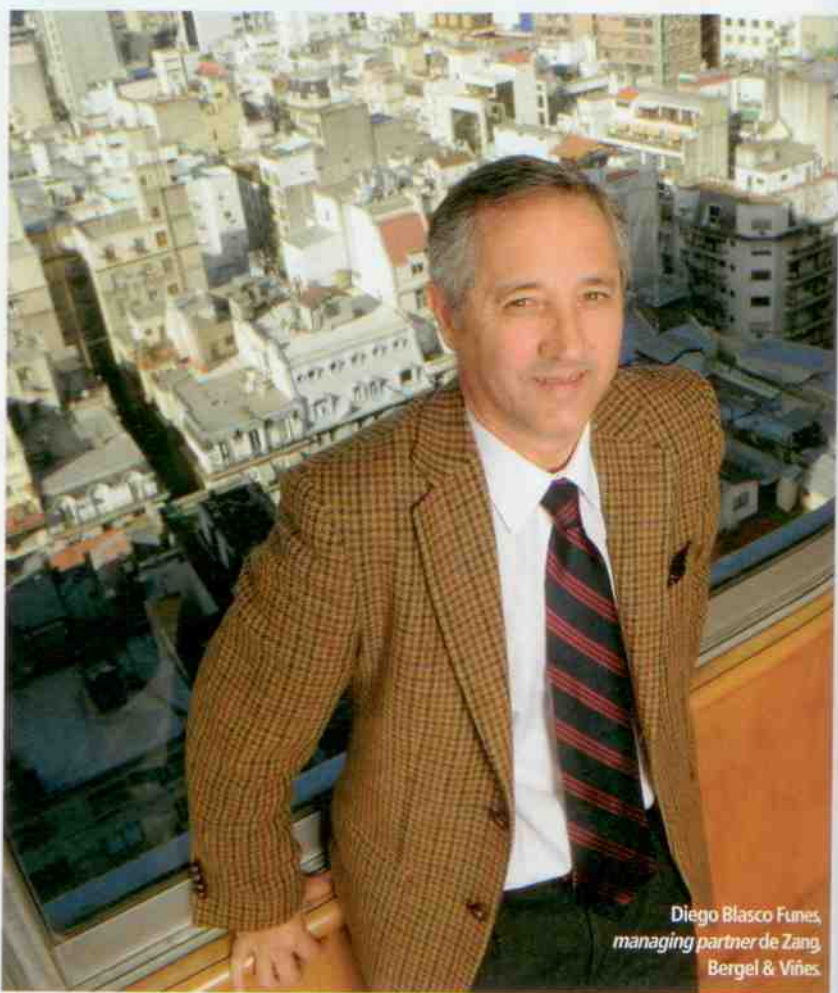


Managers detrás de los abogados

Los administradores profesionales ganan espacio en los estudios jurídicos. Cuáles son las mejoras de gestión que aplican y cómo conviven con los socios.

La profesionalización de la gestión también llegó al mundo de los abogados. En los últimos 20 años, la expansión en tamaño y facturación experimentada por las grandes firmas de la City fue conducida, en general, por los *managing partners*, aquellos socios que, además de ejercer su profesión como cualquiera de sus pares, se ocupaban al mismo tiempo de la administración del estudio. Pero el crecimiento del trabajo jurídico y las urgencias de los clientes fueron sembrando de obstáculos el ejercicio en simultáneo de ambas funciones para quienes las cumplían. Es por ello que en algunos bufetes gana espacio la figura del administrador profesional, convocada por los propios abogados para que los ayude a gerenciar el crecimiento. Los nuevos *managers* son abogados con posgrados en administración o contadores que, además de llevar los asuntos del día a día, se ocupan de introducir estándares de gestión y mejoras en la organización interna de los estudios. Su rol, ligado al planeamiento estratégico, tiene sus desafíos: además de estar obligados a lograr consensos de parte de los socios para avanzar con sus iniciativas, deben mostrar los beneficios a mediano y largo plazo de trabajar con procesos modernos, algo que no es tangible de manera inmediata, como el aumento de horas facturadas. Una tarea nada fácil en un ámbito donde la planilla de Excel suele ser vista como intrusa.

En Marval, O'Farrell & Mairal, el bufete más grande del país con 300 abogados, la tarea de *managing partner full time* la cumple, desde hace años, Julio Fernández



Diego Blasco Funes,
managing partner de Zang,
Bergel & Viñes.

Mouján, quien, cuando la firma empezó a crecer a principios de los '90, dejó de ejercer como abogado para dedicarse exclusivamente a la gestión del día a día. El Consejo de Administración define los lineamientos centrales y Fernández Mouján se ocupa de implementarlos.

“La figura del *managing partner full*

time es algo relativamente nuevo en el mercado, y no se encuentran muchos casos. Los abogados se han dado cuenta de que esto es un negocio, al igual que la consultoría”, sostiene Diego Blasco Funes, socio administrador de Zang, Bergel & Viñes (ZBV) desde enero de 2009. Abogado de la UBA y con un MBA del IAE,



Rodrigo Funes de Rioja, socio gerente de Funes de Rioja & Asociados.

Los *managers* necesitan generar un **consenso permanente** para avanzar con sus iniciativas, ya que los socios son, **al mismo tiempo, accionistas**.

Blasco Funes desarrolló gran parte de su carrera como gerenciadador de estudios en Chile, donde fue *managing partner* de Prieto y Cía. y gerente General de Philippi, Yrarrázaval, Pulido & Brunner. Antes, se desempeñó como director de Negocios de la consultora Neoris, del Grupo Cemex.

El abogado afirma que la función del *manager* es dedicarse todo el día a implementar la estrategia de crecimiento elegida por los socios, y a cuya definición el administrador contribuyó. Ello incluye la gestión interna y el desarrollo de planes de carrera y capacitación continua para los abogados. Otro rol que debe cumplir es cuidar la relación entre los socios y crear un buen ambiente, para que cada uno se dedique sólo a sus clientes. Es que el negocio de los servicios profesionales es atípico, porque los accionistas intervienen en él directamente. "En otras empresas, salvo las

familiares, rara vez participan los accionistas, pero acá sí", apunta.

Desde su llegada a ZBV, reconocido en el mercado por sus prácticas de *real estate* y mercado de capitales, promovió la creación de áreas nuevas (minería, impuestos y laboral), además de trabajar en el posicionamiento de la firma en universidades y organizaciones de profesionales como la International Bar Association (IBA). Implementó sistemas de incentivos y políticas comerciales para cada área —la experiencia que le dejó su paso por el mundo de la consultoría—, y una vez por mes se reúne con los clientes principales para tener un *feedback* de cómo vienen los temas. "Muchas de estas cosas eran vistas por los socios, pero no tenían tiempo para hacerlo", aclara.

A este último punto —los consensos—, Blasco Funes le asigna un valor clave. Dice que prefiere no tomar una medida si no están de acuerdo todos, y que su misión es la de ser un facilitador. "Hay que evitar la competencia interna dentro del estudio. Si todos cumplen con las metas de rentabilidad, todos ganan más a fin de año. Por eso es bueno fomentar la colaboración entre áreas y seguir procesos", dice, y compara: "Hay dos culturas de estudios: la del equipo de fútbol, y la del equipo de rugby. En el primero pesan más

las individualidades y la competencia interna. En el de rugby hay mayor coordinación: todos empujan en el *scrum*".

No abogados

En el caso de Funes de Rioja & Asociados, la función de administrador (bajo el título de socio gerente) la cumple Rodrigo Funes de Rioja, que no es abogado como su padre y fundador del estudio, Daniel Funes de Rioja: estudió administración en la UADE y tiene un MBA de Duke University, Estados Unidos. En Harvard realizó luego una especialización en liderazgo de empresas profesionales.

Funes de Rioja fue ascendiendo en el área de administración del estudio hasta ser nombrado socio. A partir de ese momento, pudo empezar a implementar algunas iniciativas. "Trabajamos en varias cosas para profesionalizar la gestión, como certificar la norma ISO 9000 e instalar un sistema de gestión de la calidad", cuenta. "Percibíamos que había que hacerlo, sobre todo, para canalizar el volumen de trabajo laboral que tenemos", agrega. El estudio lleva en su cartera más de 10.000 juicios laborales.

Otra de las ideas que aplicó fue un modelo de organización armado luego



Foto: Graciela Decariga

de recabar cuáles eran las necesidades de los clientes. “Estamos organizados en seis equipos que atienden la parte judicial, de consultoría laboral y de auditoría. Pero todos están integrados. Para llevar un juicio hay que conocer el negocio de la empresa, y para dar un buen asesoramiento hay que conocer las consecuencias legales que puede sufrir una firma”, dice. Los grupos son coordinados por un *team* central, que no trabaja para clientes y presta servicios a los equipos, a la par de efectuar investigación y ocuparse del control de calidad.

Para Funes de Rioja, el *manager* se mueve entre el consenso y la dirección permanentemente. “Sin la confianza de los socios no se pueden tomar decisiones rápidas”, observa. Se refiere, por ejemplo, a tener que implementar un cambio en el equipo que atiende a determinado cliente, porque la gerencia de Legales tiene un perfil nuevo, se vendió la empresa o la coyuntura es otra. Ese tipo de medidas requieren respaldo para que los abogados—cuyo ego suele ser elevado—las acepten. Las definiciones estratégicas de la firma salen del comité ejecutivo integrado por tres socios, uno de ellos, Rodrigo Funes de Rioja.

Pablo Balancini, socio administrador de Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados, estudio con una fuerte práctica en seguros, también es un “outsider” en el mundo legal: como contador, desarrolló parte de su carrera en Andersen, en el área de Auditoría, y en el Banco Galicia, antes de ser convocado por el estudio en septiembre de 2003 para mejorar la organización. “Existía

una necesidad puntual de hacer una reingeniería, porque el estudio había crecido sin una estrategia definida”, cuenta. “Se necesitaba un sistema que unificara la gestión”, agrega.

Balancini efectuó un relevamiento de todos los procesos durante seis meses y buscó luego un sistema en el mercado que soportara las necesidades del estudio. Como no encontró lo que buscaba,



aspens
HOTELS

Nuestro mejor NEGOCIO es cuidar el planeta
mientras Usted disfruta de su estadia



Porque todos somos huéspedes de este planeta, desarrollamos el programa Eco Sense para preservar el medio ambiente y optimizar el uso de los recursos naturales.

Aspen Towers Hotel

Paraguay 857

Buenos Aires - Argentina

Aspen Suites Hotel

Esmeralda 933

www.aspenhotels.com.ar

Pablo Balancini, socio de
Bulló, Tassi, Estebenet,
Lipera, Torassa
Abogados.

la firma optó por el desarrollo de un sistema propio. "La unificación de los procesos implicó también un cambio cultural fuerte, con campañas internas para mostrar que no era una carga administrativa, sino que podía ser muy productiva para los clientes", sostiene.

Gracias a la metodología implementada, apunta Balancini, Bulló pudo tomar como cliente a Telefónica sin que el volumen de litigios absorbido provocara inconvenientes en la estructura. "En todas las implementaciones hay resistencia al cambio al principio, y luego llega la etapa de la aceptación. La clave es



Fernando Benegas,
socio de Rattagan,
Macchiavello,
Arocena & Peña
Robirosa.

pló? ¿O para reestructurar un área sin despertar resistencia de los abogados? "La idea es que si un equipo está descargado en gastos, los socios estén enterados y no sorprenda a nadie. Puede tratarse de una decisión estratégica del estudio, lo cual implicaría una inversión", responde Balancini.

Explicar las distribuciones de costos directos e indirectos fue otro punto a vencer, pero no diferente a lo que ocurre en cualquier empresa, cuenta. "A nadie le gusta que le imputen costos en su área", completa el contador.

Cliente interno

En Rattagan, Macchiavello, Arocena & Peña Robirosa, la función de socio administrador la cumple Fernando Benegas, quien es abogado y realizó un Executive MBA en el IAE, además de haber estudiado marketing. Cuando arrancó el estudio, en 2005, ocupaba el puesto de gerente, y hace un año y medio lo nombraron *partner*, como una evolución del rol. Se encarga de la administración, los recursos huma-

Uno de los desafíos que enfrentan es **convencer a los abogados** de los beneficios, a mediano plazo, de implementar políticas de **mejora permanente**.

que los cambios sean vistos como una inversión", indica.

El segundo cambio pasó por integrar la gestión de recursos humanos con la económica financiera. "Podemos ver la productividad de cada área y hacer un análisis de cada unidad en el momento", explica Balancini. Una vez por mes, en la reunión de socios, el administrador brinda un reporte de cómo viene la gestión, con la correspondiente evolución de los números. "Todo apunta a manejarse como una empresa de servicios profesionales", destaca.

¿Cómo hace un administrador para tomar decisiones de gastos, por ejem-

nos y las relaciones institucionales del bufete con entidades profesionales. Desarrolló un plan de carrera para los abogados y puso en práctica evaluaciones de desempeño, con tutorías rotativas de cada socio sobre un grupo determinado de integrantes.

"El *manager* trabaja para el cliente interno, que son los socios y los abogados, y no todas las innovaciones que existen en el mercado se pueden aplicar acá", indica Benegas respecto de cambios organizativos. Pero está trabajando en el aprovechamiento de la información que produce el estudio y no era analizada. Por ejemplo, en materia de eficiencia.

"Están las horas facturables, que generan productividad directa, y las no facturables, que pueden usarse de mejor manera para el propio estudio, o para capacitación", ejemplifica. Benegas implementó en el último año y medio unos 15 informes de gestión para que los socios estén al tanto de la evolución de los números y conozcan dónde se producen los picos de trabajo. "El principal desafío es ordenar las prioridades y es hacerles ver a los abogados los beneficios de trabajar con políticas de mejora permanente, cuando el impacto de esos resultados se refleja a mediano plazo", afirma.

Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) también apeló a una administradora profesional hace 11 años para ordenar su crecimiento: Leticia Bacigaluppi, contadora y licenciada en Administración, que había pasado por Deloitte, Apple y el Sanatorio Las Lomas. "Los socios fundadores querían dedicarse de lleno a atender a los clientes. Trabajar con abogados me pareció un desafío", dice. Desde su cargo de gerente de Administración y Finanzas, maneja un equipo de 60 personas que presta soporte a los más de 180 abogados que integran el bufete.

Apenas llegó, armó un manual de procedimientos administrativos luego de efectuar un relevamiento en todas las áreas, y lideró diferentes proyectos vinculados con la expansión que registró el estudio. También introdujo mejoras en los sistemas de facturación de horas. "Los planes de crecimiento y las decisiones estratégicas son definidas por los socios", aclara Bacigaluppi, cuya función difiere en ese sentido de los casos anteriores, ya que no es socia ni interviene en la discusión sobre el rumbo de la firma. De todos modos, plantea sus inquietudes a los diferentes comités. "A mí me gustan los cuadros y las tablas, y a ellos el *Word*. Pero tratamos de lograr un *mix* y que entiendan el porqué seguimos determinados procesos", remata.

Los *managers* profesionales avanzan para que los estudios no sólo sean, sino también se parezcan, cada vez más, a un negocio. ■ Pablo Ortega.