



Artículo del mes

¿Se van tus Abogados? ¿Sabes por qué?



José Antonio García y Miguel Ángel Pérez de la Manga • *Abogados y socios consultores de "Manage Law"*

En breve

El principal recurso de un despacho de abogados es el talento humano y el conocimiento y la práctica del derecho acumulados durante años de ejercicio. Gestionar ese recurso para conseguir una buena calidad de servicio jurídico a un precio aceptable para el cliente y que permita obtener beneficios al despacho es el objetivo principal de cualquier firma de servicios jurídicos. Cuando un abogado abandona el despacho se pierde parte de esos recursos de sabiduría y otras cosas (clientes, expedientes, ganancias,etc...) cual amputación de un miembro del cuerpo humano, unas veces más leve (dedo meñique del pie) otras más grave (la mano derecha).. El presente artículo pretende diseccionar la experiencia de ese trauma, y abrir ventanas y soluciones a las diferentes perspectivas que este problema comporta a la vez que propone soluciones basadas en la experiencia de sus autores y en estudios del mundo anglosajón.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años hemos comprobado como la permanencia de los abogados en los despachos ha descendido elevando los índices de rotación a niveles difícilmente asumibles para organizaciones de tamaño mediano y pequeño.

En algún momento, todos lo que tenemos responsabilidades de dirección en un despacho de abogados, o hemos realizado tareas de formación y consultoría en el sector jurídico, nos hemos quejado de las "fugas" que hemos sufrido. Pero, **¿por qué decimos que los abogados se fugan?**

Atendiendo al significado de la palabra, cuando a la marcha de un abogado la denominamos "fuga" lo hacemos porque sentimos que es una

salida apresurada e inesperada que modifica el entorno de trabajo y el ambiente habitual. Nos genera una crisis que tenemos que gestionar, y no nos gusta porque los problemas que se gestionan en las crisis son diferentes a los habituales y nos sacan de nuestra zona de comodidad.

Cuando "la fuga" se produce en la zona de producción del servicio jurídico en bruto, sin demasiada gestión de cliente por parte del abogado "fugado", la cosa resulta relativamente fácil de resolver, si descontamos los costes operacionales de un nuevo reclutamiento, y las dificultades previsibles de su adaptación a nuestro sistema de trabajo nuevo para él. Cuando la fuga se produce en la zona de "socios" o en la zona del responsable de un "area de negocio de la firma" los dolores de cabeza son importantes porque a la fuga de conocimiento y experiencia hay que

añadirle una importante sangría de clientes y de la facturación que éstos aportaban al despacho, que con naturalidad “migrarán” a la nueva ubicación del “abogado saliente” por confiar en él más que en la firma.

Lo cierto es que estas circunstancias se producen, y parece absurdo atajar el problema intentando controlar el elemento externo del mismo, es decir, “la oferta del exterior”. Esta oferta va a estar presumiblemente ahí siempre, esencialmente por razones de la propia competencia de mercado, (despachos más grandes avariciosos de capturar conocimiento para aumentar su facturación o bien ofertas interesantes de competidores iguales por colaboradores mejores a los que actualmente poseen y que están en nuestras manos). Por lo tanto intentar cerrar los ojos y pretender que no exista resulta más bien una aproximación “Peter Pan” al problema.

Al final se trata de una oferta que intenta llenar un vacío, intentar que no haya “vacío” y tener el vaso de las esperanzas y motivaciones de nuestros colaboradores parece mejor reto para intentar solucionar los problemas de fugas.

2 CAUSAS: PERO, ¿POR QUÉ SE VAN?

¿Podemos evitar esas salidas apresuradas e inesperadas? Para analizar esta cuestión, debemos examinar las motivaciones de las personas, porque **toda “fuga” responde a una falta de motivación que se ve compensada por una oferta atractiva que rellena la desmotivación.**

Cuando se produce una “fuga”, el abogado que la protagoniza siente un impulso imparable dirigido al cambio de despacho. Poco podemos hacer por evitarlo si no comprendemos las motivaciones que le han llevado a tomar esa decisión.

Desde un punto de vista de casuística las posibilidades son múltiples, aunque “asumimos” que todas se pueden reducir al

Sumario

- 1. Definición del problema
- 2. Causas: pero, ¿por qué se van?
- 3. Soluciones: ¡no quiero que se vayan!... ¿o si quiero?
- 4. Si se van... ¿con quién se van los clientes?
- 5. Conclusiones

>>> **Toda “fuga” responde a una falta de motivación que se ve compensada por una oferta atractiva que rellena la desmotivación** <<<

denominador común del dinero, y sinceramente esta es una aproximación más bien pobre y que poco ayuda a resolver el problema.

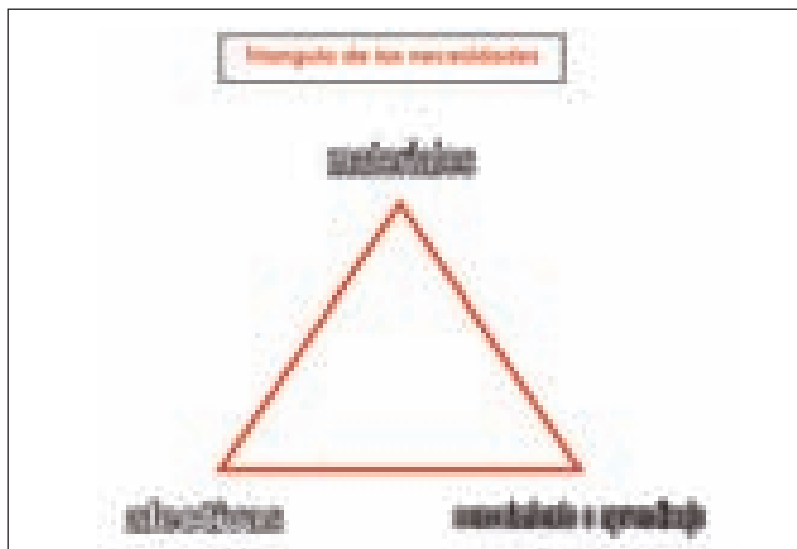
El ser humano tiene tres tipos de necesidades, a saber: necesidades materiales, necesidades de conocimiento y necesidades afectivas. Estas tres necesidades no tienen un orden jerárquico, sino que están presentes simultáneamente.

Una primera motivación se compone de todo aquello que se atribuye a la realización del trabajo y que proviene (o decide) de una persona diferente a quien realiza el trabajo. Son elementos como **el salario, el reconocimiento público** de una tarea bien hecha o **el sentimiento**

de pertenecer a una marca de prestigio.

La segunda motivación se compone de los **resultados del trabajo** para la persona que los realiza sin intervención del exterior. Aquí tratamos de aspectos como el **aprendizaje** que provoca el trabajo que realizamos, tener un trabajo que nos gusta, o la satisfactoria forma de trabajar de un equipo.

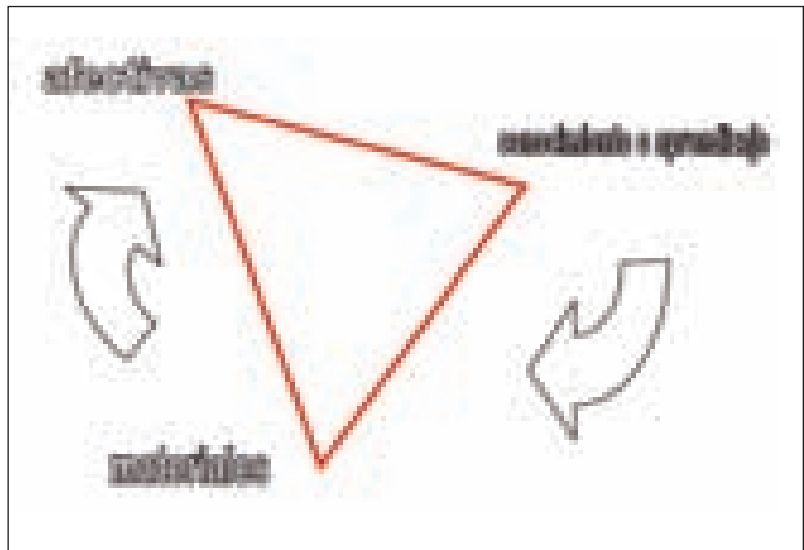
La tercera motivación se compone de los resultados que el trabajo provoca en personas distintas de quien lo ejecuta. Los efectos positivos de nuestro trabajo en terceros, que pueden ser miembros de nuestro equipo, en tareas como ayudar a alguien del despacho con menos experiencia, constituyen este tipo de motivación.



Como el lector ya habrá podido intuir, el peso de cada una de las motivaciones es diferente para cada persona. Así, es fácil encontrar abogados que centran su motivación en la retribución económica, sin embargo los hay que prestan mucha más atención a la cuestión del aprendizaje y del conocimiento, mientras que otros sienten una necesidad emocional de ser “sencillamente” reconocidos por su aportación. El juego de cada una de estas necesidades también tiene rasgos comunes en relación a la pertenencia a una determinada generación (vg. la generación “Y”, hasta ahora, ha sido muy proclive al cambio, mientras que la “baby boom” era más conservadora).

Lo cierto es que sin recurrir a los extremos, debemos partir de la base de que a **la mayoría de los abogados esperarán una retribución económica justa, desarrollar asuntos que les resulten atractivos por el tipo de materia en los que se siente preparado y por prestar un servicio jurídico que resulta útil a quien lo recibe.**

No obstante, la vida personal de cada uno de los colaboradores y sus circunstancias ajustará en cada momento el balance de motivaciones. En un determinado momento el aprendizaje puede ser más importante que el dinero, pero luego el dinero puede pasar a un primer



plano dejando de lado la utilidad, más o menos eficiente, del trabajo que se realice. En una palabra que el triángulo de las motivaciones descrito rueda según los momentos individuales de cada uno.

Desde luego, y en nuestra opinión, de lo que no se trata es de satisfacer estas necesidades de motivación “a la carta”. Aunque parezca mentira, en los trabajos de consultoría que hemos realizado en despachos de abogados, ésta es una de las primeras tentaciones que surgen, y se intenta retener el talento a cualquier coste, y lo cierto es que a veces se consigue, pero el resultado a largo plazo es malo porque en realidad lo único que se está haciendo es comprar motivaciones por dinero, pero la “grieta” de la motivación comprada

queda ahí como semilla de un futuro problema en un momento que más tarde o más temprano va a llegar sencillamente porque no es el dinero lo que llena ese vaso de motivaciones.

3 SOLUCIONES: NO QUIERO QUÉ SE VAYAN!!!!... ¿O SI QUIERO?

Antes de afrontar el problema, hay que tener en cuenta que cada despacho tiene su visión de negocio, su filosofía, (o debiera tenerla, por pequeño o grande que sea) y en virtud de la misma debe buscar a los profesionales que les ayuden a alcanzar esa meta. En consecuencia, deberemos examinar y determi-



nar nuestra filosofía y nuestra meta antes de dibujar el perfil profesional de nuestros colaboradores.

Una vez fijados los objetivos, el esquema anterior nos servirá para hacer un seguimiento de la calidad

motivacional de cada persona y si se ajusta a la organización. En este punto es donde caben las correcciones, y donde examinaremos si es el despacho quien ha descuidado algún aspecto de la relación profesional que ha provocado la falta de

motivación en alguno de los tres sentidos indicados. (para un panorama de soluciones ver cuadros adjuntos).

Lo cierto es que una vez comprendido el problema y empleados los

>>> HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN

Para aprendizaje:

Gestión del conocimiento.- los abogados siempre han vivido de gestionar su conocimiento, el abogado vende lo que sabe, en eso consiste nuestro negocio, en vender conocimiento, es sencillo y rentable, o al menos lo era hasta hace poco. Pero la sociedad avanza muy deprisa, de pronto las leyes se han multiplicado exponencialmente, han surgido nuevas especialidades consecuencia de nuevas necesidades del mercado, (el derecho de nuevas tecnologías, los profundos cambios experimentados por el desarrollo del derecho de propiedad intelectual, industrial, etc...). nos ha surgido una nueva necesidad: clasificar y controlar la nueva información que nos llega, entenderla, hacerla nuestra, y conseguir venderla, es como una industria, necesitamos materia prima, (datos nuevos) para elaborarla en nuestra cadena de producción (mente), de la que surgirá un nuevo producto que vender al mercado. Las soluciones de **Gestión del conocimiento** evidentemente están basadas en tecnologías y personas, y ello constituiría seguramente otro artículo completo pero aquí lo importante es entender que una buena solución de gestión de conocimiento cautiva al abogado motivado por el aprendizaje y el conocimiento, pues sabe que su marcha de la firma implicaría una pérdida del conocimiento de la organización. Recientemente una gestora de conocimiento de una gran firma me comentaba que sabía de compañeros que no habían abandonado la firma a pesar de tener interesantes ofertas económicas, simplemente por el hecho que pensaban que sin la herramienta tecnológica de GC con la que trabajan, no lo iban a hacer a gusto.

Se puede objetar a esta circunstancia que los despachos medianos o pequeños no tienen esta posibilidad, pero lo cierto es que en la actualidad existen un sinfín de soluciones ERP muy baratas de GC que pueden ayudar a cautivar a los abogados interesados por el aprendizaje, y en cualquier caso los más pequeños pueden apostar por otras formas de trabajo que incentiven esta motivación estimulada por la adquisición constante de conocimiento.

>>> HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN

Para reconocimiento:

Trabajo en equipo.- Nuestra profesión no tiene esta cultura, tiene una cultura del trabajo individual, somos una profesión de "primas donnas", no nos gusta que alguien objete a nuestro planteamiento. Esto obviamente no favorece el trabajo en equipo, si nos creemos una estrella, está claro que preferimos más brillar solos que ante una constelación y en consecuencia no buscamos equipos, sino ayudantes o "negros" que es otra cosa.

Si queremos que el Trabajo en equipo sea una fuente de cohesión y llene el vaso de motivaciones de los que están por *el reconocimiento*, lo esencial es desarrollar un trabajo en equipo con una filosofía muy determinada que aprecie el valor de cada uno de los componentes y lo considere fundamental. Un equipo es un conjunto formado por sus componentes, si cambiamos uno de los componentes, cambia el equipo, es otro equipo, así que cada componente es característico, único, vital para la existencia del equipo, y es importante que cada miembro se sienta así, porque eso le compensa de su sacrificio individual a favor del objetivo común. Por ese camino la recompensa del abogado llega incluso a través de la motivación constante de tareas del equipo.

En cualquier caso el "Trabajo en equipo" dentro de la abogacía da para un artículo entero, (rentabilidad, productividad y operaciones), aunque es innegable que a los efectos de nuestro artículo impone dinámicas de relación interpersonal positivas para el grupo, Incrementa el know-how de los componentes del equipo y amplía bagajes y perspectivas. En definitiva alimenta la motivación que buscamos.

>>> HERRAMIENTAS DE SOLUCIÓN

Para remuneración:

Plan de incentivos.- Aquí de lo que se trata es de incentivar económicamente aquella parte que más convenga a los objetivos estratégicos del despacho, (producción, ventas, formación, organización, etc...) al final lo que hacemos es alinear nuestros objetivos estratégicos con los deseos personales de materialidad del abogado en cuestión y le introducimos en la idea de que "está" en el barco porque cobra más en función de si hace lo que la compañía requiere.

Plan de Carrera profesional.- Una previsión de carrera profesional con tramos tasados de mejora de remuneración acompañados de responsabilidades superiores de forma proporcional, contribuye a satisfacer el vaso de la motivación pecuniaria. Esencialmente por la previsibilidad del horizonte, aunque tiene el inconveniente de que obliga a un crecimiento del despacho que subsuma ese aumento de coste, lo cual no es siempre fácil, aunque si recomendable en despachos en expansión consolidada y constante.

medios, (los propuestos u otros que cumplan la misma función) si éstos no funcionan, empieza a ser momento de preguntarse si se escogió bien el perfil del abogado en el proceso de selección, si se definió el modelo correctamente o sencillamente si por circunstancias del mercado o de la producción lo que antes servía, ahora no, lo cual es otro problema completamente diferente al que ahora abordamos.

4 SI SE VAN... ¿CON QUIÉN SE VAN LOS CLIENTES?

El simple planteamiento de esta pregunta significa que nos hemos equivocado mucho antes. Los clientes deben ser del despacho, de la marca, de la fima, nunca de un abogado. Y eso solo es posible si ha habido un trabajo detrás. Un trabajo dirigido a fidelizar al cliente con el despacho, no con el abogado vendedor o productor del servicio. Ciertamente se produce un anclaje sentimental y de confianza obvio, pero ello no debiera ser óbice para que el cliente se sienta como tal "del despacho". Esta creencia o sentimiento poco tienen que ver con lo que hemos hablado hasta ahora y si mucho con el marketing, la organización y la forma de producir el servicio. Si esas áreas no están orientadas a dirigir pensamientos y sentimientos del cliente hacia el despacho lo normal es que el cliente deposite la confianza no en la organiza-

>>> **Si fomentamos culturas de trabajo individual y de gestión independiente del cliente por parte de los abogados del despacho, la fuga del abogado, probablemente se verá complementada por la fuga del cliente agravando el problema** <<<

ción, sino en las personas y en consecuencia se vaya con ellas cuando éstas se van. Esa es una lección que muchos despachos grandes que simplemente aglutinaban "primeras

espadas" sin tener una política conjunta, han aprendido por experiencia.

Los abogados tradicionalmente asumen que los clientes "son suyos" y



>>> **Desde un punto de vista de casuística las posibilidades son múltiples, aunque “asumimos” que todas se pueden reducir al denominador común del dinero, y sinceramente esta es una aproximación más bien pobre y que poco ayuda a resolver el problema** <<<

por ello las comisiones deontológicas y de arbitraje de los Colegios profesionales están llenas de casos del tipo “es que este compañero se ha ido y se me ha llevado a noseque clientes que tenía gracias a mí”. Lo cierto es que los clientes no son de nadie, se van con quién quieren, que suele ser con aquél que ellos perciben que les genera mayor confianza y les da un mayor servicio “a su criterio”, así que podemos concluir que los clientes están con quién se los ha ganado.

Cuidado pues con las políticas de despachos que abandonan al cliente a la atención exclusiva de uno de

los abogados y que no trabajan en equipo, porque esa cultura es la causa de “fugas de clientes” que siguen a las fugas de abogados

5 CONCLUSIONES

La facultad de derecho no produce buenos abogados, eso lo hace el entrenamiento, la experiencia y el tiempo. El principal recurso de un despacho de abogados es el talento humano y el conocimiento y la práctica del derecho acumulados durante años de ejercicio, es decir, abogados formados. Sin embargo el des-

pacho de abogados en función de su estrategia y objetivos, debe tener definidos cuales son los perfiles de los abogados que necesita y a su vez debe entender cuales son los triángulos de necesidades de sus abogados elegidos. Una buena gestión de todo ello probablemente va a contribuir de forma notable a unos resultados mejores de la “rotación” de los abogados del despacho.

Con independencia de todo ello, si fomentamos culturas de trabajo individual y de gestión independiente del cliente por parte de los abogados del despacho, la fuga del abogado, probablemente se vera complementada por la fuga del cliente agravando el problema.

En realidad un despacho es una empresa de servicios y la clave en ese tipo de negocios es gestionar a las personas correctamente que precisamente es la parte más difícil del juego. Buena suerte pues!!!

Hay formas y formas...

...de conectar con el especialista fiscal y laboral

Con Fiscal & Laboral al día sí estará conectado

La herramienta idónea con la que el profesional más avezado logrará estar permanentemente conectado a toda la actualidad fiscal y laboral.

A su disposición tendrá todo lo que realmente le interesa en legislación, jurisprudencia, doctrina, formularios, modelos, consultorio fiscal y laboral, biblioteca digital, actualidad tributaria, análisis, estudios, administración, gestión y marketing, subvenciones, calendario fiscal, etc...

Ahora, con la más amplia gama de servicio ajustable a sus necesidades

Revista >>> Revista Digital >>> Hemeroteca Digital >>> Base de Datos en Internet >>> DVD

>>> Solicite sin compromiso un ejemplar gratuito

91 435 01 02
www.difusionjuridica.es

Mucho más que una revista,
Mucho más que una base de datos,
La mejor forma de estar permanentemente conectado.