

DAVID MAISTER Consultor en gestión de despachos profesionales

«La gestión es un concepto mal entendido»

Con más de 25 años de experiencia como consultor, es, sin duda, una de las autoridades mundiales en gestión de despachos profesionales y ha sido considerado uno de los *top business thinkers* por *Financial Times*. David Maister tiene una visión muy práctica de las organizaciones basada en la psicología del comportamiento humano. Sus ejemplos son sencillos, sacados de la propia vida, pero ¿hasta qué punto resultan aplicables a nuestros despachos de abogados? Expertos en marketing jurídico con experiencia en bufetes nacionales reflexionan sobre sus teorías tras la entrevista.

David Maister acudió a España el pasado mes de julio para recoger el premio Aptissimi otorgado por el Club de Derecho de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE. Este galardón le fue concedido por su aportación al mercado legal en el ámbito de la gestión en las firmas de abogados. La visión de Maister se condensa en una teoría de empuje y cambio aplicable a los despachos profesionales, pero que, a veces, como señalaron algunas voces discordantes en las conferencias que ofreció con ocasión de su visita, resulta difícil de aplicar en los entornos reales, en los despachos de abogados reales.

Pregunta: *En su opinión, ¿las firmas de abogados tienen los mismos problemas que otro tipo de firmas profesionales? ¿Qué les asemeja y qué les diferencia?*

Respuesta: Los problemas y los retos son similares, pero las respuestas son muy diferentes. Los abogados defienden enérgicamente su autonomía y están menos dispuestos que otros profesionales a aceptar las reglas necesarias para convertirse en una organización empresarial cohesionada. Esto no es sólo un accidente histórico.

Los abogados están especialmente entrenados para ser escépticos y suspicaces y para examinar contratos a fin de encontrar excepciones o lagunas legales. Están formados para no confiar, incluso en sus propios colegas. Esa formación incluye ser desapasionados para poder analizar los problemas desde una perspectiva lógica y no dejar que intervengan las emociones, y eso puede representar un problema en el ámbito de la gestión, entre socios o entre socios y asociados.

P: *Cree que su concepto de «cliente» es diferente respecto al que se tiene en otro tipo de empresas de servicios. ¿El abogado siente el cliente como suyo en lugar de cliente de la firma a la que pertenece?*

R: Existen dos perspectivas que deben tratarse en este punto: por una parte, si el socio va a realizar lo que sea necesario para crear «clientes de la firma» y, por otra, si el cliente va a aceptarlo.

La única manera de crear clientes de la firma es compartir y abrir la relación a otros socios y colegas. El abogado sólo lo hará si cree firmemente que la importancia de la construcción de firma le va a reportar un mayor beneficio que la pérdida completa del control del cliente y de la total autonomía e independencia que puede suponer si mantiene sólo este tipo de relación. Otra vez volvemos a lo antes comentado, el socio no acaba de confiar en sus colegas, y es difícil conseguir un compromiso de creación de firma en lugar de creación de su propia práctica. Algunas profesiones y firmas permiten que los socios realicen elecciones «egoístas». Otras no.

Sin embargo, no creo que haya nada inherente a la práctica de la abogacía que impida que se implementen y se ejecuten planes estructurados para hacer crecer relaciones profesionales que impliquen a diferentes socios y servicios. Si están seguros de la calidad, los clientes no tendrán ningún inconveniente en contar con un equipo en lugar de mantener diferentes relaciones individuales. Algunas firmas ya han descubierto este cambio histórico de enfoque con un gran éxito. La creación de equipos específicos para clientes está siendo muy efectiva en firmas de abogados en todo el mundo.



P: *¿Es positivo contar en los despachos de abogados con personas dedicadas en exclusiva a la gestión de la firma?*

R: La gestión es un concepto mal entendido en general. Está bastante extendido en la cultura de muchas firmas desconfiar del tiempo dedicado a la gestión, se presta poco valor a los temas administrativos.

También es necesario destacar que hasta que las personas dedicadas a la gestión no han sido altamente cualificadas, las firmas han tenido la sensación de perder esfuerzos buscando estos perfiles en el mercado. Otro problema que se genera es que este tipo de profesionales intenten ser «el jefe», cosa que no se quiere en absoluto, y, por lo tanto, no se permite que tomen decisiones que realmente signifiquen un gran cambio.

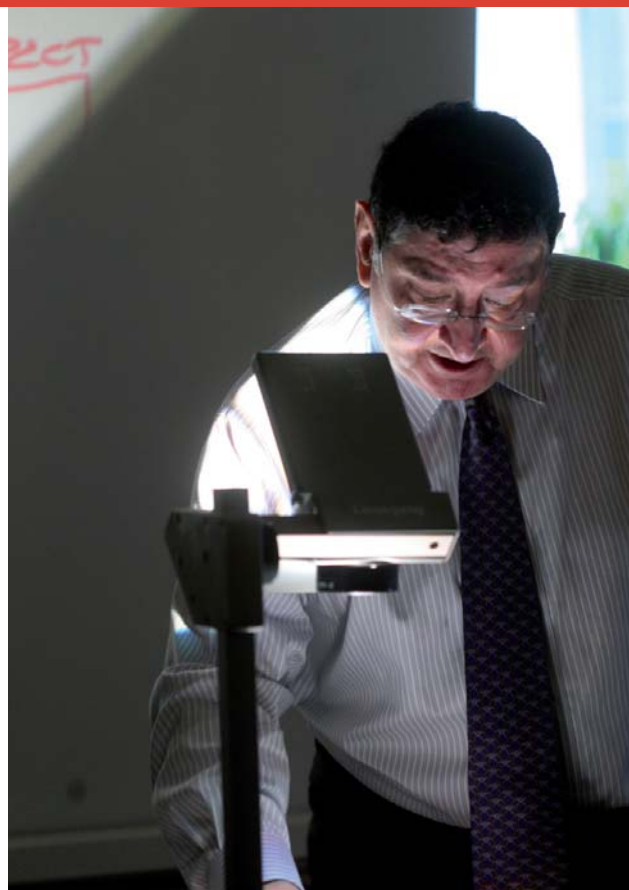
El papel clave del *manager* es hacer entender a sus colegas que su trabajo es ayudarles a que ellos puedan conseguir todo lo que sean capaces de hacer. La vertiente económica de esto es clara, si puedes ayudar a 10 personas a aumentar su capacidad el 10%, esto es equivalente a todo lo que puedes hacer por ti mismo. Implementar este sistema requiere seleccionar directivos por su capacidad de ayudar a los otros a mejorar y de sentirse satisfechos dejando la visibilidad y la gloria a otros, y evaluarlo por los resultados de su equipo y no por sus logros personales.

P: *¿Las firmas de abogados necesitarán sufrir «un infarto» para cambiar su cultura e implementar nuevas estrategias?*

R: Creo que el cambio debe crearse desde abajo hacia arriba, no desde arriba hacia abajo. La gente sólo cambia cuando hay gran deseo de cambio para obtener un nuevo y más próspero futuro, y este deseo debe ser algo muy personal. La manera de iniciar un cambio es preguntar a cada persona qué quiere ser en, digamos, un periodo de tres años, cuáles son los primeros pasos que puede dar en el camino, siendo capaz de proveer ayuda en los primeros pasos. No puedes animar a las personas a iniciar el cambio explicando toda la trayectoria, sino animándoles a conseguir los primeros pasos poco a poco. Es como iniciar una dieta. No puedes comenzar pensando que debes perder 10 kilos de golpe, sino uno cada semana, es mucho menos duro y anima a iniciar la dieta. Iniciar así los cambios es todo un arte y es muy importante saber dirigir y encontrar a la persona que sepa realizar este tipo de incentivos, prestando atención personalizada para iniciar el cambio.

P: *Tiene un punto de vista pragmático e innovador sobre las organizaciones actuales en las que la psicología del comportamiento humano es clave. ¿Una buena gestión puede hacer que los miembros de un despacho sean más felices y a la vez más competitivos en el mercado?*

R: Gestionar es conocer cómo interactúan las personas tanto a nivel individual como en equipo. Puedes llamarlo psicología, sociología, inteligencia emocional, habilidades interpersonales o capacidad de proponer y de estar inspirado. En realidad, es una mezcla de todas estas cosas. Lo que está claro es que no se trata de realizar acciones lógicas, racionales, y



esperar que todo el mundo actúe de manera lógica. El hecho más simple es que las reacciones primarias humanas no son lógicas, y eso ha de tenerse en cuenta. La gran mayoría de decisiones, las pequeñas y grandes decisiones que realizamos en nuestras vidas, están dominadas por las emociones.

Estoy convencido de que quienes son felices son más efectivos y productivos, no creo que la palabra sea competitivos. Si al final del día vuelvo a casa pensando que he cumplido con mi cometido en el trabajo, orgulloso de lo que he podido conseguir y realmente interesado y contento con la gente para la que trabajo, cumpla varios objetivos al mismo tiempo: doy un mejor servicio a mis clientes con un trabajo de calidad y a la vez estoy construyendo una reputación y un nombre que me permitirá ganar más dinero en el futuro. La clave, desde mi punto de vista, es asegurarse que las personas persiguen objetivos de los que puedan sentirse orgullosos y a través de valores en los que creen de verdad. Esto es diferente de ser competitivo, no se trata de conseguir virtudes para el negocio. El secreto es que puedes llegar a ser rico si realmente puedes conseguir virtudes profesionales.

P: *En su libro Estrategia y el fumador obeso aplica la idea del romance a las relaciones profesionales. ¿Las reglas han de aparecer cuando termina el romance y debe asumirse una estrategia?*

R: Una estrategia es como vivir tu vida de forma diferente para obtener los beneficios de una dieta sana y un programa de ejercicio. No puedes esperar los beneficios si te dejas caer y dejas de hacer lo que debes, lo que está indicado en la estrategia. No puedes obtener unos pulmones limpios dejando de fumar medio cigarrillo y no puedes obtener una buena reputación por un excelente servicio si sólo trabajas bien para algunos clientes y sólo cuando están en el sitio adecuado y tienes el día inspirado. Por este motivo, implementar una estrategia es duro, ¡debes hacer lo que predicas!



SILVIA OLIDEN CASTRO

Consultora en marketing jurídico, especializada en pequeños y medianos despachos de abogados, firmas familiares y *boutiques* legales.

«El marketing no es sólo cosa de los grandes»

¿Considera aplicables las teorías de Maister a las firmas de abogados en nuestro país?

Partiendo de que Maister ha sido la voz líder indiscutible en el ámbito de la gestión de empresas de servicios profesionales, también hay que decir que parte de sus ideas no han sido de aplicación inmediata a los despachos debido a las características personales de los abogados y, sobre todo, a sus miedos. Desde hace dos años, Maister es consciente de todo esto y estoy deseando leer sus nuevos trabajos más adaptados a nuestro sector. Él mismo, en abril de 2006, en su artículo «Are Law Firms Manageable?», publicado en *The American Lawyer*, comenzaba diciendo: «Llevo 25 años defendiendo que todas las profesiones son similares y que pueden aprender las unas de las otras y ahora estoy preparado para hacer una concesión: los despachos son distintos.»

¿También a los despachos unipersonales o colectivos?

Tener más y mejores clientes y alcanzar el éxito en la práctica profesional son objetivos comunes de los despachos pequeños y medianos y de todas las personas que ejercen una profesión liberal, pero suele ser a los pequeños despachos, ya sean unipersonales o compuestos por dos o tres abogados, a los que más les cuesta creer que si quieren sobrevivir en el mercado actual, tienen que empezar a funcionar como empresas de servicios legales. Resulta difícil para ellos asumir que el boca oreja ya no es suficiente y que tienen que implementar otras técnicas de promoción, pues son precisamente ellos los que más peligro corren de no subsistir con tanta competencia.

La mayoría de los socios de estos despachos consideran que el marketing es un lujo de las grandes firmas que ellos no se pueden permitir. Sin embargo, el nuevo cliente no sólo compra un servicio jurídico por sus prestaciones, sino por la imagen de la marca y del despacho que se le ofrece, especialmente en mercados tan saturados como el jurídico, en los que la diferenciación es básica si no se quiere que el precio sea el único factor que influya en la compra. Por este motivo, los responsables de marketing tenemos todavía una labor de «evangelización» por delante para hacerles ver que el marketing no es sólo cosa de los grandes.

¿Qué enseñanzas de Maister ha aplicado con éxito?

Una de las prácticas que más cuesta llevar a cabo, pero que una vez implantada ofrece mejores resultados, es la formación de equipos multidisciplinares de trabajo y la implementación de técnicas de venta cruzada. En mi expe-

riencia con despachos medianos en los que existe una departamentalización muy establecida, los miembros de una misma área comparten clientes, asuntos, experiencias, pero existe nula comunicación profesional con los profesionales de otras áreas. No es extraño que clientes del departamento civil busquen otro despacho que les asesore cuando se les presenta un problema fiscal, aunque su propio despacho cuenta con un departamento específico de dicha área. ¿Por qué? Pues porque los miembros del departamento civil no han sabido detectar que el cliente tenía una necesidad fiscal, y mucho menos informarle de que el despacho dispone de un departamento especializado.

¿Tienen miedo los abogados de perder las riendas de sus clientes? Pero ¿no corren más riesgo si el cliente se va a otro despacho? Esto redundaría en un grave perjuicio no sólo para el despacho, que ve reducidas las posibilidades de fidelizar al cliente, sino también para el propio cliente, que tendrá que tomarse la molestia de buscar otro despacho al que confiar sus intimidades.

La constitución de equipos jurídicos multidisciplinares ayuda a tener una visión global de la operación y a ofrecer al cliente soluciones integrales, por eso es imprescindible generar proyectos que lleven intrínseca la colaboración de distintos departamentos, utilizar sistemas de retribución que apoyen y premien el trabajo en equipo y establecer objetivos que exijan el entendimiento entre los abogados de diferentes áreas.

¿Cuál es la clave, en su opinión, para iniciar el cambio estratégico que Maister plantea?

La clave es que la organización esté muy concienciada de que quiere llevar a cabo ese cambio, de los beneficios que le va a reportar y del esfuerzo que supondrá conseguirlo. Ese espíritu de cambio debe ser promovido por los socios y transmitido al resto de la organización. Supone un cambio de *chip* que implica enfocarse al cliente, porque la mejor manera de general un boca oreja favorable es proporcionar un servicio excelente a los clientes y aprender a escuchar lo que el cliente quiere y necesita y lo que pasa a nuestro alrededor, porque esto nos ayudará a identificar nuevas oportunidades para desarrollar nuevos servicios. También hay que olvidarse del recurrente «necesitamos conseguir más clientes», pues en la mayoría de los casos resulta más rentable fidelizar a los actuales que empeñarse en conseguir nuevos.

Para afrontar el cambio es básico que todos los socios se comprometan y estén de acuerdo, a fin de que no surjan posteriores escisiones. Deben tener claro que para el diseño de una buena estrategia hay que desvelar los entresijos del despacho y discutir temas trascendentes, que quizá por miedo a un enfrentamiento directo con otro socio nunca se habían tratado. El despacho se tiene que desnudar ante el consultor que diseñará la estrategia, igual que el acusado se desnuda ante el abogado con el fin de conseguir una mejor defensa.

Una vez están todos los socios de acuerdo, la estrategia se debe plantear desde una premisa: la realidad exacta del despacho en cuanto a tamaño, ubicación, recursos, misión,

visión, valores y objetivos corporativos. Independientemente del tamaño del despacho y de dónde opere o en qué posición competitiva se encuentre, lo importante es que una vez analizada su realidad y entorno, la dirección fije unos objetivos realistas, idóneos y concretos. Partiendo de esa realidad, es más que evidente que no podrá adoptar las mismas estrategias un despacho pequeño que uno mediano o uno de los grandes. No existen estrategias buenas para todos, cada cual tendrá que diseñar la suya partiendo de la situación en la que se encuentra y en función de adónde quiere llegar.



CATERINA CAPDEVILA
Directora de Comunicación en Jausas.

«Sin mentalidad de firma, las teorías de Maister no tienen nada que hacer»

¿Considera aplicables las teorías de Maister a las firmas de abogados en nuestro país?

Sí que lo son. Si analizamos las firmas de abogados a nivel mundial, nos daremos cuenta de que la gran mayoría comparte a nivel interno similares fortalezas y debilidades, con lo cual el escenario que explica Maister es perfectamente reconocible en nuestro país, aunque con pequeños matices fruto de las diferencias todavía existentes entre el mercado anglosajón, de donde él proviene, y el nuestro. Además, las teorías de Maister se basan en dos premisas: el gran conocimiento que demuestra tener del sector legal y sus particulares necesidades y, por otra parte, sus grandes dosis de sentido común.

¿También a los despachos unipersonales o colectivos?

Pienso que debería ser motivo de reflexión en todos los despachos, sea cual sea su tamaño, la tipología de cliente a la que, de modo honesto, entendemos que podemos y debemos asesorar. Maister habla de escoger a los clientes con los que se quiere trabajar y en el ámbito teórico esta idea puede tener mucho sentido, pero en la realidad es difícil de ejecutar. Aun así, pienso que muchas acciones de marketing y comunicación que se llevan a cabo están condenadas al fracaso porque estratégicamente no se han planteado teniendo en cuenta esta reflexión.

¿Cuál es la clave, en su opinión, para iniciar el cambio estratégico que Maister plantea?

La clave se encuentra en la voluntad de los abogados de trabajar en la línea que propone Maister y que, a mi modo de ver, se resume en dos conceptos: ser capaces de tener una actitud realmente generosa y positiva en las relaciones profesionales con los clientes, por un lado, y tener una mentalidad

proactiva que piense en cómo generar valor en la firma en la que se trabaja, por el otro. Sin mentalidad de firma, las teorías de Maister y el trabajo de los directores de marketing y comunicación no tienen nada que hacer.



SANTIAGO GÓMEZ SANCHA
Director del área de Desarrollo de Negocio de Uría Menéndez.

«Las teorías de Maister no son la piedra filosofal, están muy ligadas a un tipo específico de práctica»

¿Considera aplicables las teorías de Maister a las firmas de abogados en nuestro país?

Absolutamente. Maister ha hecho un profundo análisis de los fundamentos de la actividad de la prestación de servicios profesionales jurídicos y ha determinado qué es importante para conseguir el éxito a largo plazo y qué no.

¿También a los despachos unipersonales o colectivos?

Prácticamente todas. Aunque yo creo que sus teorías sobre la selección de clientes y sus técnicas de promoción del abogado como individuo son las que serían más aplicables a ambos tipos de despachos.

¿Qué enseñanzas de Maister ha aplicado con éxito en su despacho?

Nuestro modo de entender la práctica del Derecho es bastante parecido al que Maister propone. Le conocemos desde que empezó a publicar sus obras y hemos ido viendo, a lo largo de los años, que aplicamos criterios similares. Algunos de sus libros son lectura recomendada para nuestros abogados jóvenes.

¿Cuál es la clave, en su opinión, para iniciar el cambio estratégico que Maister plantea?

Antes de nada hay que tener muy claro qué modelo de despacho quiere uno tener. Entonces y sólo entonces, si realmente se cree que lo que él predica es correcto, puede iniciar el cambio. Si no, hay que buscar otras opciones estratégicas. Las teorías de Maister no son la piedra filosofal, están muy ligadas a un tipo específico de práctica del Derecho.

Un despacho debería afrontar el cambio estratégico con una visión amplia y mucha paciencia y constancia. La reflexión y la visualización del modelo de despacho es primordial antes de ponerse a cambiar las cosas. El compromiso de los miembros debe ser extremadamente fuerte y sólido. Los cambios estratégicos no son fáciles ni para despachos grandes ni para pequeños.