

El Liderazgo jurídico en los Despachos

La figura del líder jurídico en los despachos se hace imprescindible en la medida en que los abogados quieran proyectarse en el futuro y evolucionar como organización. El líder jurídico es el que tiene en su mente la imagen de lo que tiene que ser el despacho como negocio y organización, el que muestra y consigue de sus colegas un total compromiso con esa visión, el que busca nuevas posibilidades y sabe ver oportunidades en los retos. Es el promotor del despacho.

Cuando un abogado abre un despacho, debido a su carácter autónomo e independiente, trabaja integrando en su persona las funciones de liderazgo y gestión junto al tecnicismo legal que cada caso requiere. Si este abogado quiere desarrollarse y crecer, debe pasar a trabajar en equipo. Para ello tiene que aprender a diferenciar los roles y descentralizar las tareas. De ser el que hace todo, pasar a ser socio con distintos niveles. En este momento, un liderazgo fuerte, diferenciado de una gestión fuerte, se hace imprescindible.

Aunque esto suene comprensible y fácil en teoría, estamos hablando de una transformación compleja. Si ésta no se consigue, los despachos no prosperan como debieran. A la mayoría de los abogados les falta esta conciencia de necesidad organizacional. Los mejores despachos están integrados sólo por socios gestores y abogados expertos; la figura y funciones del líder brillan por su ausencia. No se dan cuenta de que un equipo necesita dirección, apoyo y vinculación con el más amplio supra-sistema del despacho. Un equipo sin líder es como un coche sin dirección. El líder jurídico es el que usará las estrategias de poder tales como la construcción de consenso, la persuasión, el control de resultados o la búsqueda de sentido organizacional y legal para transformar el despacho.

Los líderes de los equipos de abogados tienen responsabilidades muy diferentes respecto a las de los otros socios. El que éstas se lleven a cabo es crítico para el éxito de cada operación y el futuro del despacho como organización. Desde su posición de influencia, el papel de líder jurídico se responsabiliza de: las necesidades y expectativas de los clientes y entorno externo más amplio; la planificación y establecimiento de la estrategia y las direcciones operativas para que la acción del equipo esté vinculada con la realidad del cliente; la comunicación, gestión del cambio de mentalidad necesaria y control de los resultados de las operaciones que el equipo tiene que llevar a cabo para lograr sus objetivos.

El rol del liderazgo es una instrucción con carácter universal aplicable a cualquier tipo de despacho y en todos los niveles. Aunque concretamente consiste en llevar a cabo unas funciones según el tipo de equipo en el que se encuentren y la posición del mismo dentro del despacho. Por ejemplo, los líderes supervisores de primera línea tendrán que aprender a dirigir las áreas del despacho de pequeña escala. Lo más importante de su rol será dirigir y coordinar las actividades de los miembros individuales del equipo. Sus colegas líderes de nivel intermedio necesitarán también encargarse de las áreas compuestas de múltiples equipos; con lo que la coordinación entre éstos será su responsabilidad más importante. En la parte superior de la organización, los líderes socios tendrán que instruirse en cómo hacerse responsables de la visión y las direcciones estratégicas del despacho como un todo. Y en general, para ayudar a que el despacho tenga éxito, se deberá crear un clima que dé lugar a una cultura y una pasión dentro de los abogados del despacho.

En definitiva, los despachos necesitan liderazgo, sea éste personalizado en el abogado que hace de todo o compartido en los diferentes niveles del despacho como ese mínimo de estructura jerárquica que mantiene la red vinculada de equipos. La creación y mantenimiento de esta vinculación es quizá el aspecto más crucial del desarrollo continuo que los despachos jurídicos.

Concha Calonje