

**POSTURA ONTO-EPISTÉMICA DEL ABOGADO DEL SIGLO XXI
EN EL ÁMBITO DE LA GERENCIA Y DE LA TECNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**ONTO-EPISTEMIC POSITION OF THE LAWYER OF THE TWENTY-ONE
CENTURY IN THE FIELD OF MANAGEMENT AND TECHNOLOGY
INFORMATION AND COMMUNICATION**

Alexis Lattuf¹

 <https://orcid.org/0000-0002-5621-8928>

Recibido: 02-04-2024

Aceptado: 06-05-2024

Resumen

El presente artículo trata de una disertación teórica acerca de la construcción de la postura ontoepistemológica del abogado en ejercicio y los retos que le plantean las tecnologías de comunicación e información, así como las habilidades gerenciales que debe desarrollar en la gerencia de un despacho profesional. El estudio tiene como propósito, crear una visión interpretativa de la realidad vivida desde la óptica de los versionantes clave en el ejercicio de su profesión desde un despacho de abogados, lo cual se hace bajo los parámetros del paradigma cualitativo, las técnicas de recolección de la información fueron la entrevista en profundidad y la observación participante, basando el análisis en los procesos de categorización, estructuración y triangulación de fuentes y usando sus técnicas para la recolección de la información y para su análisis, a fin de contribuir a construir la postura ontoepistémica del profesional del derecho. Se trata de entrevistar algunos versionantes clave y presentar una perspectiva teórica que permita posicionar las funciones y competencias del abogado del siglo XXI.

Descriptor: Postura ontoepistémica; gerencia; TIC.

This article is a theoretical dissertation about the construction of the ontoepistemological position of the practicing lawyer and the challenges posed by communication and information technologies and the managerial skills that must be developed in the management of a professional office. The study is about building an interpretative vision of the reality lived from the perspective of the key versions in the exercise of their profession from a law firm, which is done under the parameters of the qualitative paradigm using their techniques for the collection of the information and for its analysis, in order to contribute to building the ontoepistemic position of the legal professional. It is about interviewing some key versions and building a theoretical perspective that allows positioning the functions and competencies of the 21st century lawyer through the categorization and triangulation of sources and theories.

Keyword: lawyer; skills; management; professional practice.

¹ Abogado. Especialista Derecho Mercantil. Conferencista Nacional. Docente Universitario. Universidad Fermín Toro. Autor de la Obra: Mis anotaciones al Derecho Concursal Venezolano. alexis.lattuf@gmail.com

Introducción

Las organizaciones, las personas de distintas profesiones y oficios han evidenciado eventos, circunstancias, episodios vividos, que invitan a pensar, reflexionar, desplegar funciones, actividades, prácticas y desarrollar competencias, entendidas como aquellos componentes cognoscitivos, actitudinales y procedimentales que conforman el saber profesional jurídico, para actuar eficazmente acorde a lo que el entorno les pauta, para avanzar en su tránsito por la vida personal, social, familiar, laboral pues sin estas competencias a desarrollar, no habría un desempeño óptimo en las actividades organizacionales ni personales.

Además, el entorno organizacional social, se ha ido transformando vertiginosamente, puesto que sus factores se han ido modificando a través del tiempo por múltiples y variados escenarios; cada siglo ha marcado y dejado vestigios, cambios en lo económico, tecnológico, social, cultural, ambiental que pareciera han reformado al ser humano, a las organizaciones, lo cual pincela un aprendizaje continuo y tiempos de cambios en todas las esferas de la sociedad.

Dichos cambios tecnológicos, culturales, económicos, sociales a decir de Rivaldito, (2015), “se han producido en el mundo contemporáneo, y han logrado avances vertiginosos en todos los ámbitos” (p. 1), podemos comprender que la tecnología ha logrado introducirse en casi todos los aspectos de la cotidianidad, desde las labores personales hasta las empresariales y sociales; la precitada autora agrega:

...con la llegada de las tecnologías de la información y comunicación, la globalización, la creciente velocidad de cambio por el procesamiento masivo de la información, la humanización y la reorientación de los procesos en las organizaciones con compromiso, responsabilidad social y ecológica, son algunos de los aspectos que marcan el surgimiento de un tiempo de transformación (p. 5).

Esta transformación merece ser reflexionada por profesionales, comunidades, organizaciones empresariales y gerentes de ellas; pues vislumbra el surgimiento de una visión distinta de la realidad, nuevas formas de trabajo y formación de ciudadanos que se conjetura tener su génesis en la ruptura epistemológica de las ciencias y eventos que se acentuaron en la década de los sesenta con la llegada de las tecnologías de información y comunicación, el cual marcó una nueva época, nuevo tiempo que Toffler (1981) denominó Tercera Ola, y Castells (1999) la denominó Sociedad Informacional.

Esta Sociedad Informacional, desde su mirada contemplativa fue significada como una “forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad, el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período” (p. 47); lo que se interpreta, la sociedad y las organizaciones precisan cambios estelares en las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de información. En coherencia a lo planteado en párrafos anteriores, cuando las tecnologías de la información y comunicación se extendieron a nivel mundial, la intensificación del fenómeno informacional dio paso a lo que Drucker (2002) denominó la era del Conocimiento, una etapa donde lo importante era revelar lo que se conocía mediante la intensificación comunicacional e informativa. Así mismo, Rivaldito (ob. cit.) considera que las tecnologías de la información y comunicación “basa su gestión no sólo en los tradicionales tangibles como el capital económico, sino en el saber y aprender permanente y renovado en tiempos de transformación” (p.7).

Se interpreta lo planteado por la autora citada en párrafo anterior, que la sociedad, el ser humano inmerso en ella, ha de cambiar su forma de pensar y actuar, desarrollar y asumir competencias como procesos complejos e incorporar desde su interior hacia el exterior el saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir como fuentes de sabiduría, para el ejercicio de sus actividades, solución de problemas y toma de decisiones, dentro de un marco y compromiso ético-moral.

En consecuencia, se presenta este artículo, que busca vincular el cambio onto-epistémico del abogado del siglo XXI en el ámbito de la gerencia y de la tecnología de la información y comunicación, representando un estudio interpretativo que busca comprender ese nuevo significado del ser del profesional del derecho ante la realidad que le rodea, en el marco de los avances de la ciencia y tecnología.

Postura Onto-Epistémica Del Abogado Del Siglo XXI

Para conocer sobre la postura onto-epistémica del abogado del siglo XXI en el ámbito de la gerencia y de la tecnología de la información y comunicación, es necesario hacer referencia a la palabra competencia, de manera que Castillo y Terren (1994), precisan que es un término polisémico con varias interpretaciones. Por su parte Levy-Leboyer (2003) especifica que las competencias están vinculadas “...con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere”

(p.12); se interpreta que la competencia se sustenta en los atributos, actitudes, aptitudes, habilidades cognitivas, de conducta, valores, conocimientos de una persona y que son justificable o demostrables en un grupo de personas donde interactúa para el ejercicio de su labor o profesión.

Así el término competencia es aplicable en distintos espacios y perspectivas como el educativo, personal, laboral y profesional cuyas aplicaciones varían de acuerdo el contexto (Perrenoud, 1997, p. 43). Al referir su aplicabilidad en el ámbito profesional, surge la interrogante ¿Cuáles serán las competencias requeridas para el ejercicio de la abogacía? Al respecto, se recoge la percepción de Molina (2009), quien expresa: Tradicionalmente el abogado es formado para contender, lo cual no es desatendido dentro del nuevo modelo de formación, pero debe acentuarse al desarrollo de competencias del egresado en Derecho, como líder social, consciente de las necesidades del colectivo, ante lo cual deberá ser un crítico de la realidad con sentido ético y moral, a fin de poder asesorar al individuo de forma integral, y, de ser necesario, abogar para que se creen e implementen nuevas instituciones dentro del ordenamiento jurídico, que permita otorgar seguridad y verdadera justicia al conglomerado social (p. 42) .

Es decir, ya el abogado no es un agente pasivo que, tras el claustro de su oficina, espera que los casos lleguen a él de manera estática, por el contrario, agrega la autora “el abogado debe ser proactivo, dinámico, capaz de ubicar el dilema por sí mismo y solventarlo con plena conciencia de las necesidades del colectivo” (p. 46).

Es de énfasis señalar que este profesional, debe poseer clara conciencia del sentido ético de su actividad, responder a las demandas del fenómeno humano, histórico-social y como plantea Molina (ob. cit.), “los que ejercen la abogacía deben responder a los problemas planteados dentro del entorno social, exigiendo nuevas competencias al abogado” (p.48); competencias que se presume son diferentes a las competencias profesionales desarrolladas por el abogado en su ejercicio laboral, tales como los conocimientos jurídicos, pero también tecnológicos, investigativos, las habilidades con el uso de las aplicaciones y aparatos tecnológicos, las destrezas comunicacionales con el cliente , con los colegas o contraparte y con los organismos y funcionarios con quienes debe ejercer el derecho.

Desde mi cosmovisión, pareciera que estas competencias instituyen innegablemente el criterio lógico, el conocimiento actualizado, la destreza jurídica, el criterio reflexivo para responder con la debida solvencia a las exigencias y solicitudes impuestas por una sociedad que reclama transformación.

Asimismo, uno de los versionantes clave sostiene: ...el profesional abogado es el que ejerce la defensa jurídica en un juicio, así como los procesos judiciales y administrativos ocasionados o sufridos por ella. Además, asesora y da consejo en materias jurídicas. Los abogados son profesionales con conocimientos en diversas áreas de la legislación (penal, laboral, comercial, administrativa, tributaria, entre otras) y su formación implica conocimientos de historia, filosofía, cultura, literatura, oratoria, ciencias forenses y política, por ello, suelen ejercer cargos jerárquicos en la administración del Estado y gobierno, pueden orientarse hacia un perfil privado, como asesor y representante de personas naturales y/o jurídicas, o bien tener un perfil público ligado al gobierno y la administración pública.

En este sentido, el abogado es un profesional cuyo propósito fundamental es colaborar en la defensa de la justicia. Cuenta con una sólida formación teórica y suficiencia práctica, supervisada por los Colegios y el Estado. Interviene en la resolución de conflictos judiciales y extrajudiciales, la función pública, la magistratura, la enseñanza y la investigación. Se encargan de defender los intereses de una de las partes en litigio. Su preparación y especialización en cuestiones jurídicas, hace que sea el único profesional que puede ofrecer un enfoque adecuado del problema legal que tiene el ciudadano o justiciable.

Desde la perspectiva, del discurso de este informante clave y la cosmovisión del investigador, se interpreta que los abogados se dedican principalmente a actividades estrictamente profesionales, y producto de su formación recibida en la universidades desarrollaron principalmente competencias profesionales y como lo expresa Zommer (2014), se apropia de lo pensado por Maister al destacar que los abogados “dedicados principalmente a actividades estrictamente profesionales, no son muy proclives a dedicar tiempo a los asuntos de gestión”... ya que los abogados “no perciben los temas de gestión como fundamentales..., lo que los lleva a la secular falta de formación y preparación de los abogados en los temas de gestión empresarial” (p.4), y se agrega temas de gerencia.

Lo expresado en la cita anterior deviene en ver cierta desorganización a la hora de gerenciar los bufetes de abogados, pues los mismos se dedican más al ejercicio del derecho en cada uno de sus casos, por lo que las labores gerenciales y de gestión las dejan a un lado, bien por desconocimiento o desinterés.

Siendo las cosas así, dentro de las diversas funciones que pueden desempeñar los abogados están: ser *socio o trabajador de bufetes jurídicos particulares* donde el abogado ejerce como

litigante de juicios civiles, penales y comerciales complejos. Asimismo, de realizar asesorías en negociaciones complejas. *Fiscal*, como funcionario público, integrante del Ministerio Público, quien lleva la investigación criminal y la acción penal pública. Un abogado puede también ser *Notario*, *Abogado de empresas*, desempeñándose en el departamento Legal de la entidad u organización, hacerse cargo de la adecuación de la empresa a las nuevas leyes, tramitación de diversos juicios de la empresa, negociaciones con empleados. *Abogado Consultor o Asesor* para diferentes programas de gobierno o ministerios. *Abogado externo para empresas*, realiza informes jurídicos de sociedades, estudios de títulos y tramitación de juicios de manera independiente. *Docencia*, ejerciéndola en universidades públicas como privadas, desempeñándose como docente, jefe de carrera o director de carrera. *Conferencista y publicaciones* de producciones intelectuales para revistas especializadas para abogados o de Derecho, o de interés general.

En tal sentido ¿para desempeñar todas las actividades anteriormente pinceladas, el abogado tendrá que disponer de capacidades y rasgos diferenciales que van más allá de las capacidades profesionales propias del ejercicio como abogado? Definitivamente sí. Se presume que requiere no solo competencias profesionales, sino que “adicional a las destrezas y aptitudes propias de su profesión, debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, gerenciales, de mercadeo, de gestión humana, dominio en tecnología, en idiomas” (Tobón, 2009, p.64). Lo anterior quiere decir que debe procurar el desarrollo de competencias técnicas, conceptuales y humanas, las cuales deben estar asociadas a su facultad emocional y cognoscitiva para que pueda orientar a clientes, colaboradores, grupos de personas, individualidades con las que interactúa, en pro de intereses tanto profesionales y organizacionales.

Con referencia a lo anterior, Rodríguez (2001), explica que tradicionalmente la imagen de los profesionales del derecho ha sido siempre concebida como hombres y mujeres de vestimenta de traje, corbata y zapatos negros, camisa blanca, vistiendo toga y, potestativamente birrete, sin distintivos de ninguna clase elegantemente vestidos; esta es una visión externa y estereotipada de lo que suponen son estos profesionales en la sociedad contemporánea.

Lo antes planteado corresponde con una imagen externa de diferenciación con respecto a otras profesiones y ocupaciones que tienen otro tipo de vestimenta. Prosigue expresando Rodríguez, que estos profesionales son una realidad dentro de la vida social, por eso se hace necesario analizarlos bajo otras dimensiones y variables, en su estratificación social, en su morfología enfatizando en la división del trabajo, integración, su cultura profesional como aspecto

simbólico, sin olvidar su organización como aspecto corporativo, estudiando su capacidad de acción colectiva y comunicacional en el ámbito gerencial.

Basándome en las ideas anteriores, la comunicación juega un papel esencial para un abogado. Los principales conflictos que surgen en el despacho y que generan mayor estrés se relacionan con la falta de claridad en la comunicación, ya sea con el cliente, un compañero de despacho o algún abogado contrario; comunicarse con efectividad no significa únicamente conocer un amplio vocabulario jurídico y dominar la oratoria.

Por otra parte, comunicar es entender a tu interlocutor, entregarle un mensaje claro, preciso, objetivo, oportuno de su interés, con la finalidad de conseguir un objetivo determinado. De modo que, todas estas características se complementan con una serie de aspectos que son determinantes para lograr una comunicación efectiva: Conocer el lenguaje no verbal además del lenguaje verbal; el lenguaje no verbal tiene una importancia fundamental en la comunicación con el interlocutor.

Escuchar verdaderamente al otro, lo cual es lograr detener nuestra “charla” interna y centrarnos en conseguir la máxima información necesaria para el caso por parte del cliente. Por lo tanto, es importante propiciar un ambiente de confianza y cercanía en el que el cliente pueda llegar a sentirse cómodo para manifestar todo aquello que le preocupa. De igual manera, construir relaciones con facilidad, en los últimos tiempos la figura del abogado sumido en los temas del despacho ha de complementarse con mantener la relación con clientes, con compañeros de profesión, además con potenciales clientes para poder ganarte su confianza y demostrar cual es la honestidad, el conocimiento y la ayuda, brindando razones para confiar en ti y tu trabajo.

En la confianza radica el éxito de una buena relación lo que el abogado debe en todo momento demostrar ser un líder gerencial con amplios conocimientos de gerencia. Al respecto, para Peñalver (2023), el profesional abogado es el que ejerce la defensa jurídica en un juicio, así como los procesos judiciales y administrativos ocasionados o sufridos por ella. Además, asesora y da consejo en materias jurídicas. Los abogados son profesionales con conocimientos en diversas áreas de la legislación (penal, laboral, comercial, administrativa, tributaria, entre otras) y su formación implica conocimientos de historia, filosofía, cultura, literatura, oratoria, ciencias forenses y política, por lo cual suelen ejercer cargos jerárquicos en la administración del Estado y su gobierno, pero nunca se presenta como un conocedor de lo que representa la gerencia del abogado en el ámbito de sus funciones legales y administrativas que demanda hoy una sociedad de la información y comunicación.

Asimismo, pueden orientarse hacia un perfil privado, como asesor y representante de personas naturales y/o jurídicas, o bien tener un perfil público ligado al gobierno y la administración pública. El abogado es un profesional cuyo propósito fundamental es colaborar en la defensa de la Justicia. Cuenta con una sólida formación teórica y suficiencia práctica, supervisada por los Colegios y el Estado. Interviene en la resolución de conflictos judiciales y extrajudiciales, la función pública, la magistratura, la enseñanza y la investigación. También se encargan de defender los intereses de una de las partes en litigio. Al ser el abogado un profesional específicamente preparado y especializado en cuestiones jurídicas, es el único profesional que puede ofrecer un enfoque adecuado del problema legal que tiene el ciudadano o justiciable.

Bajo este escenario, la actuación profesional del abogado se basa en los principios de libertad e independencia. Lo que significa en los momentos actuales es tener una opinión propia, generar juicios a partir de la propia capacidad de análisis, de la propia reflexión. Libertad significa también no depender de la iniciativa o del soporte emocional del otro para enfrentar los problemas de la vida o para generar proyectos.

Evidentemente, la libertad supone un riesgo alto: hay que hacerse cargo de lo que uno decide. Sin embargo, el precio no es tan alto como el beneficio. Porque la independencia significa que nos hace artífices de nuestro destino, ya que no dependeremos de lo que otros piensen, digan o quieren hacer de nosotros; lo que demuestra que lo que nos libera es nuestra capacidad de comprender la realidad, eso nos dará la estabilidad emocional necesaria para decidir con independencia y responsabilidad, alentará nuestra seguridad y con ella, la autoestima.

De esta forma, la autoestima es la valoración, generalmente positiva de uno mismo. También se puede denominar que se trata de la opinión emocional que los individuos de sí mismo y que supera en sus causas la racionalización y la lógica. Es de mucha relevancia considerar el liderazgo como cualidad de una persona que abarca la capacidad y la personalidad que van a favorecer el control de cada uno, de esta manera se puede escribir que la gerencia para los abogados debe guiarse por el Código de Ética y la Ley de Abogados.

Visto así, se presume que un buen abogado como gerente debe llegar a la solución del conflicto de todos sus casos y ocuparse de todos sus clientes, cavilación que inspira a interrogarme ¿Por qué nace la necesidad de ubicar al Abogado en el en el ámbito Gerencial?

Anteriormente, los abogados eran simplemente profesionales, y todo lo que excediera de la actividad estrictamente profesional, quedaba, si no olvidado, relegado a un segundo plano. Con

este escenario no tan lejano, la organización y gestión de los despachos, los recursos humanos, el marketing, la atención al cliente, la estrategia financiera era consideradas raras, salvo algunas excepciones que empezaban a insinuarse a mediados de los ochenta gracias a la entrada de las firmas anglosajonas en nuestro país y la adaptación de dicho modelo por los grandes despachos.

A la fecha actual, esta concepción ya se encuentra superada, y puede constatarse que el modelo de los escritorios jurídicos, unipersonales o colectivos se ajusta completamente a los estándares empresariales, por lo que, para dotarlos de la necesaria eficiencia, los abogados se han visto obligados a implantar diversas técnicas y herramientas que han sido importadas, con las debidas adaptaciones, al campo empresarial.

Todo lo antes detallado, nos lleva a poder afirmar que el despacho, como organización empresarial, debe ser gestionado en aspectos tales como recursos humanos, financieros, de marketing y atención al cliente, comunicación, organización, formación, entre otros, con el fin de alcanzar la eficiencia, productividad y por ende la competitividad del negocio, requiriendo para ello, estar dotado de una dirección para conseguir efectiva y eficientemente los objetivos de esta.

Las Habilidades Blandas de los Abogados

Durante la época de los 90's los investigadores sobre el comportamiento del humano comenzaron a escribir y desarrollar más el tema relacionado con la personalidad del individuo, en donde indudablemente la personalidad del abogado no escapó de ser analizada.

En dicha época, Daniel Goleman(1995) escribe su libro sobre la inteligencia emocional, de esa misma manera la empresa consultora AltmanWeil, saca un estudio relacionado con la personalidad del abogado, el cual esboza del análisis de los rasgos en la personalidad que divide en 2 grupos, los Rain Makers y los Service Attorneys, conforme a Hamel y Prahalad, los abogados “rainmakers”, con aquellos que tienen la capacidad de generar negocios; mientras que los Service Attorneys, son aquellos que trabajan en la defensa de casos ante los tribunales, es decir en el ejercicio profesional bien sea en la vía judicial o administrativa.

Para Astudillo (2016), esta agrupación de personalidades de abogados varia, dependiendo de su función en un despacho o su función dentro de un empleo, el cual apenas era la insinuación sobre el desarrollo de las habilidades blandas, basados en los rasgos de personalidad que incidirán en el desarrollo, sin embargo, donde sí se caracteriza el abogado del resto de los profesionales, es en rasgos marcados que lo diferencian del resto de la población y/o otros profesionales.

1. El abogado es más escéptico del resto de la población, solemos pensar siempre en el peor de los escenarios.
2. Tienen una mayor necesidad de urgencia en sus trabajos, el abogado siempre quiere las cosas para ayer.
3. Son menos sociables que otros profesionales (aunque parezca extraño), el abogado por su quehacer intelectual prefiere no lidiar con la gente.
4. Son menos resilientes, incide mucho el estrés de su trabajo. La resiliencia es una de las áreas en donde tiene que trabajar más el abogado, un fracaso significa una tragedia en su vida.
5. Son más independientes que muchas otras profesiones, todo esto debido a que su trabajo es intelectual y le cuesta mucho más trabajar en equipo.

Metodología

El avance de investigación que se desarrolló se fundamenta en el paradigma cualitativo orientado hacia la interpretación de realidades subjetivas, apoyado en la hermenéutica, sustentado por Martínez (2015). En cuanto al escenario de la investigación se trata de las aportaciones de dos versionantes claves, colegas abogados encargados de escritorios jurídicos que desearon participar en la investigación.

Las técnicas de recolección de la información fueron la entrevista a profundidad y la observación participante, basando el análisis en los procesos de categorización, estructuración y triangulación de fuentes y de los autores mencionados. De la misma manera Corbeta (2014) dice “es el proceso mediante el cual se extraen datos no estructurados que no son expresados de forma numérica o cuantificable” (p. 102), lo anterior indica que se trató de la observación y análisis de la información de los sujetos de la investigación para su comprensión, no para cuantificar la realidad sino para comprenderla desde los sujetos que están experimentando el fenómeno estudiado.

En este sentido, el análisis de la información se realizó a través de matrices de análisis que permitieron la interpretación y graficación de las categorías y subcategorías donde se develarán los hallazgos emergentes, para dar una fundamentación para el aporte teórico de la construcción de la postura ontoepistemológica del abogado del siglo XXI, ante las TIC y las funciones gerenciales que le demanda el ejercicio profesional.

Hallazgos

De lo anteriormente expuesto, podemos concluir que los despachos de abogados necesitan de directivos, cuestión ésta que lleva aparejada una serie de consideraciones de notable interés, puesto que la labor directiva tiene, en principio, difícil encaje práctico en los despachos, pues si bien es una necesidad que nadie discute, lo cierto es que estos, especialmente los pequeños y medianos, son de difícil gobierno debido a diversas razones que pasamos a analizar.

Entre éstas podemos destacar el hecho de que los abogados, dedicados principalmente a actividades estrictamente profesionales, no son muy proclives a dedicar tiempo a los asuntos de gestión, no solo porque no les queda tiempo para dedicarse a tales menesteres, sino que no perciben los temas de gestión como fundamentales para la organización, lo que nos lleva a la secular falta de formación y preparación de los abogados en los temas de gestión empresarial.

Por otro lado, lo reducido de las estructuras empresariales induce a considerar al abogado que no es necesaria labor alguna de gestión. A todo lo anterior podemos añadir las razones que expone David Maister, citado por Fernández (2015), quien apunta los siguientes obstáculos:

1. Los profesionales tienen una gran necesidad de autonomía, por lo que no les gusta seguir instrucciones de quienes se encargan de la gestión.
2. La necesidad de personalizar las actividades laborales para adaptarse a las necesidades de los clientes hace que los abogados demanden el derecho a trabajar sujetos a unas limitaciones mínimas.
3. Los abogados tienen, por tradición, una orientación en la que prevalece la búsqueda de la rentabilidad, lo que los lleva a considerar nuevamente los aspectos gerenciales como secundarios.
4. Los abogados carecen de facultades y habilidades de management, por lo que cualquier cuestión que salga de su ámbito de especialidad, se verá como una amenaza que les obligará a entrar en campos desconocidos y escasamente deseados.

Sea como fuere, siendo el denominador común de los obstáculos señalados la escasa importancia que los socios dan al management, entiendo que para salvarlos será necesario la implementación de una cultura de liderazgo y la facilitación a la labor de dirección al abogado que vaya a ejercer dichas funciones.

En cuanto al primer aspecto, será esencial que los socios cambien su perspectiva al respecto, considerando el valor y la importancia del management (concienciación), consiguiendo

su firme compromiso no sólo en el establecimiento de estos valores, sino en su implementación y seguimiento constante hasta su definitivo afianzamiento (compromiso) y que los socios participen de uno u otro modo en la toma de decisiones (participación)

Respecto al segundo, el despacho habrá de implementar aquellas medidas que contribuyan a alcanzar los siguientes objetivos, conforme a Fernández (2015):

- Permitir compatibilizar la actividad profesional del abogado con sus labores directivas determinando la necesaria proporción.
- Dotar al abogado directivo de la necesaria autoridad para ejercer su liderazgo y administración frente al resto de compañeros, especialmente los socios.
- Concienciarse de que, a medida que crezca la organización, será imprescindible que el abogado directivo vaya reduciendo su dedicación a la actividad profesional para centrarse en la dirección del despacho.

Sentado el principio de que todo despacho va a requerir que alguno de sus profesionales se encargue total o parcialmente de llevar a cabo las funciones directivas, podemos definir al directivo como la persona responsable del adecuado uso de los recursos con los que cuenta la organización, o dicho de otra forma, quien se ocupa de que la organización funcione adecuadamente de cara a la consecución de sus objetivos, lo que se consigue solo de una forma: dirigiendo. Y para dirigir, el abogado tendrá que desarrollar una serie de funciones esenciales en su organización mediante el empleo de una serie de capacidades y habilidades empresariales.

En cuanto a las funciones, a continuación, destacamos cuatro que consideramos universales, pues son imprescindibles en la dirección de toda organización, conforme a Fernández (2015):

1. **Planificar:** consiste en formular la estrategia del despacho a través del establecimiento de los objetivos a alcanzar, decidiendo las acciones o medidas necesarias para alcanzarlos.
2. **Organizar:** supone coordinar los recursos del despacho (humanos y materiales) a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
3. **Liderar:** dirigir, motivar y comunicarse con los integrantes del despacho para que desempeñen su actividad con altos niveles de rendimiento.
4. **Controlar:** consiste en revisar el cumplimiento de las acciones y medidas necesarias para alcanzar los objetivos, adoptando las medidas necesarias para corregir las disfunciones que pudieran observarse.

Para desempeñar estas actividades, el abogado tendrá que disponer de una serie de capacidades imprescindibles para llevar a cabo sus labores de dirección. Veamos a continuación las que consideramos más importantes, conforme a Fernández (2015):

1. **Conocimientos jurídicos y práctica profesional:** todo director de un despacho de abogados ha de tener un conocimiento jurídico que a su vez haya sido puesto en práctica a través del ejercicio profesional, pues de otro modo difícilmente podría comprender la organización que dirige.
2. **Compromiso:** debe estar comprometido con la visión, misión y los valores de su despacho, siendo en todo momento un ejemplo para los integrantes del despacho.
3. **Inteligencia emocional:** el abogado directivo deberá disponer de habilidades que le permitan reconocer, comprender, emplear y gestionar las emociones tanto para resolver problemas como para regular nuestro comportamiento. Esto incluye capacidades como la autoconciencia, la autogestión, la empatía, capacidad de la escucha activa, y las capacidades sociales de relación, que abarcarían innumerables habilidades como el asertividad, alta resistencia a la de frustración, comunicación, motivación, inductor de consenso, negociación, trabajo en equipo, etc.
4. **Proactividad:** entendida como la capacidad del directivo de liderar su propia vida como consecuencia del potencial que dispone para mejorarse a sí mismo, su situación y a su entorno mediante la toma de las iniciativas necesarias para crear cambios en su vida. Ello incluye habilidades como la orientación al cambio y a los resultados, la anticipación y prevención de problemas, el carácter emprendedor, la persistencia y la búsqueda de oportunidades.
5. **Conocedor de las tecnologías de la información:** los incesantes desarrollos de las tecnologías de la información le obligan al dominio en el manejo de la misma a fin de disponer de la información relevante para la toma de decisiones ágiles.
6. **Capacidad de diseñar y ejecutar estrategias con iniciativa e innovación:** el abogado directivo deberá estar capacitado para tomar la iniciativa y, al amparo de la innovación, estableciendo las estrategias oportunas y llevándolas a cabo con perseverancia y disciplina.

En este sentido, el abogado manager será aquel que gestione la empresa poniendo en práctica las técnicas correspondientes de planificación, organización y control, actividad muy apropiada para las fases de estabilidad del despacho, mientras que el líder será quien, conociendo y comprendiendo las necesidades de su equipo, los estimule para la consecución de la visión, misión y valores del despacho, labor ésta muy apreciada para las situaciones vinculadas a la

fundación de la firma o de cambio, en el que la creatividad, el riesgo y la innovación son fundamentales.

Es obvio pensar que un pequeño o mediano despacho difícilmente podrá permitirse disponer de un manager y de un líder, pero es muy importante que se recuerde esta división funcional, pues lo importante es que el abogado directivo haga un esfuerzo por formarse en estas materias, sabiendo adaptar su cometido a las necesidades de su despacho, gestionando y administrando su empresa y emergiendo como líder cuando la situación lo requiera.

Por tanto, señalando que es necesario que todos los despachos, especialmente los pequeños, se conciencien de la necesidad de aceptar esta realidad y adquieran los conocimientos empresariales mínimos para mejorar en la gestión y organización de aquellos, y así, poco a poco, ir implantando la figura del abogado director hasta su total profesionalización.

Referencias

- Astudillo, M. (2016). *Competencias Blandas en la enseñanza del Derecho*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Castells, M. (1999). *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. (Volumen 3). España. Editorial Alianza.
- Castillo, C. y Terren, E. (1994). De la Cualificación a la competencia. Elementos para una reconstrucción epistemológica. Cuadernos de Relaciones Laborales. *Revistas Científicas Complutenses*. ISSN1131-8635.
<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA9494120075A>
- Corbetta, P., (2014). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Editorial: MC Graw Hill. Lugar: Madrid, España.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Fernández, O (2015). *El abogado empresario, líder y gerente*. Blog en Línea. <https://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/el-abogado-empresario-lider-y-gerente-2015-02-13/>
- Fernández, O (2013). *Planificar, organizar, liderar y controlar o el arte de gestionar nuestros despachos*. Blog en Línea. <https://www.legaltoday.com/opinion/blogs/gestion-del-despacho-blogs/blog-manual-interno-de-gestion/planificar-organizar-liderar-y-controlar-o-el-arte-de-gestionar-nuestros-despachos-2013-09-12/>

- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Press. <https://books.google.es/books?>
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión por Competencias*. Barcelona. España. Editorial Gestión 2000.
- Mesa, F. (2020). Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4295/5.pdf>
- Martínez, M. (2015). *Ciencia y Arte En La Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas. México.
- Molina, D. (2009). Repensar el Perfil del Abogado en un Nuevo Modelo de Estado Social de Derecho y Justicia. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*. ISSN1665-7527. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272009000100003
- Perrenoud, P. (1997). *Diez Nuevas Competencias para Enseñar*. Barcelona. Editorial Graó.
- Peñalver, A. (2023). El proceso de transformación de las organizaciones: Un camino largo y apasionante. Sede Web People First Consulting. <https://peoplefirstconsulting.es/>
- Rivaldito, R. (2015). *Gerencia Emergente para la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello del Estado Lara. Una construcción fenomenológica desde el pensamiento social y ecológico en tiempos de transformación*. Tesis doctoral no publicada y presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctora en Ciencias Gerenciales e la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Decanato de Investigación y postgrado. Barquisimeto. Lara.
- Rodríguez, N. (2001). Los abogados ante el siglo XXI. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2875/NRA_TESIS.pdf
- Tobon, S. (2009). *Habilidades Directivas*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Toffler, A. (1981). *La Tercera Ola*. Colombia. Ediciones Nacionales. Círculo de Lectores.
- Zommer, L. (2014). *¿Las firmas de Abogados son Gestionables?* Una traducción del artículo de David Maister. Página Institucional de Mirada 360. <https://mirada360.es/las-firmas-de-abogados-son-gestionables-traducccion-del-articulo-de-david-maister/>