



Artículo del mes

La Gestión eficiente de un Despacho de Abogados



Josan García

Abogado y consultor de "Manage Law"



En breve

Bajo el ambicioso título se esconde la búsqueda de un ideal largamente despreciado por la abogacía en años anteriores, en los que la abundancia permitía el olvido de determinadas técnicas de gestión, que se consideraban innecesarias basándose en un éxito que dependía más de lo que parecía un abundante e inacabable mercado de servicios jurídicos, que de la calidad de las decisiones tomadas por los directores y socios de despachos.

Hoy la situación actual del mercado ha "despertado la curiosidad" por la eficiencia en la gestión interna del despacho, cual necesidad convertida en virtud. Gestionar la documentación y el conocimiento, eliminar el papel, estructurarse adecuadamente, etc... son cosas que ahora sí son importantes.

Hablemos de ella pues...

1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de los despachos de abogados de nuestro país tiene problemas importantes para determinar los resultados de su cuenta de explotación, (entre otras cosas porque nadie en la facultad les explicó lo que era una cuenta de explotación). Sin embargo la realidad es que la **preocupante situación económica actual ha despertado cierta inquietud** (y en algunos casos angustia) por conocer como manejarse en términos económicos dentro de un despacho de abogados, a la búsqueda de un dinero que antes sobraba y ahora escasea.

Digamos que ahora todo el mundo esta preocupado por "**hacer más con menos**" y por lo

tanto aflora un cierto interés por la disciplina de la gestión, tan denostada en otros años donde la abundancia permitía su desprecio en la creencia que era algo totalmente innecesario en un despacho de abogados, como si éstos no fuesen una empresa como cualquier otra que precisase para su subsistencia de "la rentabilidad".

Así pues, en la búsqueda de "operaciones" y "circuitos eficientes" dentro del despacho ha dejado de ser una burla y ha empezado a ser una preocupación a la que se dedica tiempo en la esperanza **de mejorar una rentabilidad** (que se podía estar computando o no anteriormente), pero que ahora todo el mundo ve que cae en picado.

Mi artículo en ningún caso va a dar con “claves desconocidas” de la mejora de la gestión, ni seguramente será aplicable en su totalidad a nadie, cada despacho es un mundo y cada mundo “requiere” su solución.

En cualquier caso, entiendo que mi experiencia puede dar “pistas”, algunas a lo mejor conocidas por el lector, (pero poco o nada desarrolladas), otras nuevas y algunas simplemente prácticas.

2 ESTRUCTURA

Un despacho puede ser más pequeño o más grande pero en cualquier caso es importante **que quede perfectamente claro quién hace qué**. Alguien dirige o dedica un tiempo a dirigir, alguien produce o dedica unos tiempos a producir, y alguien da apoyos. Si no esta clara esa distribución de funciones y todo el mundo hace de todo lo normal es que se pierda el tiempo lamentablemente y de forma ineficiente.

3 TIEMPO

Siempre digo en mis clases que las normas de negocio básicas para gestionar un despacho de abogados son dos muy simples:

- a) Los abogados vendemos “el tiempo que tenemos” que lo usamos para aplicar y entregar conocimiento.
- b) Gestionar ese tiempo es la clave entre el éxito y el fracaso, y al final el asunto es comprar o producir horas “baratas” y venderlas “caras”.

>>> **La posibilidad de ser operativo en cualquier lugar del mundo simplemente con un portátil de 300 euros y una conexión a Internet fiable supone no sólo la reducción de costes evidentes, sino que supone un aumento y flexibilidad de los tiempos de producción** <<<

Sumario

1. Introducción

2. Estructura

3. Tiempo

4. Problemas de producción: los cuellos de botella

5. Eliminar papel

6. Cloud Computing

7. Conclusiones

Simple. El que sepa combinar esas dos reglas a la perfección no necesita absolutamente nada más.

Pero claro, no es tan sencillo como parece, la cosa tiene truco, porque como un despacho de abogado es un empresa de servicios jurídicos, hay que hacer cosas que hacen las empresas, como **vender, gestionar recursos propios, financiarse, estructurar sus operaciones internas, crear circuitos administrativos, etc...** y claro eso va más allá de la producción pura y simple del servicio jurídico a encargo del cliente. ¿Cómo distribuimos el tiempo para cada grupo de cosas?

Mi consejo práctico es que antes de decidir en qué vas a distribuir el tiempo, contabilices cuánto tienes. Usa una norma sencilla y prudente cada persona va a “trabajar” de verdad 6 horas en un día, unos 20 días al mes, lo cual te da unas 120 horas al mes de “uso” por persona para distribuir, (no te olvides que no todos hacen lo mismo, ... **Unos dirigen o dedican un tiempo a dirigir, unos producen o dedica**

unos tiempos a producir, y otros dan apoyos...)

Luego piensa en cuantas partes tienes que trocear el tiempo. Lo normal es que dediques un tiempo a marketing y ventas, otro a producir, y otro a labores administrativas. Los porcentajes los debes decidir tú que eres quién decides pero recuerda que a mayor volumen de personas en la organización, mayor especialización en las tareas. Y sobretodo recuerda que **no puedes sobrecargar las categorías de la división del tiempo de forma excesivamente desproporcionada, porque sino tu despacho va a cojear**. Si todos producen, nadie vende y se acaban los encargos y se para la máquina y empiezan los despidos. Si todos venden, la producción se queda corta y nadie cumple con el cliente, con lo cual el boca oreja negativo que nos llevará a la muerte empieza.

4 PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN: LOS CUELLOS DE BOTELLA

Entendemos en términos de producción de servicio como cuello de botella a aquellas situaciones de operaciones en las que el trabajo se atasca porque el cuello de la botella es demasiado estrecho. Traducido en mundano, cuando **hay más trabajo del que el despacho puede absorber con el personal que tiene**. Ese tipo de situaciones se caracterizan por:

- Como hay que producir, no hay tiempo para la comercialidad (lo cual perjudica las ventas de las que deberíamos comer en meses venideros).
- Como hay que producir, (los plazos judiciales especialmente no perdonan) tampoco se puede atender al seguimiento de clientes de otros asuntos que en ese momento no caben en la cadena de producción, en consecuencia los **clientes se sienten desatendidos** y piensan que están recibiendo un trato poco atento y desconsiderado, disminuyendo su satisfacción y su percepción de la profesionalidad del despacho en cuanto a atención al cliente, lo cual afecta también directamente a las ventas de las que deberíamos vivir mañana.
- Como hay que producir y todo no cabe, las horas de producción empiezan a no contar (jornadas interminables) y no sólo nadie paga ese exceso de horas sino que si las pagamos a los colaboradores, nos hacen perder dinero y si no las pagamos nos harán con el tiempo perder colaboradores.
- La angustia se apodera del despacho y ya nadie lo pasa

>>> **No se puede sobrecargar las categorías de la división del tiempo de forma excesivamente desproporcionada porque sino el despacho va a cojear** <<<<

bien y todo el mundo está súper nervioso.

Visto el panorama, parece claro que los "Cuellos de botella" son un evidente **problema a evitar** para claro, tu querido lector querrás saber **¿Cómo hacerlo?**. Lo cierto es que la teoría de la gestión de cuellos de botella en operaciones de cualquier compañía son un bonito problema de solución complicada, así que más que de teorías hablaré de **mejores prácticas**.

- Es buena costumbre **saber cuantas horas de producción pendientes tiene el despacho**, cosa que no hay manera de saber si no se "estima" el tiempo que cabe dedicarle a cada asunto desde un inicio. (Da igual que os equivoquéis ya lo iréis corrigiendo, pero aquí como siempre si no se empieza a medir, no se puede mejorar).
- **No intentes controlar "el momento" de producción de los asuntos judiciales**, no vale la pena, no se puede, así que

intenta siempre reservar un porcentaje de tiempo mensual a estas tareas. Naturalmente si tu carga de asuntos judiciales es superior al 20/30% tienes un problema, pero no con los cuellos de botella sino con tu modelo de despacho.

- Si llegas a la conclusión de que no puedes absorber más trabajo, pero debes hacerlo porque sino los números no salen quiere decir... que estás vendiendo por debajo de lo que te cuesta a ti producir las cosas...y eso merece ya otro tipo de reflexión que no es relativa a la gestión de tu despacho sino a su viabilidad.

5 ELIMINAR PAPEL

Parece una tontería, o un imposible en un despacho de abogados, pero como siempre todo es tratable y nada es blanco y negro. Lo cierto es que cuando uno tiene la oportunidad de entrar en una oficina libre de papel (yo he tenido la ocasión dos veces) se da cuenta de que la "sensación de trabajar" puede ser otra cosa.

Lo esencial es identificar algo simple. Si lo guardo en papel y en formato electrónico, lo estoy guardando dos veces!!!. Guardar dos veces significa dos circuitos, el de software y el físico del papel. Y significa perder tiempo y dinero.

Si aspiramos a suprimir el papel en "lo posible", la solución informática de la que nos proveamos debiera tener algunas aplicaciones que permitan la sustitución y faciliten la lectura y actuación en el documento de forma electrónica.

El circuito del papel físico introduce una nueva variable al problema: **El espacio**. Y esa variable

>>> **CLAVES DE UNA EFICIENTE ORGANIZACIÓN DEL DESPACHO**

- ✓ **Debe quedar perfectamente claro quién hace qué**
- ✓ Antes de decidir en qué vas a distribuir el tiempo, debes contabilizar cuánto tienes.
- ✓ **Saber cuantas horas de producción pendientes tiene el despacho**, cosa que no hay manera de saber si no se "estima" el tiempo que cabe dedicarle a cada asunto desde un inicio
- ✓ **No intentes controlar "el momento" de producción de los asuntos judiciales**, no vale la pena, no se puede, así que intenta siempre reservar un porcentaje de tiempo mensual a estas tareas
- ✓ Eliminar papel
- ✓ Conexión a Internet





afecta a otra: las operaciones. Para el que crea que estoy “delirando” y que el papel y su circulación no afectan a las “operaciones” de un despacho le recomiendo simplemente una visita a cualquier Juzgado de su ciudad para ver hasta que punto el traslado de papel afecta a la forma en que se trabaja y como hace perder sentido a la palabra “eficacia”.

El papel y su circulación lo entorpecen todo, simplemente porque ocupan espacio y psicológicamente atascan la “mente” del que ve papeles por todos lados. Basta con limpiar vuestra mesa de papeles un día para comprobar la veracidad de lo que digo.

Lo cierto es que entonces **necesitamos programas de ordenador que permitan una visualización mejor y más rápida de “expedientes foliados”** (que nombre tan feo) y que permitan hiperlinkarlos y marcarlos, (de eso ya hay algo en el mercado).

El problema mental del abogado para este cambio está más en lo

judicial que en lo otro, así que sugiero que empecéis por lo fácil, **expedientes extrajudiciales, sólo en formato electrónico** (los documentos originales que se los queden los clientes que son de ellos y el abogado no es ningún Ángel Custodio) y probéis lo fantástico que es tener la mesa limpia.

Lo cierto es que el papel ocupa demasiado espacio, que el espacio es dinero y que hablado de eficiencia no se está para gastos superfluos.

6 CLOUD COMPUTING

Consecuentemente con la eliminación del papel, es correlativo hallar soluciones informáticas que se adecuen a planteamientos donde el papel no es “protagonista” o debe dejar de serlo.

Una buena premisa de trabajo se basaría en establecer que el conocimiento del despacho debe estar totalmente al alcance de sus miembros en cualquier lugar del mundo

con una simple **conexión a Internet**.

El término Cloud computing en traducción libre vendría a querer decir “informática en la nube”, se trata de una tendencia de las compañías de nuevas tecnologías a dar a las empresas servicios seguros, eficientes, eficaces y atractivos.

De lo que “va esto” en verdad es de la posibilidad ante la crisis de reducir costes operativos hasta el casi cero y de ser completamente operativo (salvaguardando todas las leyes de protección de datos aplicables) simplemente con una conexión a Internet y olvidando cualquier cuestión relativa al mantenimiento de software y servidor (prácticamente inútil en estos casos). **La posibilidad de ser operativo en cualquier lugar del mundo simplemente con un portátil de 300 euros y una conexión a Internet fiable supone no solo la reducción de costes evidente** (fuera software de aplicativos y fuera servidor y mantenimiento) **sino que también supone un**

>>> **Si no está clara la distribución de funciones en el despacho y todo el mundo hace de todo, lo normal es que se pierda el tiempo lamentablemente y de forma ineficiente** <<<

aumento y flexibilidad de los tiempos de producción.

Desde el punto de vista del **despacho colectivo** permite derivar muchas producciones al entorno domiciliario del abogado permitiéndole a la vez **conciliar su vida laboral con la familiar** de una forma efectiva y sana, (aunque conviene no olvidar lo importante de las reuniones de equipo y coordinación de trabajos, esenciales en ese tipo de despachos,- muchas derivables

también a la **nube** via Skype o Google talk -).

Desde el punto de vista del **despacho individual** al valor de la "conciliación" se le añade que en la práctica permite **reducir los gastos** al punto cero porque permite trabajar desde casa y reunirse con los clientes o bien en sus propias oficinas o si son particulares en sus casas o en la cafetería de un Gran Hotel o en las propias oficinas colegiales al efecto.

Vistas las ventajas prácticas, procede al que le apetezca girar la mirada a los inconvenientes bastante irrealles y variopintos y que van desde el ver a un pirata informático colgado de un palo de teléfono robándose no se qué información de no sé qué expediente, (es más fácil darle una patada a la puerta de tu despacho y robar el expediente físico) hasta ver la alargada sombra de la APD persiguiéndote por contratar un servicio público de Internet que suele estar absolutamente en regla con la normativa europea de protección de datos y que proporciona bastante más seguridad que el que tu pobre servidor podría dar.

Parece obvio que el mercado de nuevas tecnologías ya tiene las soluciones de almacenamiento y gestión documental (en todos los formatos, video, texto, mail, sonido, imágenes, etc...), a unos precios absolutamente inocuos en la cuenta de explotación de cualquier despacho de abogados.

7 CONCLUSIONES

Estructura, Tiempo, Producción (Operaciones) Eliminación de Papel e Informática en la nube (Cloud Computing). Disciplinas nuevas para el mundo de la abogacía en su mayoría pero que suponen un factor crítico para la optimización de los gastos del despacho a la búsqueda de una cuenta de explotación sana con la que "Flotar" en una crisis económica nacional que todavía tiene recorrido.

Lo tradicional de siempre y lo amuense, (que durante tanto tiempo han servido) tiene ya claramente su fin. Subirse al carro de la gestión de una empresa de servicios aprovechando la accesibilidad a los recursos tecnológicos que casi gratuitamente nos brinda la sociedad de la información, **es sólo cuestión de romper una barrera mental de "cambio" y una curva de aprendizaje muy cortita.**

Lo demás sólo tiene el camino de cada vez trabajar más... para conseguir menos dinero.

