

Habilidades de la Abogacía

■ ■ ■ Técnicas

Consejos para gestionar eficazmente nuestro tiempo

Lo único que nos iguala a todos los humanos es el tiempo. Si mañana todos tendremos 24 horas: ricos, pobres, listos, altos, bajos, ingleses, españoles, franceses, argentinos, japoneses, todos empezaremos mañana con la misma cantidad de tiempo, y dependiendo del uso eficaz que se haga o se pueda hacer del mismo nuestros resultados serán distintos. Es evidente que todas las personas tenemos circunstancias diferentes, donde la suerte de nacer en un país, o heredar una posición social facilita o perjudica la vida de cualquier persona, pero en concreto los abogados, ante una vida tan estresante y siempre con la espada de Damocles del vencimiento encima de nosotros, tendremos que adquirir herramientas que nos faciliten un uso estratégico del mismo. En el presente artículo os facilito alguna, hay muchas más. Las librerías están llenas de libros de gestión del tiempo que nos ayudan a adquirir buenos hábitos. ¿Estás dispuesto a comprarlos o prefieres una novela de éxito?... si leemos lo mismo obtendremos los mismos resultados, después no nos quejemos de que no tenemos tiempo y de que no sabemos gestionarlo.

1.- La mayor parte de nuestro tiempo no nos pertenece

Tal y como señala Peter F. Drucker, uno de los más importantes escritores sobre Management: "El ejecutivo debe cooperar con lo inevitable (...)" y uno de dichos aspectos es que: "el tiempo de un ejecutivo pertenece, en general, a los demás... cualquiera puede interferir en su tiempo, y todos lo hacen".

En nuestro caso, lo anteriormente especificado, además de que es consustancial a nuestra profesión, se agrava aún más por la función que desempeñamos en la sociedad. A un directivo es muy raro que le llamen a las tres de la mañana por un problema de la empresa... a un abogado, el cliente se cree en el derecho de hacerlo perfectamente si tiene algún problema legal. O tenemos organizada la agenda y, de repente al día siguiente, tenemos que sustituir en un juicio a un compañero, o hemos elegido un viernes al año para irnos de viaje y ese mismo día nos citan para un juicio.

Partir de la idea de que la mayor parte de nuestro tiempo no nos pertenece, por mucho que la mayoría seamos autónomos y organicemos nuestro tiempo, es la mejor manera para organizar, de una forma eficiente, el escaso tiempo del que disponemos.

Pero lo peor no es la falta de tiempo, sino que **en la mayor parte de los casos el poco tiempo del que disponemos no se usa correctamente**. Y el tiempo es de las pocas cosas en la vida que no se puede comprar, ni prestar. Quien administre bien su tiempo sabrá disfrutar más y mejor de la vida.

Quando vemos a personajes públicos que parecen que están en todos los sitios a la vez, teniendo una responsabilidad y carga de trabajo veinte veces más que la mayor parte de nosotros... y que además les da tiempo para jugar al golf, uno se pregunta: ¿cómo le da tiempo? Y la respuesta no es otra que: son personas que saben utilizar su tiempo con criterio, conocen las mejores formas de ser eficientes con el escaso tiempo que les queda, utilizan la concentración como norma de eficiencia, que implica el saber dedicar a cada cosa su tiempo teniendo la fuerza de voluntad de no atender las constantes interrupciones que les "atacan" por todos los lados, y que, por último, saben usar la herramienta más poderosa para aprovechar bien el tiempo... que es la delegación.

Pero todas las habilidades anteriormente descritas se pueden aprender. De hecho en este artículo, os facilitaré algunas de las mejores herramientas para un uso más eficaz del tiempo, muchas de ellas están reflejadas en los mejores manuales sobre management con la importancia que se merece... máxima.

2.- La clave: la reagrupación de tareas

Imaginemos un lunes cualquiera que no tengamos Sala, por la mañana, hemos salido del despacho un par de veces para realizar determinadas gestiones, además, hemos atendido a un cliente que ha venido al despacho, más otro que ha venido sin cita porque era, según él, muy urgente; hemos tenido que llamar y devolver una media de diez llamadas y, por último, hemos realizado un par de escritos que teníamos



pendientes. Ahora bien, si ya tenemos Sala, no haremos ni el 20 % de lo especificado anteriormente.

La primera cuestión es: ¿cómo es posible que no podamos concentrar plenamente en lo que hacemos si, constantemente, nuestro trabajo se interrumpe, ya sea a través de terceras personas o nosotros mismos al programarnos tareas que rompen nuestra concentración?

Ahora imaginemos una planificación semanal (y siempre que no esté condicionada por algún juicio inesperado y, tal circunstancia, la tenemos asumida al tener constantemente que cooperar con lo inevitable): los lunes y los miércoles por la mañana los dedicaremos enteramente a gestiones, los martes y jueves por la mañana y tarde los dedicaremos al estudio de temas jurídicos, los viernes por la mañana los establecemos como comodín para atender asuntos varios y los lunes y miércoles por la tarde los dedicaremos a atender a las visitas.

Ya sé que muchos estaréis pensando lo siguiente: esto es imposible. Y en cierto modo es verdad. **Nunca la planificación del tiempo se va a poder programar**, por los imprevistos que surgen a lo largo de la semana, al 100%... **pero con que se cumpla al 75% es un éxito rotundo y notaremos los resultados a las pocas semanas.**

■ ■ ■ A veces, basta con pensar cinco segundos para tener una perspectiva correcta de lo que nos interesará realizar las próximas horas ■ ■ ■

La reagrupación de tareas ayuda de manera importantísima a la concentración en lo que hacemos. La clave de la agrupación de tareas es poner todos los sentidos en lo que estamos realizando en dicho momento, y las interrupciones y el cambiar de registro en los temas que tenemos, mezclando tareas que no tienen nada que ver unas con otras, como puede ser una gestión con un cliente y el estudio de una demanda en una misma mañana (salvo que sea imprescindible y urgente, lógicamente) perjudican nuestra capacidad de concentración. O dicho de otro modo, siendo como somos trabajadores cerebrales y no manuales, la dispersión de tareas, nos dará reflejos mentales, pero perjudica la habilidad que seguramente todos tenemos más desarrollada en nuestra profe-

Sumario

1. La mayor parte de nuestro tiempo no nos pertenece
2. La clave: la reagrupación de tareas
3. ¿Qué es lo más importante que tengo que realizar en los próximos minutos?
4. La delegación eficaz: la regla del diez por ciento
5. Os presento a un "ladrón" muy especial

sión, que es el pensar con sentido común, porque ya lo dijo Eduardo J Couture, "el derecho se aprende estudiando, pero se ejerce pensando".

■ ■ ■ En la mayor parte de los casos el poco tiempo del que disponemos no se usa correctamente ■ ■ ■

Siempre recordaré a un cliente mío, uno de los mayores constructores de Almería que en una ocasión me dijo: -Julio, ¿tú sabes como yo he levantado mi empresa y he ganado muchísimo dinero?, pues te lo diré, desde hace siete años todos los miércoles por la tarde me encierro en mi despacho y doy orden de que no se me moleste en absoluto, y con un block de notas y un bolígrafo, me dedico a pensar en la mejor forma que tengo de seguir mejorando mi empresa... me dedico sólo a pensar y a apuntar las mejores ideas que al día siguiente comento con mis colaboradores (...) Lo que hubiera sido de muchos de nosotros si a lo largo de nuestra vida hubiéramos reservado cuatro horas a la semana para pensar estratégicamente.

3.- ¿Qué es lo más importante que tengo que realizar en los próximos minutos?

Imaginemos que en un río bravo soltáramos un trozo de madera y nos sentáramos desde una posición elevada para contemplarlo. Veríamos cómo baja a toda velocidad. De vez en cuando se pararía unos segundos, pero la fuerte corriente impediría que se detuviese.

Realmente, muchos de los días que trabajamos nos sentimos ese trozo de madera que baja a toda velo-

Habilidades de la Abogacía

Bibliografía

1. Biblioteca:

- SÁNCHEZ-STEWART, NIELSON. *La profesión de abogado. Relaciones con los Tribunales, profesionales, clientes y medios de comunicación (Volumen II)*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica. 2008.
- VVAA. *La voz del cliente en los despachos de abogados*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica. 2010.

2. Artículos Jurídicos:

- *Gestión de despachos: cómo optimizar funciones*. Economist & Jurist N° 141 (junio 2010).
- GARCÍA, JOSÁN. *La Gestión eficiente en un Despacho de abogados*. Economist & Jurist N° 134 (octubre 2009).
- MUÑOZ DE LA ESPADA, RAFAEL. *Nuevas tendencias de la ordenación del tiempo de trabajo a nivel europeo*. Economist & Jurist N° 126 (diciembre-enero 2009).

ciudad a través del tiempo sin poder pensar ni un minuto: ¿qué es lo más importante que tengo que realizar a continuación?, los acontecimientos imprevistos, las llamadas no esperadas, todo lo que hemos programado en dicho día, el propio ritmo de la ciudad... todo lo anterior se asemeja a la corriente del río, difícil escapar de ella, complicado el parar el tiempo que sea necesario. Pero debemos de tener en cuenta, de cara a la efectividad de nuestro trabajo, que el hecho de ir a favor de la corriente a toda velocidad no implica que lleguemos más lejos... a lo mejor aparecemos en un sitio equivocado.

Hay un proverbio irlandés que dice lo siguiente: "Dios creó el tiempo, pero el hombre creó la prisa". **A veces, basta con pensar cinco segundos, para tener una perspectiva correcta de lo que nos interesará realizar las próximas horas.**

Por tanto, merece la pena antes de realizar la próxima gestión, que analicemos durante unos pocos segundos qué es lo más importante que podemos realizar en los siguientes minutos. Todos hemos ahorrado en multitud de ocasiones gestiones innecesarias gracias a esta forma de pensar. A veces una buena llamada de teléfono nos ha evitado dos horas de transporte con resultados parecidos o mejores que si hubiéramos ido personalmente.

Pero **lo anterior**, que hemos realizado en muchas ocasiones por sentido común, **lo tenemos que realizar**

como hábito de gestión de nuestro tiempo. Antes de realizar cualquier tarea, es conveniente perder unos segundos analizando lo que consideramos más efectivo para nuestras vidas, no ya profesionales sino personales, para posiblemente... ganar muchas horas.

4.- La delegación eficaz: la regla del diez por ciento

Una delegación eficaz nos permite gestionar mucho mejor nuestro tiempo, debiéndose sustentar en un pilar básico: **la supervisión**. La mayor parte de los compañeros que han delegado parte de sus funciones, en alguna ocasión se habrán llevado algún disgusto por trabajos realizados por colaboradores que, al no supervisarlos correctamente, han propiciado errores que de haber tenido reservado parte del tiempo para supervisar sus escritos no se habrían tenido.

Está claro que debido al volumen de trabajo que gran parte los abogados soportamos, resulta imposible multiplicarse por dos para atenderlo, por lo que en ocasiones es conveniente que un colaborador nuestro realice parte de trabajo, para después rematarlo nosotros.

Una buena fórmula para adquirir el hábito de delegar eficazmente es aplicar, cada vez que delegamos, **la regla del diez por ciento**, y consiste en lo siguiente: si le hemos entregado un trabajo a un colaborador y ha tardado una hora en hacerlo deberemos de tardar normalmente unos cinco o diez minutos para super-



visarlo y revisarlo conforme a nuestro criterio. Si ha tardado el colaborador diez horas sería conveniente dedicarle entre treinta y cuarenta y cinco minutos y si ha tardado media hora, seguramente, con menos de tres minutos es suficiente. El motivo es claro, cuanto menos trabajo le haya costado al colaborador, se presume que lo que le hemos delegado no es muy complicado, tanto en lo referente a la extensión como al contenido, ahora bien, si ha tardado diez horas está claro que le hemos delegado un trabajo que requiere bastante estudio y reflexión, por lo que normalmente tendremos que revisar muy bien no sólo la forma, sino por supuesto el fondo. En resumen, **todo vale menos no supervisar el documento o limitarse a examinar por encima.**

Cuando un cliente va a nuestro despacho, generalmente quiere que personalmente nos ocupemos de su caso. El cliente tiene todo su derecho, ya que seguramente habrá venido por recomendación de alguien a quien le hemos trabajado y que ha quedado contento. Es en este punto, donde si en vez de atenderle nosotros le atiende un colaborador, el cliente se sentirá en parte defraudado. Si vamos a delegar una de nuestras principales funciones, que es la de atender personalmente al cliente en las primeras consultas, por lo menos, nuestro cliente, debe de saber que estamos perfectamente enterados de su caso, que estamos pendiente de él, en resumen, que lo supervisamos. Y lo conseguiremos, ya sea a través de alguna llamada que personalmente le hagamos con posterioridad a la consulta que el cliente haya tenido con nuestro colaborador, o el hecho de presentarnos en la consulta que se está produciendo en dichos momentos con nuestro colaborador. Nuestro cliente tiene que sentir que en ningún caso vamos a delegar todo el trabajo en terceras personas que no seamos nosotros y, que llevamos la dirección y el control de su asunto.

5.- Os presento a un "ladrón" muy especial

En la mayoría de manuales sobre la gestión eficaz del tiempo nos dicen que un uso excesivo del teléfono móvil contestando de forma inmediata a la mayoría de las llamadas nos "roba" el tiempo.

La anterior afirmación se queda muy lejana de lo que verdaderamente nos "roba" el móvil. Éste nos "roba" nuestras emociones, que es mucho peor.

¿Un ejemplo de lo anterior?, fácil, me levanto por la mañana con ánimo para preparar un escrito importante y de repente el teléfono suena y veo que es la última persona en el mundo con quien me gustaría hablar en dichos momentos, o me recuerda una obligación no cumplida y los remordimientos me rodean. ¿El resultado?, o bien dejo de hacer el escrito o mi concentración cae en picado y la calidad del escrito también.

La solución es clara, si queremos estar concentrados, dejemos el teléfono en silencio absoluto y ni siquiera veamos quién nos llama, salvo que esperemos una llamada urgente, porque basta con que veamos el número en el teléfono para que lo asociemos a recuerdos que por lo general no suelen ser muy agradables... ¿o acaso a los abogados nos llaman constantemente para decirnos que nos pagan lo que nos deben?

Julio García Ramírez

Abogado. Director del Máster en Perfeccionamiento de Habilidades de la Abogacía del ISDE



Habilidades de la Abogacía

■■■ Gestión de Despachos

El crecimiento en los despachos de abogados

Muchos despachos **se empeñan en crecer**, crecer en número de personas, en abogados, incluso alguno hasta tiene decidido el número de abogados que quieren ser en un plazo determinado; se configura el crecimiento como un fin, como una meta. Se determina el crecimiento como un objetivo estratégico fundamental, y esto que en parte puede ser correcto, no tiene por qué serlo tanto, cuando este crecimiento no viene aparejado de mayor rentabilidad, beneficios o sostenibilidad.

En estas líneas pretendo pensar en algunos porqués.

No vamos a entrar en el concepto económico complejo del crecimiento, ni en sus distintas teorías, pero sí podemos afirmar que parece razonable que el crecimiento en número de abogados ha de ser **un medio para obtener más rentabilidad o mayor sostenibilidad**, pero no puede ser exclusivamente un fin último.

El crecimiento en número de personas debe venir determinado por nuestra estrategia, en este caso el crecimiento es el nivel de apalancamiento o leverage de nuestro despacho -si incorporamos abogados no socios- o bien el incremento en número de socios.

Existen distintos estudios sobre el leverage en los despachos de abogados, y su correcto tratamiento como inductor de beneficio. Crecer impactará sobre todo en estrategias de poco margen, y mayor "rotación", en términos más precisos para servicios profesionales, si lo que necesitamos aumentar es principalmente el número de horas facturadas. También existen artículos y tratados sobre las fusiones, las incorporaciones de socios, el impacto en la cultura de la firma, etc.*1 No se trata aquí de profundizar en estos temas, sino en hacer notar que en la mayoría de los despachos con los que trabajamos en consultoría, la decisión del crecimiento, ha sido tomada por **motivos absolutamente ajenos** a los expresados.

En ocasiones se crece como consecuencia de nuestra actividad económica, crecimiento en este caso es el resultado de nuestra generación de valor y de nuestros beneficios. El bien hacer de la empresa nos obliga o empuja a crecer. Este creci-

miento siendo más sano también ha de ser estudiado y analizado y no ser producto de un día a día irreflexivo. La correlación automática entre una subida de facturación o largas jornadas de trabajo y la incorporación de nuevos abogados, son probablemente decisiones igual de erróneas (y si son acertadas lo serán o por una gran intuición de nuestro oculto sentido empresarial o por casualidad y condescendencia del mercado).

■■■ El crecimiento en número de abogados ha de ser un medio para obtener más rentabilidad o mayor sostenibilidad, pero no puede ser exclusivamente un fin último ■■■

El **leverage** (número de abogados por socio) es algo muy serio como para decidirlo sin estudiar sus consecuencias directas, y su impacto en la forma de prestar nuestros servicios jurídicos. Pero sin duda, **aún más serio, es la de incorporar nuevos socios**.

Todo ello sin perder de vista, que en materia de servicios profesionales, -y quizás ésta sea una de sus mayores especialidades-, **"la estrategia sigue a la estructura"** y no al revés, como en el resto de las actividades económicas, cuantas podamos imaginar, donde la "estructura sigue a la estrategia". En este sentido nuestra estrategia estará muy marcada, y muy decidida, pero podrá y deberá variar o matizarse en función de los nuevos recursos adquiridos y sus capacidades:

- Ser más o menos abogados en una firma, puede ser una consecuencia de nuestro **mode-**

1. Numerosa bibliografía de Management para Professional firms, en especial los autores de Harvard, Maister y Nanda. Ver artículo sobre el Leverage en los despachos de abogados, premio Federación Interamericana de Abogados FIA, 2011. Pérez de la Manga.



Bibliografía

1. Biblioteca:

- SÁNCHEZ-STEWART, NIELSON. *La profesión de abogado. Deontología, valores y Colegios de Abogados (Volumen I)*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica. 2008.
- SÁNCHEZ-STEWART, NIELSON. *La profesión de abogado. Relaciones con los Tribunales, profesionales, clientes y medios de comunicación (Volumen II)*. Madrid. Ed. Difusión Jurídica. 2008.

2. Artículos Jurídicos:

- VERGARA, CONSTANZA. *Recursos Humanos: selección de un nuevo abogado (V)*. *Economist & Jurist* N° 112 (julio-agosto 2007).
- GARCÍA BAS, JAVIER. *Abogado, reflexiones de pasado y futuro: una apuesta por la especialización*. *Economist & Jurist* N° 102 (julio-agosto 2006).

lo de negocio (dentro de los cuatro posibles) y por tanto una decisión del leverage o **apalancamiento correcto**.

- Puede ser una decisión financiera, al objeto de bajar el "overhead" y aprovecharse de las **economías de escala**, que aunque pocas, existen. Así podremos aprovechar mejor nuestros recursos, superficie de oficina, staff, etc. y actuar sobre el margen.
- Puede ser una decisión impuesta por **nuestras operaciones**, dado que hemos comprometido más horas que las que podemos prestar según nuestra capacidad instalada o decisión de ocupación.
- Puede ser una decisión de Dirección de Personas, y afectar a nuestra opción de **captar o retener** los mejores profesionales (como decisión de marketing de cliente interno).
- Puede ser una decisión de marketing, para obtener prestigio o reputación y por ejemplo alcanzar posicionamiento en **directorios**, siempre y cuándo este marketing esté desarrollado y el tamaño sea un **requisito indispensable** para el despacho de mañana o para su sostenibilidad.

- Puede ser una decisión para conseguir grandes contratos, o bien poder **licitar** con la administración, o bien incrementar facturación, o bien poder bajar el precio-hora, o bien bajar la ocupación para obtener más horas no facturables dedicadas al estudio o a la venta, etc.



Habilidades de la Abogacía

Pero en la realidad, suelen ser razones "emocionales":

- Decisión unipersonal del fundador.
- Obsesión por un número concreto, como referencia de un logro alcanzado.
- El orgullo de tener muchos empleados y/o generar puestos de trabajo.
- El meritorio afán de contribuir al crecimiento y prosperidad económico.
- El tener una respuesta adecuada a la pregunta "¿cuántos sois?" Ésta es una de las causas más comunes: los clientes, los amigos, los referalls realizan esta pregunta, que confundimos con una necesidad de marketing o requisito de ventas. En ocasiones será así, pero la mayoría de las veces viene formulada por el posible cliente con el único objetivo de obtener un criterio o patrón de calidad (sin saber muy bien por qué) o bien de seguridad (ante las infinitas inseguridades de un cliente al contratar servicios jurídicos). Realmente esta pregunta pretende situar el "etéreo servicio" en algún

punto en el espacio dentro de la mente del cliente -quitar inseguridad-, se piensa que si el despacho es muy grande o numeroso, será sostenible, tendrá más calidad, habrá menos probabilidad de un servicio defectuoso, y habrá otros muchos clientes que les hayan elegido.

■ ■ ■ **El leverage (número de abogados por socio) es algo muy serio como para decidirlo sin estudiar sus consecuencias directas** ■ ■ ■

- De forma inversa a la anterior: tener más tamaño proporciona mayor seguridad a los miembros del despacho y menor incertidumbre por la sostenibilidad.
- Vanidad.
- Consecuencia irreflexiva del día a día, (decisión aunque inconsciente).

En estos casos, donde la decisión del tamaño o número se adopta de una forma no estudiada y producto de conversaciones o reuniones desestructuradas, el papel del titular o del socio-direc-





tor, o del gerente, o del **consultor**, es la de actuar casi como un freno inhibitorio.

Controlar la emoción no será trabajo sólo del aprendizaje y la socialización, ni de actuar sobre el córtex prefrontal de los partners, como otras tantas emociones humanas, sino que necesitará un **análisis estratégico y financiero** por mínimo que sea.

■ ■ ■ El crecimiento mal orientado puede interferir en nuestra cuenta de resultados subyacente ■ ■ ■

Por último hay que tener en cuenta el denominado efecto **"Triángulo de las Bermudas"** expuesto por **Ashish Nanda**². Este efecto, que atiende a los parámetros "Escala Vs Beneficio", se produce en la relación generada entre el beneficio, y beneficio por socio (PEP) y el tamaño de la firma, y describe una situación común que se produce entre los despachos que crecen y que no son capaces de manejar con éxito esta relación. El aumento de tamaño en un primer momento siempre ha de producir (momento inicial de la curva del crecimiento) una merma del beneficio, (costes de gestión, operativos, etc) para luego volver a ascender. Sin embargo muchos despachos se quedan estancados y no son capaces de recuperar la curva ascendente. Quedan así presos en el "Triángulo de las Bermudas", momento en el que el aumento de tamaño, hace -al perder inicialmente beneficios- variar la estrategia, o cambiar el foco, y ya, bien por el aumento descontrolado de costes de gestión o financieros, bien por la variación en el tipo de servicio prestado, no se recupera la curva del beneficio y se produce un estancamiento; eso sí, con más tamaño, pero con menos beneficio que antes de crecer.

El crecimiento mal orientado puede interferir en nuestra **cuenta de resultados subyacente** e impactar en la creación de valor para el cliente y la capacidad de nuestro despacho para apropiarse de su legítima parte; la relación entre tamaño y perdurabilidad no ha de ser necesariamente proporcional (ni reflexiva ni transitiva) pudiendo si no acertamos, resultar **inversa**.



Creer en tamaño y la determinación del tamaño adecuado, es, por tanto, una de las decisiones más importantes y quizás difíciles de nuestra actividad.

■ ■ ■ Tener más tamaño proporciona mayor seguridad a los miembros del despacho y menor incertidumbre por la sostenibilidad ■ ■ ■

En definitiva, el crecimiento emocional puede tener sus virtudes, pero sin duda no parece una decisión que haya que dejar **exclusivamente a nuestro cerebro derecho**.

Jose Luis Pérez Benítez

Socio-Consultor de Pérez + Partners Consultants.
Profesor en el Master de Dirección de Despachos ISDE

2. Nanda, Ashish; The Professional Service Course, Harvard, Nota Técnica 9-905-046, July 2006