué me motiva?
- 2.- ¿Cómo puedo ser más eficaz y eficiente con mi tiempo, habilidades y conocimientos?
- 3.- ¿Cuáles son mis valores?
- 4.- ¿Estoy alineado con ellos?
- 5.- ¿Qué es lo que me está frenando?
- 6.- ¿Qué es lo que estoy evitando?
- 7.- ¿Qué puedo aprender yo de esto?
- 8.- ¿Qué puedo hacer para cambiarlo?
- 9.- ¿Qué es el éxito para mí?
- 10.- Las decisiones que tomas en estos momentos: ¿las estás haciendo por ti mismo, o estás dejando que otros las hagan por ti?

Método Humble de Administración por objetivos

Una vez que aterrices tu propio conocimiento, te invito a que en el despacho empecéis a trabajar por metas que son precisamente esos “para qué” que os motivan y hacen alcanzables vuestros objetivos. Para ello es muy útil el **Método Humble de Administración por Objetivos** (APO), que implica una continua revisión y adecuación a cualquier cambio que queremos implementar en el despacho:

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planificación y el control basada en el que para alcanzar resultados la organización necesita antes **definir en donde está actuando y a dónde pretende llegar**. John W. Humble la definía como “un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante”.



Trabajar con metas implica ser más flexibles y estar predispuestos al cambio como fórmula del éxito, por ello es necesario que parta de un cambio de actitud y como consecuencia de ello también implicará otras modificaciones en cuanto a la gestión económico-financiera, la organización de la firma...

En una economía globalizada, interconectada y altamente competitiva los despachos actúan en un entorno tecnológico cambiante con condiciones de mercado muy exigentes caracterizado por una exigencia cada vez mayor del cliente que busca el “más por menos”.

La necesidad de una gestión del cambio o “Change Management” ha hecho imprescindible la máxima de adaptarse o morir. Hay que estar continuamente evaluando nuestro modelo de negocio, preguntándonos periódicamente nuestra estrategia y táctica para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo

y todo ello implica un nivel de exigencia personal a todos los que componen la firma que, en algunas ocasiones, puede resultar estresante si no lo realizamos correctamente.

La clave está en alinear a toda la organización, porque el problema con el cambio, y en concreto en el despacho, es salir de nuestra zona de confort: del “llevamos haciendo las cosas de esta manera y no nos ha ido mal del todo” al “conseguir que vayan mejor y que las personas que trabajen en la firma sean más eficientes y felices”.

El cambio normalmente viene acompañado por la incertidumbre, la falta de comunicación. A continuación te dejo alguna de las claves para su gestión:

- 1.- Comunicar la amenaza de no efectuar el cambio.
- 2.- Involucrar al equipo en el trabajo y la toma de decisiones dentro de lo posible.
- 3.- Minimizar la incertidumbre.
- 4.- Celebrar los éxitos durante el rumbo a las metas.
- 5.- Explicar las razones para cambiar.
- 6.- Se lo mas transparente que puedas.

El cambio es menos aterrador cuando conduces la vida del despacho teniendo en cuenta a los pasajeros. Te invito a que reflexiones sobre lo que realmente te importa y te darás cuenta de que no es ganar más dinero, el poder o realizarte profesionalmente, sino que el trabajo es un medio para ser feliz a tu manera y no al revés.

El cambio es menos aterrador cuando conduces la vida del despacho teniendo en cuenta a los pasajeros

E-BOOK  GESTIÓN Y COACHING

CLAVES DEL DÍA A DÍA EN UN DESPACHO DE ABOGADOS



**Abogacía
Española**
CONSEJO GENERAL