

Aplicación de herramientas gerenciales en el Estudio Jurídico

El desafío de crear diferencias competitivas

Autoras: Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo

*La técnica y la tecnología son importantes,
pero incorporar la confianza es la cuestión clave de la época.
Tom Peters*

Los Estudios Jurídicos, tanto los unipersonales como los integrados por decenas de profesionales, son empresas que ofrecen un servicio que se caracteriza por ser inseparable de las personas que lo prestan. Las competencias de los integrantes del Estudio determinan en forma directa la calidad del servicio y su valoración en el mercado.

Ahora bien, ¿qué competencias deben tener miembros de un Estudio Jurídico para que éste se diferencie competitivamente? ¿Es suficiente con que todos sus integrantes sean excelentes abogados? ¿Son necesarias otras competencias además de las jurídicas?

Sin lugar a dudas, el conocimiento y la experiencia jurídica son indispensables para brindar un servicio de excelencia. Sin embargo, no son suficientes. En la calidad del servicio prestado por los abogados, las relaciones interpersonales tienen alta preponderancia e incidencia y se constituyen en un diferenciador estratégico. No sólo las relaciones interpersonales entabladas con los clientes, actuales y potenciales, determinan los resultados del Estudio, sino que también son fundamentales en este sentido, la calidad de las relaciones interpersonales y la confianza existente entre sus miembros.

Stephen Covey (2008) señala que la confianza existente entre los miembros de una organización determina dos resultados: la rapidez de los procesos y los costos. A mayor confianza, mayor rapidez y menores costos. A menor confianza, menor rapidez y mayores costos. La confianza imperante en una organización es un activo de la misma e incide directamente en la lealtad y compromiso de todos sus integrantes y en su productividad.

En las organizaciones donde prevalece la desconfianza, las personas ocultan y retienen información, los errores se encubren, no se manifiestan en forma sincera y transparente las ideas, el nivel de compromiso es bajo y el nivel de rotación de las personas es alto. Las tareas no fluyen, impera la burocracia y los resultados alcanzados son bajos.

Por el contrario, en las organizaciones donde prevalece la confianza, la información es compartida abiertamente, los errores son interpretados en forma genuina como pasos indispensables del aprendizaje, las ideas se comparten sinceramente en un marco de creatividad e innovación y las personas están comprometidas con su trabajo y con la organización disfrutando de lo que hacen. Las tareas de todos y cada uno están en alineadas a una visión compartida. Las personas talentosas eligen a la organización para trabajar y aportan lo mejor de sí mismas para alcanzar los resultados y contribuir a su crecimiento,

El psicólogo chileno Marcial Losada lideró la investigación llevada a cabo en Capture Labs de EDS (Electronic Data Systems) que tenía por objetivo determinar qué distingue a los

equipos de alto desempeño, entendiendo por tales aquellos que alcanzan altos niveles de rentabilidad y satisfacción de sus clientes. Para ello, se observaron 60 equipos de 8 personas cada uno, de esta empresa de procesamiento de datos, mientras elaboraban su plan estratégico anual. Se midieron los actos comunicativos de positividad (apoyo, aliento, comprensión) y negatividad (desaprobación, sarcasmo y cinismo), y los actos comunicativos de indagación (pregunta con el objeto de explorar y examinar una posición) y persuasión (discutir a favor del punto de vista de quien habla). La conclusión a la que se arribó es que en los equipos de alto desempeño, a diferencia de los de medio y bajo desempeño, prevalecen los actos comunicativos de positividad sobre los de negatividad, y los de indagación sobre los de persuasión.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una atmósfera de optimismo, comprensión y aliento, con espacios emocionales que abrieron posibilidades de acción y creatividad. Los equipos de bajo desempeño funcionaron en espacios emocionales muy limitados creados por la falta de apoyo y entusiasmo mutuos, con frecuencia en una atmósfera cargada de desconfianza y cinismo.

Tal como lo señala el Dr. Rafael Echeverría en su obra *La empresa emergente* (2011), la generación de confianza está fuertemente asociada a la habilidad para comunicarse con otros.

Por lo tanto, las competencias conversacionales son una herramienta fundamental en la generación de confianza en las organizaciones. Entendemos como primordiales las siguientes:

Escuchar efectivamente: escuchar al otro intentando entender sus pensamientos, sentimientos, experiencias y punto de vista. Escuchar con los oídos, con los ojos y con el corazón.

Peter Druker, reconocida autoridad en dirección de empresas, en un artículo publicado en *Harvard Business Review* (2004) exponiendo sobre las prácticas de los ejecutivos eficaces, concluye: "Voy a añadir una práctica extra. Es tan importante que voy a elevarla a la categoría de norma: escuchar primero, hablar al final".

Sentirse escuchado y comprendido influye en la confianza que las personas se inspiran mutuamente.

La veracidad al informar: informar significa proporcionar hechos y/o datos que dan cuenta de realidades comprobables. La veracidad de la información alimenta la confianza y aumenta la posibilidad de operar efectivamente. Cuando la percepción del otro es que la información brindada es incorrecta, no está debidamente constatada o es incompleta, se va generando una sensación de desorientación que va socavando la confianza.

Solidez en las opiniones: las opiniones vertidas serán consideradas confiables por los demás en la medida que estén fundadas, es decir, cuando los interlocutores pueden apreciar en qué se ha basado la conclusión.

Saber dar y recibir feedback: implica saber dar y recibir opiniones, debidamente fundadas y orientadas al aprendizaje, sobre determinados comportamientos. Es importante generar el contexto adecuado y tener presente el compromiso con el aprendizaje mutuo.

Honar los compromisos: para alcanzar la impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos, es importante desarrollar las competencias de pedir, ofrecer y hacer promesas. Algunas personas no saben o no se atreven a pedir u ofrecer, o lo hacen en forma inefectiva, generando re-trabajo y produciendo desaliento.

Una vez que una petición o una oferta son aceptadas, constituimos una promesa. Aprender a manejarse con impecabilidad en la constitución y cumplimiento de las promesas es determinante en el desempeño de las organizaciones y en el aumento de su productividad.

Manejo de las diferencias: cada persona tiene su propia mirada de la realidad, dependiendo de diversos factores, como su biología, su historia personal y social, sus conocimientos y su cultura. Frente a una determinada situación, además, cada uno puede tener distinta información, distintos intereses u objetivos. Integrando todas las miradas, valoraremos las diferencias como enriquecedoras de un resultado superador. A través de la dinámica de la indagación y de la exposición productiva, se genera una conversación efectiva, donde todos se escuchan con interés y respeto, y desde el convencimiento de que todos aportarán valor al resultado final.

Gestión de las emociones: de acuerdo a la emocionalidad prevaleciente en un individuo, en un equipo de trabajo o en una organización, las acciones que se emprendan serán diferentes. Las conversaciones pueden incidir directamente en la emocionalidad individual y del equipo de trabajo, y por ende en las acciones que se emprenden y en consecuencia en los resultados. La confianza requiere de un ambiente donde prevalezca la emocionalidad positiva.

Temas inconversables o conversaciones difíciles: en toda conversación existe una brecha entre lo que las personas piensan y lo que dicen. Cuando esta brecha se acrecienta, sucede que aspectos muy importantes de lo que se piensa, aspectos que comprometen el quehacer conjunto de la organización, son callados. En una organización en la que esto acontece, sus miembros pronto aprenden a desconfiar de lo que se dice, dejan de escucharse y de conectarse. La generación de confianza requiere identificar estos temas, conversarlos y aprender a tomar medidas para que no vuelvan a surgir.

Un Estudio Jurídico en el que sus integrantes se relacionan en base a la confianza presenta un plus diferencial importante para alcanzar sus objetivos y es percibido positivamente por sus clientes, colegas, proveedores, y su red de relaciones en general.

Asimismo se presenta como un lugar elegido por los profesionales talentosos para trabajar. Una encuesta de investigación sobre efectividad Organizacional realizada por Gallup ('80 – '90) Se centró en una única pregunta: "¿Qué necesitan los empleados más talentosos de las empresas donde trabajan?" Entrevistaron a más de 1 millón de personas de diversas industrias y países. La conclusión a la que se arribó fue que "... el tipo de relación que los empleados tenga con su supervisor inmediato será lo que determine cuánto tiempo permanezca en esa compañía y cuál será su nivel de productividad en ese período".

Las competencias jurídicas se adquieren en las Universidades. A pesar de su importancia, las competencias personales y de relación no forman parte todavía de ningún plan académico de formación. Este vacío lo suple el Coaching Organizacional. Se trata de una disciplina que

trabaja con personas, grupos, equipos y organizaciones de todo tipo. Su objetivo es generar cambios en la forma de actuar, de relacionarse y comunicarse de las personas. Considera a la organización como una red de conversaciones y a su efectividad en la comunicación como determinante de su éxito o su fracaso. Asume que la clave de la productividad de los miembros de una organización son las competencias conversacionales, entendiendo por tales a la manera de escuchar, pedir, ofrecer, fundamentar opiniones, dar y recibir feedback, formular y cumplir promesas.

El Coaching Organizacional propone trabajar con la esencia de las personas: su forma de conversar y relacionarse con otros. De esta manera, y sólo destinando tiempo y recursos para capacitación, se pueden generar en los Estudios Jurídicos diferencias competitivas en los resultados y mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes.

Bibliografía

2011, Echeverría, Rafael, *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, 8va Edición, Granica, Buenos Aires.

2010, Senge, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, 6ta Edición, Granica, Buenos Aires.

2008, Covey, Stephen M.R., *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires.

2004, Drucker, Peter, Artículo: "What makes an Effective Executive", Harvard Business Review, Junio.

1998, Echeverría, Rafael, Artículo: "Coaching Organizacional: Herramientas de aprendizaje organizacional", Newfield Consulting.

