

Realizando un balance: La preparación para el proceso de análisis de las compensaciones y resultados.

Por Karen MacKay

Este artículo apareció originalmente de The Lawyers Weekly, una publicación de Lexis Nexis en la edición del 9 de enero de 2006.
Versión en español: Leopoldo Hernández Romano.

Mi compromiso es el de ofrecer a los abogados que lean éste artículo, habilidades e ideas esenciales para el éxito, herramientas que ciertamente no se enseñan en las escuela de derecho. Escribo ésta columna durante la última semana de diciembre de 2005, época que generalmente aprovechamos para reflexionar sobre el año pasado y acerca de lo que esperamos para el año venidero. Sé que para muchos socios, es el tiempo de prepararse para el proceso de análisis de las compensaciones, etapa que genera un alto nivel de estrés en muchos bufetes de abogados. Para muchos abogados, el año nuevo trae consigo el proceso formal de evaluación del desempeño individual, a la par de los resultados obtenidos durante el año anterior.

Con la finalidad de apoyarlos en la preparación de éste proceso de balance, me permito ofrecerles una serie de preguntas para simplificar la evaluación. Ciertamente, se trata cuestiones que ya han sido puestas sobre la mesa con anterioridad, por muchos de mis colegas y amigos como: Ed Wesemann, Patrick McKenna, Gerry Riskin, John Plank y David Maister. Estos cuestionamientos han sido discutidos en conversaciones, reuniones de planeación estratégica y a lo largo de los procesos de evaluación de socios, en firmas que son clientes nuestros.

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para justificar un aumento en su tarifa? Ciertamente comenzamos con la pregunta más complicada. ¿Ha adquirido experiencia en una nueva área? ¿Ha desarrollado su perfil de modo que es reconocido por el foro y la comunidad empresarial, como el

abogado a quién recurrir en un tema específico? ¿Ha desarrollado mayor experiencia en la práctica de una nueva área, en la que existen pocos expertos?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para aumentar la rentabilidad de su firma, práctica o equipo? Existen cuatro elementos de rentabilidad en los cuales trabajar. Es posible que durante este año, haya trabajado más que en años anteriores, y cuente con más horas facturables. Tal vez haya incrementado el “leverage” de su grupo, añadiendo uno o dos asociados para su equipo y los mantiene ocupados con asuntos nuevos muy interesantes. Es probable que haya enfocado más su especialidad profesional y/o la de su grupo, haciendo posible el incremento de su tarifa. Por último, es posible que usted haya incrementado el margen de utilidad de su práctica, quizá habiendo encontrado la manera de ser más eficientes e incrementar su facturación sin incrementar sus costos. ¿Captura sus tiempos “religiosamente” todos los días? ¿Factura a sus clientes regularmente y supervisa la cobranza de su cartera?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para desarrollar a los jóvenes abogados en su firma, práctica o equipo? ¿Ha desarrollado hojas de control que permitan monitorear la experiencia de los abogados de su grupo a fin de que los abogados jóvenes y sus mentores puedan determinar qué tipo de trabajo debe asignárseles, y el tipo de asuntos en los que deberán participar? ¿Es usted un mentor de su equipo? En caso afirmativo, ¿qué significa esto exactamente? En concreto ¿Qué cosas se han hecho con los



abogado más jóvenes que usted está dirigiendo?
¿Ha desarrollado un esquema que permita retroalimentar a su equipo de manera informal, oportuna y adecuada? ¿Ha solicitado retroalimentación de sus abogados a fin de determinar la manera en que puede apoyarlos de manera más significativa?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para mejorar su perfil profesional? 15 meses atrás me comprometí a escribir de forma regular, una publicación con amplia difusión entre los abogados en Canadá. Como resultado de esta columna (una serie de "The Lawyers Weekly", una publicación de Lexis Nexis Canadá) he recibido más de diez llamadas telefónicas: tres fueron conversaciones con la finalidad de iniciar un proyecto de consultoría, el resto fueron consultas de clientes potenciales. Pero Usted, ¿Qué medidas concretas ha adoptado en los últimos doce meses para afianzar su perfil profesional? ¿Quiénes son sus clientes objetivo? ¿Qué leen sus clientes? Si usted es un abogado joven, los artículos que usted escriba serán leídos por los socios de su firma a la par de los clientes. Escribir lleva a participar como expositor, lo que genera una percepción de experiencia, ésta percepción de experiencia genera nuevos asuntos.

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para mejorar la calidad del servicio que se presta? Los clientes asumen que sus abogados son capaces. ¿Cuántos clientes ha entrevistado en los últimos doce meses con la finalidad de conocer que es lo que entienden por calidad en los servicios legales? La regla del 80/20 (80% del negocio se concentra en el 20% de nuestros clientes) es tan aplicable a la práctica del derecho como al resto de las empresas. ¿El 20% del trabajo del despacho se realiza con la misma calidad y se entrega con la misma oportunidad que la ofrecida para quienes representan el 80% de los ingresos de la firma? ¿Los documentos de seguimiento de los asuntos, las proformas y facturas se envían de manera oportuna a todos los clientes?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para realizar ventas cruzadas de su práctica con el

resto de las prácticas de la firma? Cuando oímos hablar a los abogados de ventas cruzadas les pedimos que nos describan lo que entienden por este término. Muchos abogados creen que la venta cruzada implica la responsabilidad de las otras prácticas por involucrarlos en nuevos asuntos. La venta cruzada es un proceso activo. ¿Ha desarrollado las relaciones profesionales y personales con sus colegas de tal forma que ellos quieran trabajar con usted? ¿Ha compartido sus experiencias con sus colegas y ha buscado identificar a otros clientes de la firma que pudieran beneficiarse de su experiencia?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para mejorar sus habilidades de comunicación? A decir de mi amigo y colega John Plank: "Sus logros académicos, su formación profesional y su experiencia se combinan para hacer de usted un profesional altamente competente. No obstante, el nivel de éxito será determinado por su capacidad para comunicar su experiencia profesional a sus colegas y clientes". Hemos escuchado decir a abogados de todas partes del mundo que una de las muchas razones por las que deciden dejar un bufete de abogados, es la inexistencia de una relación estrecha con los socios (derivada de la falta de comunicación). ¿Qué ha hecho para mejorar su comunicación con los socios, colaboradores y clientes?

¿Qué aportaciones ha hecho en los últimos doce meses a su firma, práctica o equipo? Para algunos de ustedes esto podría significar un papel de liderazgo, un papel de asesoría, como mentores, o tal vez de promoción y desarrollo del negocio de la firma. La participación en una firma de abogados requiere de liderazgo. También exige "seguidores", dispuestos a jugar en equipo. ¿Ha sido usted un defensor y promotor del cambio positivo en su firma o se le conoce como el gorila reticente al cambio e innovación?

¿Qué ha hecho en los últimos doce meses para a conocer mejor a un colega? "No me gusta esa persona... Necesito conocerlo/a mejor. "Trabajar juntos en un grupo puede ser una tarea difícil,



especialmente cuando los miembros del grupo son extremadamente inteligentes, ferozmente independientes y muy motivados. ¿Ha invitado a comer recientemente al alguno de sus colegas? ¿Ha llegado a conocer uno de sus colegas a nivel personal? ¿Conoce usted sus intereses personales, cómo: qué tipo de música le gusta, cuáles son sus pasatiempos o a qué equipo le va?

Un último comentario :

Ustedes han elegido una profesión que es implacable. Su elección le exige mejorar continuamente. No le está permitido decir "me conformo con lo que soy". Aquellos que reconocen y aceptan esta realidad podrán cosechar las recompensas. ¿Y usted?

Karen MacKay es socia de Phoenix Legal Inc., kmackay@phoenix-legal.com o Teléfono al 001-416-657-2997.

Versión en español elaborada por Leopoldo Hernández Romano. **HernándezRomano Consultores S.C.**
lhernandez@hrconsulting.com.mx. Teléfono 5596-4520

