



Hay un fenómeno interesante: los socios y los abogados senior concentran la mayor carga laboral. / Unsplash, Romain V

Adiós 2020 y cómo es liderar una firma legal a distancia

Los despachos latinoamericanos comentan cómo han vivido la pandemia de COVID-19

por
ANA KAREN DE LA TORRE

publicado el
16/12/2020

COMPARTIR



TAGS

FIN DE AÑO COVID-19

Para recibir nuestro boletín diario, [¡suscríbete aquí!](#)

Con la llegada del coronavirus, la dinámica laboral de las firmas alrededor del mundo cambió. La abogacía, como la mayoría de las profesiones, se desplazó al trabajo remoto: las reuniones semanales se hicieron interdiarias para seguir, de un modo casi forzado, trabajando en equipo y las videollamadas importantísimas con clientes se vieron interrumpidas con llantos infantiles. A esto se sumaron errores tan básicos como la confusión de notificaciones y un desánimo casi imperceptible.

Tareas domésticas, tareas escolares, compras, restricciones de movilidad y una angustia que, por cultura, era socializada. Todo, en simultáneo, desdibujó las barreras de la vida laboral y la vida personal.

“Yo antes de la pandemia no conocía la casa del 80 % de quienes trabajan conmigo. Ahora las conozco todas. Es decir, no conoceré toda la casa pero sí muchos de sus espacios”, me comentó Alberto Rebaza, socio administrador del estudio peruano Rebaza, Alcázar & De Las Casas, a quien llevé a mi sala por unos minutos (antes de que nuestra conectividad se estropeará). “Uno cree que con el COVID-19 estamos más lejos pero yo creo que con todas estas plataformas, de alguna forma, nos hemos acercado”.

Marcos Ibargüen, managing partner del despacho guatemalteco QIL+4 Abogados (Quiñones, Ibargüen, Luján & Mata, S.C.), comulga con esa idea. “Si hubiéramos tenido esta conversación antes de la pandemia, probablemente hubiera sido solo por audio, estas plataformas nos colocan en la misma distancia con cualquier persona en el mundo”. La entrevista con Ibargüen, por cierto, fue brevemente interrumpida por un pequeño polizón que caminó sobre mi ordenador, estirándose sin pena, mi gata Liliana. El socio rió amablemente con ese incidente y mencionó que la escena le era absolutamente familiar: conocía las mascotas de quienes trabajan con él e -incluso- las de sus clientes.

Pero este zoom, dicho como movimiento camarógrafo en el cine, que es masivo, no solo exhibe anécdotas para reír, también potencia las problemáticas en toda clase de dinámicas, sin exceptuar la laboral.

Francisco Javier Illanes, managing partner de la firma chilena Cariola, Díez, Pérez - Cotapos, identificó en su despacho dos tipos muy característicos de realidades comunes. El primero es el conformado por abogados jóvenes y solteros, que si bien en un inicio podría catalogarse como muy productivo, pasados los meses de confinamiento decayó en ánimos. El diagnóstico fue que este grupo, particularmente, echaba de menos la convivencia de la oficina, al final de cuentas trabajar con los abogados más experimentados era parte de su crecimiento profesional. “En la distribución del trabajo, bajo esta modalidad, encontramos un fenómeno interesante que es común a muchas otras firmas, no solo a la nuestra: los socios y los abogados sénior concentran la mayor carga laboral y no llegan muchas tareas para los más jóvenes”.

Un segundo grupo, el de profesionales con vida familiar, especialmente con niños pequeños, debió acoplarse a extender sus rutinas: levantarse más temprano para acompañar los procesos de aprendizaje de sus hijos y desvelarse para cumplir con su trabajo. “Fue complicado detectarlo porque no es que los abogados sean del todo transparentes y quieran hablar de sus problemas. Debimos distinguirlo con muchas conversaciones”, afirma Illanes.

Cecilia Mairal, del estudio argentino **Marval O’Farrell Mairal**, complementa la idea de Illanes: “hemos debido otorgar mayor libertad en cuanto a los horarios y al lugar físico de trabajo; estamos en comunicación continua de las necesidades y realidades de todos los integrantes del equipo”. De la misma firma, el socio **Santiago Carregal** detalla que la aceleración del mundo virtual, a la que fácilmente pudo adaptarse el trabajo remoto, fue muy importante para que tanto el staff como los abogados sintieran que la administración estaba cerca de sus necesidades.

José María Eyzaguirre, de Claro y Cía, ubicado en Chile, reflexiona que si bien el trabajo desde casa da la oportunidad de ocuparse en paralelo de asuntos prioritarios, por otro lado, la situación nos ha hecho darnos cuenta del valor de la presencia, del contacto personal con quienes trabajamos. "La gente igual quiere regresar a las oficinas, verse las caras, conversar y distraerse un rato".

Luis Manuel Castro, de BLP Legal - Costa Rica, concluye que así como la virtualidad significó recuperar horas de vida, la pandemia expuso una realidad sumamente compleja: "enfermedades, pérdida de empleos y muertes. Fuimos exitosos en ser solidarios. Somos una organización de talento y lo que hagamos no puede poner en peligro la calidad de vida ni los activos intangibles generados por la organización en el contexto de la pandemia".

El contexto ha empujado a las firmas a mirar hacia adentro. Por ejemplo, **Daniel del Río**, socio de **Basham Ringe y Correa** en México, comenta que la situación encaminó al despacho a cambiar su forma de gestionar al personal y de apoyarlos en situaciones de incertidumbre y crisis. "Fue un gran reto porque al principio requirió la participación de todos para adaptarnos con largas jornadas de trabajo, pero una vez entrados en la nueva dinámica, todo se fue haciendo más fácil". También de Basham, **Juan José López de Silanes** agrega que esto pudo ser llevadero porque dos años atrás se reestructuró la administración de la firma, de tal forma que los socios estuvieran más involucrados en todos los temas.

Para quienes lideran los despachos, la tarea más difícil de esta mudanza fue afianzar ese liderazgo a través de una pantalla.

El liderazgo a distancia

"Todo lo relacionado con la tecnología ha sido la parte fácil", dice Alberto Rebaza, "lo más complicado y en lo que más nos hemos enfocado ha sido identificar a la gente que estaba o deprimida, cansada o angustiada y en poderlos ayudar".

Algo común de los entrevistados para este artículo es que al inicio del aislamiento hablaron con todos los miembros de sus estudios: personal administrativo, abogados y les dijeron que no se preocuparan porque conservarían sus puestos de trabajos.

En el caso de Cariola, Díez, Pérez - Cotapos, una de las dinámicas que echaron a andar para sostener los ánimos de sus colaboradores consistió en organizar reuniones sociales virtuales y no precisamente laborales. El objetivo de esto era recordarle a las personas que son importantes para la firma.

En QIL+4 Abogados los ocho socios se dividieron en grupos para atender, a manera de coaching, a todos los miembros de la firma. Sus reuniones se hacían una vez a la semana como mínimo. "Para el mes de agosto ya nos sentíamos cómodos y ya no había tanto miedo". comenta Marcos Ibagüen.

Lo funcional para el equipo de Rebaza, Alcázar & De Las Casas ha sido que, además de las reuniones generales y sectoriales abiertas a quien quiera participar, los socios dedican al menos una hora a la semana para tener una videollamada abierta y atender cualquier tipo de consulta de manera individual.

Luis Manuel Castro detalla que con el programa de BLP Legal de town hall meetings, que se lleva a cabo cada 15 días, el personal se ha sentido bien comunicado y mucho más cercano.

Al inicio de la pandemia se especulaba que las firmas dejarían atrás la idea de mantener sus oficinas. Hoy eso está descartado. Los entrevistados coinciden en que es necesario contar con ese espacio y dejarlo abierto para quien lo necesite. La apuesta de todos es hacer un mix entre el trabajo remoto y el trabajo presencial.

Empatía con los clientes y viceversa

Así como sucedió con los integrantes de los despachos, las conversaciones con los clientes se volvieron más cercanas en diversos sentidos.

“Antes de la pandemia el abogado usaba corbata siempre, ahora está demostrado que eso al cliente no le importa, lo que sí le importa es el servicio. La pandemia requirió mucha empatía”, comenta Marcos Ibargüen, cuya afirmación alcanza incluso el cobro de tarifas. Empatía es quizá la palabra más repetida en las entrevistas para este artículo. Un motor de especialización, actualización, disposición y cambios.

La reflexión de Francisco Javier Illanes es que hubo un desarrollo de sensibilidad por la delicada situación económica. “Incluso por cultura latina lo primero que uno hacía al hablar con los clientes era preguntarles cómo estaban llevando la situación; había que ver que estaban ahí, en sus casas, sin su staff, con todo el estrés, sin apoyo siquiera para conectar sus llamadas”.

Cecilia Mairal comenta que la firma se concientizó sobre la necesidad de mantener canales fluidos de comunicación y “altísima disponibilidad” para que los clientes se sintieran cerca. “Nos focalizamos en la importancia de mantener la misma calidad pero con mayor celeridad de respuesta, demostrándoles disponibilidad para acompañarlos en los desafíos inéditos que se estaban presentando; adaptamos también nuestros esquemas de facturación cuando fue necesario”.

A decir de Luis Castro, las empresas tuvieron que replantearse sus gastos: “nosotros somos parte de ese gasto. Comprendimos que como firma que busca relaciones de largo plazo y con verdaderos partnerships con nuestros clientes debíamos adaptarnos y ser receptivos a sus necesidades. Desde esa perspectiva y sin sacrificar valor, ni abaratar nuestro trabajo, recurrimos a esquemas de reestructuración de ciertos pagos y esquemas como secondments de abogados de la firma por periodos predefinidos”.

Daniel del Río menciona que en Basham el objetivo fue adecuarse a las necesidades de los clientes y, aunque fue un requerimiento generalizado, la firma hizo las coordinaciones necesarias para atender todos los requerimientos. Juan José López de Silanes agrega que al mismo tiempo se adelantaron en buscar soluciones a problemas futuros para tranquilizarlos y darles un valor agregado: "necesitamos seguir trabajando en temas de administración de clientes para mejorar la relación que tenemos con ellos y seguir acompañándolos".

2021 y metas cumplidas

Este año demostró las dificultades y las posibilidades de trabajar de manera remota, que demandan un equilibrio. En el mejor escenario, Latinoamérica comenzará a ser vacunada a mediados de 2021 en un proceso lento que dependerá de los acuerdos que los gobiernos establezcan.

A pesar de las dificultades, las firmas que participaron en este texto alcanzaron sus metas presupuestales y, con cierto optimismo, tienen planes de expansión para 2021. Las buenas noticias no se limitan a un plano económico, a estas se agregan la adquisición de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los equipos de trabajo con un énfasis contundente en la calidad de vida y en la cercanía.

¿Qué sigue? Incertidumbre, sin duda. A decir de José María Eyzaguirre el tema COVID-19 no se ha resuelto y las firmas deberán continuar experimentando. "Creo que las firmas en Chile y en buena parte de Latinoamérica van a tener que navegar con condiciones económicas relativamente modestas y con un horizonte de incertidumbre política importante". Será un año de elecciones generales para varios países, habrá oportunidades de rebote económico y algunas áreas tendrán mucho más trabajo que otras.

Alberto Rebaza tiene la hipótesis de que esta situación ha acelerado la competencia diferenciada de los distintos servicios: "Antes un estudio de buenos abogados, con un buen equipo, competía con otro estudio de buenos abogados, esta era una competencia tradicional, ganaba el estudio que quizá podía apoyarse en sus oficinas grandes y ese tipo de elementos. Hoy la competencia es por Zoom y lo que importa es la propuesta de servicio". En este plano, las firmas pequeñas y especializadas tendrán ciertas ventajas.

Este año, como dice Luis Castro, ha sido tan importante que probablemente se haya avanzado más que en la última década.

Fuente: Lexlatin / <https://lexlatin.com/reportajes/adios-2020-como-liderar-firma-legal-distancia>