

ARIEL ALBERTO NEUMAN

MARKETING DE ABOGADOS

QUÉ HACEN Y QUÉ PODRÍAN HACER

Artículo Uno
EDICIONES

Marketing de Abogados

Qué hacen y qué podrían hacer

Ariel Alberto Neuman

Artículo Uno

E D I C I O N E S

Neuman, Ariel Alberto
Marketing de abogados : qué hacen y qué podrían hacer - 1a ed. - Buenos Aires : Artículo
Uno Ediciones, 2008.
144 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-24338-0-2

1. Marketing. I. Título
CDD 658.8

Fecha de catalogación: 24/04/2008

Marketing de Abogados – Qué hacen y qué podrían hacer.

Ariel Alberto Neuman

Primera edición

Cantidad de Ejemplares: 1.000

Artículo Uno Ediciones S.R.L.

Yerbal 1001, 14 D, Capital Federal, República Argentina

ISBN: 978-987-24338-0-2

Impreso por La Imprenta Wingord S.A.

Mendoza 1244 Tigre - Pcia. Buenos Alres

Buenos Aires, mayo de 2008.

© 2008 Artículo Uno Ediciones S.R.L.

Queda hecho el depósito que establece la Ley N.º 11.723.

Diseño: Alfredo Veronesi

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.





Marketing de Abogados

Qué hacen y qué podrían hacer



Índice

Advertencias	Pág.	9
INTRODUCCIÓN	Pág.	11
I. MERCADO	Pág.	17
A. Composición de la oferta	Pág.	17
B. Algunos números	Pág.	18
C. Qué hay y qué se pide	Pág.	24
D. Distintas demandas, mismas demandas	Pág.	30
II. MARCA	Pág.	33
A. El nombre	Pág.	33
B. Gestión de marca	Pág.	35
III. RECURSOS HUMANOS	Pág.	39
A. Reclutamiento	Pág.	41
B. De rotaciones, roturas y carreras	Pág.	44
C. Mujeres	Pág.	46
D. ¡Socio a sus zapatos!	Pág.	51
E. ¿Es importante lo que acaba de leer?	Pág.	52
IV. COMUNICACIÓN INTERNA	Pág.	55
A. ¿Qué hacen los abogados?	Pág.	55
B. Otro modelo es posible	Pág.	57
V. COMUNICACIÓN EXTERNA	Pág.	65
A. “No hacemos comunicación”	Pág.	66
B. Glosario básico	Pág.	68
C. Herramientas y presencias	Pág.	69
• Web	Pág.	69
• <i>Brochures</i>	Pág.	75
• <i>Newsletter</i>	Pág.	76
• Libros y medios técnicos	Pág.	81
• Presencia en espacios estratégicos	Pág.	84
• Publicidad	Pág.	87
VI. RELACIÓN CON CLIENTES	Pág.	91
A. Detalle de honorarios	Pág.	92
B. Reacción <i>versus</i> prevención	Pág.	94
C. Interlocutores designados	Pág.	97
D. Cliente continuo	Pág.	97
E. Ventas cruzadas	Pág.	99
VII. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Pág.	101

A. Vías de contacto	Pág.	103
B. <i>Media training</i>	Pág.	104
C. Estrategias	Pág.	107
D. <i>Ranking</i> bendito	Pág.	109
VIII. REDES DE ESTUDIOS	Pág.	113
A. Derivación <i>versus</i> redes	Pág.	114
B. Gestión de la calidad	Pág.	117
IX. ÉTICA APLICADA A LA COMPETENCIA	Pág.	121
A. Qué dicen	Pág.	126
Argentina	Pág.	127
Bolivia	Pág.	127
Brasil	Pág.	128
Chile	Pág.	129
Colombia	Pág.	130
Costa Rica	Pág.	131
Cuba	Pág.	131
Ecuador	Pág.	132
Guatemala	Pág.	132
México	Pág.	132
Panamá	Pág.	134
Perú	Pág.	134
República Dominicana	Pág.	135
Uruguay	Pág.	136
Venezuela	Pág.	136
X. ¿PRONÓSTICO?	Pág.	139
Índice de tablas y cuadros	Pág.	142
Bibliografía	Pág.	143
Contacto	Pág.	144

Advertencias

Este libro describe situaciones reales y plantea vías de acción en materia de marketing, comunicación, gestión y organización de abogados.

Se intercalan experiencias y recomendaciones que serán de utilidad para estudiantes de derecho y para profesionales noveles y experimentados que desarrollen su actividad en cualquier lugar de América Latina, en bufetes grandes, medianos, pequeños y hasta unipersonales.

Este libro no es un manual de herramientas de aplicación directa con las que una firma puede transformarse de la noche a la mañana. Es sólo el primer paso para encarar el cambio que se vive en la profesión jurídica.

Los temas que aquí se tratan no se agotan en estas páginas, que ofrecen, simplemente, un primer acercamiento a ellos.

Este libro abarca muchas preguntas (muchas más de las que están escritas en él) y algún que otro intento de respuesta que variará estratégica y culturalmente no sólo de país en país, sino también de estudio en estudio e, incluso, de abogado en abogado.

El objetivo principal de este libro apunta a cómo se presta el servicio jurídico-legal, presuponiendo que este es un servicio técnico de calidad.

Los ejemplos que se brindan son todos reales. Los nombres de estudios y abogados son todos de ficción.

Nota:

Por cuestiones de prolijidad sintáctica, se utiliza el término genérico abogado en referencia al profesional de cualquier género, en lugar de abogado/a.

Lo mismo ocurre con otras alocuciones que aceptan la variante femenina/masculina. En otras palabras, más allá del apartado específico en el que se aborda el rol de la mujer en el ejercicio privado de la profesión, todo lo que en este libro está escrito se aplica por igual a estructuras compuestas por mujeres, hombres y/o ambos.



INTRODUCCIÓN

El ejercicio del derecho cambió.

Todo el tiempo cambia.

Cambia, cambia y cambia, para volver a cambiar.

Podría hablarse de cambio de paradigma, pero son tantos los paradigmas entrecruzados que confluyen en esta mutación que cualquier referencia a un concepto rígido desluciría un fenómeno que encuentra un dinamismo pocas veces visto y difícilmente imaginado.

El crecimiento y enriquecimiento del derecho, la aparición de nuevas ramas y subramas, y subramas de subramas, no pueden analizarse por fuera del rol que le cabe a esta profesión dentro de la sociedad.

Esas complejidades, esas especificidades, obedecen a realidades económicas y sociales mucho más complejas aún.

Realidades físicas y virtuales.

El cambio en el ejercicio profesional se conjuga con una proliferación de ofertas educativas vinculadas con la actividad jurídica, ofertas que se desdoblaron en nacionales y extranjeras, sumándose con timidez los sistemas de *e-learning* y programas de educación legal continua al estilo estadounidense o costarricense¹.

El número de instituciones donde se puede alcanzar el título de grado aumenta con cada ciclo lectivo, y los posgrados se van imponiendo como un requisito insoslayable en determinados ámbitos del ejercicio profesional.

En torno a la abogacía, se consolidan viejas y nuevas industrias.

Las editoriales se nutren de los abogados.

Los medios de comunicación los convocan cada vez más en busca de opiniones más o menos especializadas.

Las desarrolladoras de software exploran las formas más eficientes para

¹ Así, por ejemplo, el Código de Deberes Jurídicos, Morales y Éticos del Profesional en Derecho de Costa Rica establece: "Artículo 12.- Quienes ejercen la profesión del derecho han de actualizar y profundizar sus conocimientos jurídicos constantemente".

informatizar bases de datos, archivos, mecanismos de seguimiento de juicios y sistemas de facturaciones. Ni hablar de jurisprudencia, doctrina, leyes, decretos y resoluciones enlazadas entre sí bajo temáticas y conceptos guía. En ese escenario, las personas físicas mantienen sus problemáticas tradicionales: cuestiones de familia, laborales, civiles y penales que, en su mayor parte, siguen siendo evacuadas por el grueso de los abogados, organizados bajo los parámetros de la profesión liberal.

Pero para algunas personas físicas y jurídicas, la situación es otra.

En los últimos veinte años, las realidades económicas cambiaron drásticamente en toda América Latina. Y no se trata sólo de uno, dos o diez cambios, de crisis, tropezones, caídas y levantadas, sino más bien del modelo de oscilación reinante.

El avance del proceso de globalización de las operaciones comerciales, financieras y hasta industriales elevó la complejidad de las relaciones económicas a niveles insospechados. La empresa que hoy invierte, produce u opera en la región tiene su casa matriz en otro continente y debe interiorizarse, al menos, de la normativa societaria, tributaria, cambiaria, laboral y de propiedad intelectual vigentes en cada país.

Bajo este modelo, es cada vez más común que recurran al asesoramiento de varios estudios jurídicos para canalizar sus requerimientos pues, para dar respuesta a estas necesidades, el abogado individual normalmente no da abasto.

Por eso, ya desde finales de la década de los ochenta, pero con mucha más fuerza durante toda la década siguiente, los estudios jurídicos de empresas comenzaron a proliferar en América Latina.

Nombres de firmas tradicionales empezaron a ver surgir nuevos estudios conformados por viejos compañeros de despacho, y a ellos se les fueron adosando cada vez más nombres, productos de escisiones, fusiones, incorporaciones y, en definitiva, resultado de un flujo de abogados jóvenes, ansiosos por posicionarse en un mercado muy parecido al de competencia

perfecta².

Esa competencia en este mercado ya no se da, como antaño, sólo por los antecedentes y la formación profesional de los cuadros que integran los estudios, sino que se refleja también a través de todo lo que refiere a su organización empresaria.

El cuidado de los recursos humanos, la gestión de la calidad, el posicionamiento de la marca, la forma de buscar clientes y los intentos por retenerlos, la decoración y ubicación de las oficinas, la presencia académica, las políticas de maternidad y de promoción de socias, las estrategias de publicaciones y apariciones mediáticas forman un mundo nuevo para la abogacía.

En otras latitudes, este fenómeno que vincula la faceta estrictamente profesional con la organizativa se encuentra en etapas avanzadas.

En los Estados Unidos, la American Bar Association cuenta con una fuente prolífica de recursos sobre marketing, *management* y tecnología para estudios.

En España y en el Brasil, el marketing para abogados comienza a tomar fuerza de la mano de un puñado de organizaciones privadas que tienden a acercar al mundo del derecho herramientas propias del "mercadeo".

Precisamente, la disciplina que estudia, teoriza y brinda soluciones sobre los mercados, los clientes o los consumidores, así como sobre sus necesidades, deseos y comportamiento es la que se conoce como marketing.

Quien hace marketing investiga lo que el cliente necesita, quiere y espera encontrar.

Pero el marketing jurídico (MKTJ) es otra cosa.

Ni potenciación de necesidades ni compras por impulso.

MKTJ es dar vuelta el enfoque de la abogacía y ponerla al servicio del cliente, partiendo de una transformación de la imagen, la comunicación, la distinción y el posicionamiento de cada profesional y de cada estudio, en un contexto normativo que, de acuerdo con cada jurisdicción, delimitará en más o en

² Mercado con muchos compradores y vendedores (en este caso, de servicios jurídicos), en el cual ninguno de ellos ejerce una influencia decisiva sobre el precio.

menos las potencialidades para la promoción profesional³.

El MKTJ no es marketing llevado al derecho. Es derecho llevado al marketing.

Para encararlo hay que conocer las técnicas del marketing, pero previamente hay que entender a los abogados, a la abogacía y al mercado de los servicios jurídicos.

Oferta, demanda, competencia, recursos, comunicación, imagen, gestión, estrategia y diferenciación son parte de los conceptos que se presentan aquí, ideas que han estado presentes desde siempre en el ejercicio profesional, aunque ocultas bajo décadas de tradición.

Este libro muestra de qué forma la comunicación, el *marketing* y la gestión son herramientas a las que los abogados pueden y deben echar mano en un contexto profesional como el actual —y como el futuro— para satisfacer las demandas de sus clientes.

De allí su nombre: Marketing de Abogados, para describir de qué forma los abogados se han apropiado y se podrían apropiar del marketing.

En esa línea, el primer capítulo analiza la composición del mercado jurídico argentino, con algunas menciones al de los restantes países de la región para entender quién o quiénes son los competidores y qué es lo que demandan los clientes de los servicios profesionales.

En segundo lugar, se aborda la gestión de la marca-abogado/estudio.

En el tercer capítulo, se habla de los recursos humanos en la estructura de las firmas jurídicas y se apunta básicamente a cómo se recluta y se conserva al personal.

A partir del cuarto capítulo, se trata la importancia de la comunicación, tanto hacia el interior de la organización como hacia afuera.

En dicho capítulo, se analizan los flujos de comunicación interna, responsabilidades y roles, así como qué se debe comunicar, de qué modo y a quiénes.

³ Lo relativo a las normas y Códigos de Ética se aborda específicamente en el capítulo IX de este libro.

En el quinto capítulo, se tratan puntualmente estrategias de comunicación externa.

La relación de los abogados con los actuales clientes en materia de comunicación merece un capítulo aparte.

A los vínculos con los medios de comunicación se le asigna el séptimo capítulo. Allí se parte de las diferencias que existen entre los medios técnicos, los medios masivos con secciones especiales y los medios institucionales *versus* los informativos.

El trabajo en red aparece luego, acompañado de una tendencia en crecimiento: la gestión de la calidad.

Por último, todo lo anterior se enmarca dentro de los Códigos de Ética Profesional de cada uno de los países de América Latina y una comparación entre lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer en cada uno de ellos.

Para que no quede ninguna duda: este no es un libro de derecho, pero es un libro para abogados.

No hay doctrina.

Casi no hay leyes. Ni comentarios a fallos.

Es un libro pensado para acompañar la actividad profesional y para aportar a la comprensión y al manejo de una realidad con la que los abogados conviven a diario.

Buenos Aires, abril de 2008



I. MERCADO

Hablar de un mercado de servicios jurídicos implica, al menos, involucrar otros tres conceptos claves para el ejercicio de la abogacía.

Por un lado, la conformación de la oferta de servicios legales, sus características y evolución.

Por el otro, la demanda, tradicionalmente denominada “cliente” o “clientela”.

En una tercera línea, la mismísima competencia, entendida como la forma en la cual quienes integran la oferta se posicionan para ganar la elección de compra que realizan quienes están del lado de la demanda.

En este capítulo, se abordan los dos primeros ejes, mientras que el aspecto de la competencia y las herramientas para encararla se tratan en el resto del libro.

Aquí, por lo pronto, se analizan principalmente los aspectos cuantitativos y cualitativos de la oferta y el aspecto cualitativo de la demanda.

A. Composición de la oferta

Hay un número que podría desvelar a cualquier matemático. No se trata de π , ni de e , ni de ningún número irracional, bíblico o esotérico.

Tarde o temprano, los misterios de las ecuaciones podrán dar con soluciones para los más variados problemas, pero difícilmente puedan establecer con certeza cuántos abogados hay en la Argentina⁴.

La cuenta debería ser sencilla: se toman los Colegios Públicos, se suman las matrículas activas y se tiene el resultado.

Ya se hizo, pero no da.

⁴ La inexistencia de cifras ciertas, oficiales o privadas, es un fenómeno común en toda América Latina, estudiado en profundidad por las ciencias sociales, en especial por la Sociología, y padecido frecuentemente por investigadores y periodistas.

No se trata de una falencia que se note exclusivamente en las estadísticas profesionales, sino que abarca cualquier actividad realizada por el sector público, el sector privado o la sociedad civil.

Entre suspensiones de matrículas, matrículas en varias jurisdicciones, otras jamás tramitadas (algo muy común entre quienes forman parte del Poder Judicial, pero también entre abogados que asesoran sin litigar) y datos faltos de actualización, las cifras fluctúan de manera más o menos justificada. Un estudio realizado en el exterior que aborda el tema tangencialmente⁵ expresa lo siguiente:

“A pesar de la gran estructura administrativa que suponen los más de 70 colegios de abogados de la República Argentina, es casi imposible saber con absoluta certeza la cantidad total de abogados activos en el país. Dado que un mismo abogado puede estar matriculado en varias jurisdicciones diferentes al mismo tiempo y no existe una entidad que cruce los datos de la matrícula llevada por cada uno de los colegios del país, la mera suma del total de matriculados de cada colegio no proporciona un resultado preciso, aunque sí aproximado.”

No hay información disponible, y mucho menos precisa y desagregada, sobre cuántos abogados ejercen en la práctica privada, en empresas, en la judicatura, en agencias gubernamentales, en la academia o en otras áreas, como tampoco ningún estudio o institución que la compile.

Trataremos de ser, entonces, los primeros en acercar alguna idea propia y un cúmulo de datos ajenos para dar con un número cercano al correcto.

B. Algunos números

Se estima que hay, en la Argentina, 128.000 abogados matriculados.

O tal vez sean 211.000.

La primera cifra surge de las estadísticas del Programa Integral de Reforma Judicial, y corresponden al año 2000 (opción 1). La segunda, de una encuesta realizada a todos los colegios de abogados⁶, según una fórmula que computa

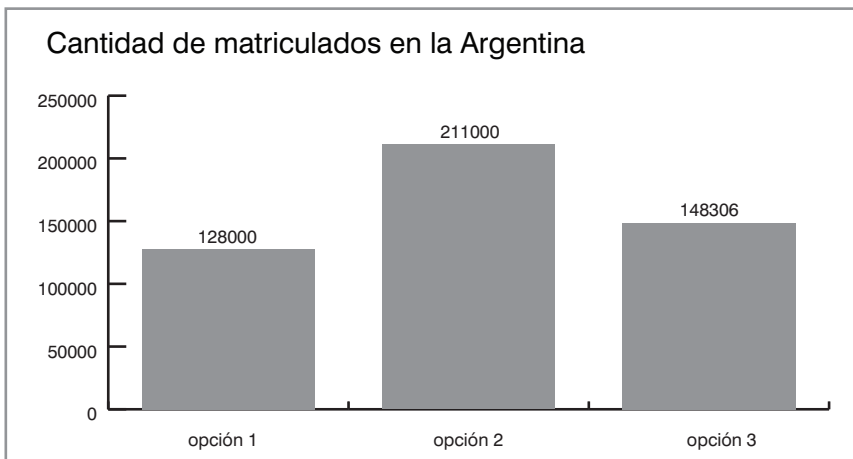
5 The Cyrus R. Vance Center for International Justice Initiatives, *Una profesión en apoyo de la Democracia*, Cumbre Estratégica para las Américas, Reporte por país, Argentina, 2005.

6 Gozaini, Osvaldo A., *La enseñanza del derecho en Argentina*, Ediar, Buenos Aires, 2001.

a cada abogado tantas veces como jurisdicciones en las que está habilitado para ejercer la profesión (opción 2).

La investigadora María Inés Bergoglio⁷ señala que, en el censo nacional económico de 2004, se relevaron 148.306 matriculados en los colegios de abogados (opción 3), a los que habría que sumar unos 60.000 miembros de las distintas jurisdicciones del Poder Judicial.

A estos se le podrían adosar otros estudios numéricos que indican que, sobre esos 148.306 matriculados en toda la Argentina, más del 60% se desempeña en la Capital Federal.



En el año 2000, según datos del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, había en su jurisdicción 70.000 matriculas otorgadas. A mediados de 2006, ya eran más de 93.000. A fines de 2007, poco más de 96.000.

¿Significa eso que hubo 26.000 nuevos abogados ingresados al mercado porteño en algo más de un quinquenio?

No necesariamente, pero podría ser.

En el plano formativo, según datos del ex Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología⁸ argentino, actualizados a 2004, se agregan unos 16.000 nuevos

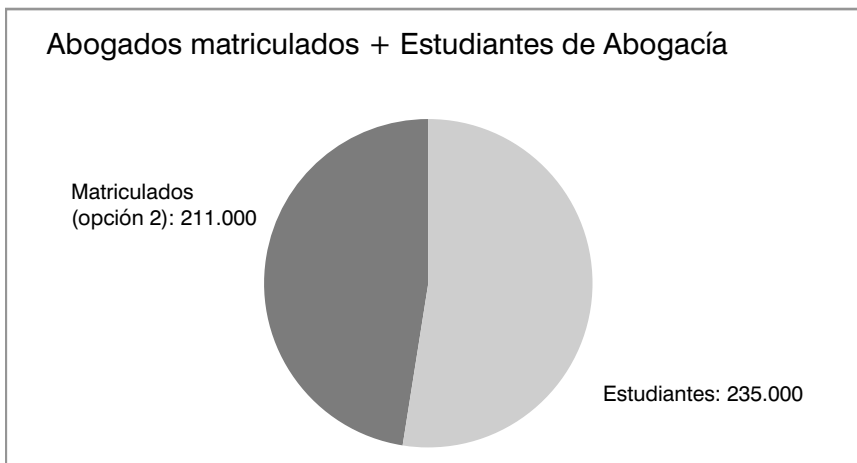
⁷ Bergoglio, María Inés, *Transformaciones en la profesión jurídica en América Latina: empresas jurídicas y nuevos discursos profesionales*, Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, Congreso Internacional de Sociología del Derecho, Universidad Autónoma de México, octubre de 2005.

⁸ Hoy Ministerio de Educación.

estudiantes de abogacía por año sólo en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores⁹.

Según datos oficiales, en toda la Argentina, la cifra se eleva a algo más de 47.000 nuevos alumnos por año, incluidas las universidades públicas y privadas.

Estamos hablando de una multiplicación fabulosa en la oferta educativa para obtener el título de abogado, sea esta pública, privada e incluso a distancia. Existen al menos 51 universidades y un instituto universitario habilitados por el Ministerio de Educación para la expedición del título oficial de abogado en el país. De ellas, el 21% obtuvo el reconocimiento oficial durante el período 2000-2004¹⁰.



Con parte de esta información, se podría hacer un interesante ejercicio:

Aplicando regla de tres simple responde: ¿cuántos abogados y estudiantes de abogacía per cápita hay en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Para que no suene a resultado mágico o fantástico, hagamos juntos el procedimiento:

Supongamos un número conservador de abogados para la Reina del Plata, digamos 57.000, tomando en cuenta la tirada que dice tener la

9 Cfr. Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, 2006.

10 Últimos datos disponibles al momento de realizarse este estudio.

revista Abogados del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, que se distribuye a todos sus matriculados.

De ellos, algo más de 42.000 pagan su jubilación obligatoria a la Caja de Seguridad Social para Abogados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con lo cual, indefectiblemente, tuvieron actividad en el año inmediato anterior¹¹.

Sumemos los 16.000 estudiantes por año de los que hablábamos anteriormente, pero multiplicados por los cuatro años de estudios en promedio¹².

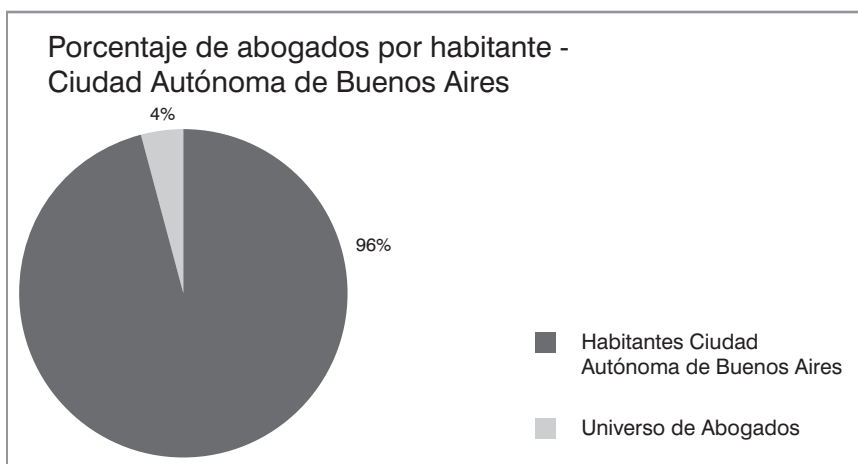
Son 106.000 personas, cuando en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires viven aproximadamente 2.776.138¹³.

Estamos llegando al resultado:

$$106.000 \text{ abog.} \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad 2.776.138 \text{ hab.}$$

$$1 \text{ abog.} \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad x = ? \text{ hab.}$$

La cuenta arroja un profesional del derecho (actual o potencial) por cada 26 habitantes.



Para tomar dimensión y entender de qué estamos hablando, en la misma ciudad de Buenos Aires hay 70 taxis por habitante. Y si bien, como en toda

11 Y con esto estamos dando una gran ventaja, porque quienes ejercen en relación de dependencia o en el Poder Judicial están exentos de estos aportes.

12 Y somos aquí nuevamente conservadores, pues cuatro es el mínimo de años en los que se estructuran los currículos universitarios en la Argentina para la carrera en cuestión.

13 INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

América Latina, hay abogados-taxistas, esta relación muestra hasta qué punto ha explotado la profesión.

Para toda la Argentina, hablamos de un promedio de un abogado matriculado por cada 296 habitantes de cualquier edad¹⁴.

En el Brasil, se contabilizan 571.360 abogados para una población de 186 millones de personas. Esto es un abogado por cada 326 habitantes.

En México son 191.000 abogados para unos 104 millones de habitantes. En Venezuela, 111.608 para 27 millones; en Chile, 19.000 para 16 millones; en Colombia, 135.785 para 47 millones, y en Perú, 70.000 abogados para 28 millones de personas.¹⁵

País	Habitantes por abogado
Argentina	296
Brasil	326
Chile	842
Colombia	346
México	545
Perú	400
Venezuela	242

En lo que hace al objetivo de este libro, poco importa en realidad cuál es el número exacto. El punto es que se trata de una cifra más que significativa y que se encuentra en crecimiento sostenido¹⁶.

En total, más del 4% de la población porteña es abogada actual o potencialmente.

14 De acuerdo con la tercera edición del *Reporte de la Justicia (2006-2007)* del Centro de Estudios de Justicia de las Américas, en base a una matriz de datos aportada por la Federación Argentina de Colegios de Abogados, los números serían otros (una cuarta opción en base a datos oficiales).

"En 2005 había un total de 206.942 abogados, de los cuales 131.507 estaban en ejercicio, lo que representa una tasa de 340 abogados activos cada 100.000 habitantes. En el período 2001-2005, la cantidad de abogados activos aumentó 14,62%. De los abogados no activos, 92.200 eran magistrados jubilados", dice.

15 Centro de Estudios de Justicia de las Américas, *Reporte de la Justicia*, tercera edición (2006-2007), www.cejamericas.org/reportes.

16 Esto mismo es lo que se ha registrado en la segunda mitad del siglo XX en los Estados Unidos, hoy con una matrícula que supera el millón de abogados y crece marginalmente de año a año. Al respecto, Gary Munneke dice en su libro *Law practice management (2002)* que "la profesión legal se cuadruplicó desde 1950 y, por lo menos, se duplicó desde 1980, al tiempo que los servicios legales crecieron de forma espectacular en los años ochenta y se consolidaron en los noventa".

En Brasil, cuantificar es posible

Seccional	Abogados	Meritorios Pasantes	Total
AC	1550	353	1903
AL	4612	160	4772
AM	1014	97	1111
AP	3754	18	3772
BA	16.396	3261	19.657
CE	10.834	577	11411
DF	17.508	2746	20.254
ES	8373	720	9093
GO	14.612	2668	17.280
MA	4578	224	4802
MG	48.321	13	48.334
MS	6929	769	7698
MT	6663	2148	8811
PA	8004	446	8450
PB	6302	575	6877
PE	14.186	1440	15.626
PI	3323	183	3506
PR	27.366	531	27.897
RJ	100.193	26.677	126.870
RN	4136	306	4442
RO	3143	148	3291
RR	514	28	542
RS	43.277	3107	46.384
SC	14.155	632	14.787
SE	2667	281	2948
SP	196.128	31.929	228.057
TO	2822	122	2944
TOTAL	571.360	80.159	651.519

Fuente: www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp, actualizada al 6/12/2007.

“La mitad de ellos reviste hoy como asalariado: la proporción de juristas en esta condición creció 12 puntos en este período de ocho años (1995 a 2003), pasando a constituir prácticamente la mitad de los ocupados. Esta expansión se vincula tanto al crecimiento de las oportunidades de trabajo

en la administración de justicia, como a un proceso de asalarización en el campo privado. En este último terreno, el desarrollo de las grandes empresas jurídicas y la difusión de un estilo de organización empresarial en los despachos de abogados, cualquiera sea su tamaño, hace cada vez más frecuente la contratación de estos universitarios como asalariados. La gran disponibilidad de graduados jóvenes acentúa esta tendencia.”¹⁷

C. Qué hay y qué se pide

El ejercicio profesional encuentra, en el sector privado, al menos dos grandes variantes de práctica: el trabajo individual y el asociado o en relación de dependencia dentro de un estudio.

Si bien cualquier rama del derecho puede ser abordada en el marco de un bufete compuesto por varios abogados, es difícil que un abogado en soledad pueda abordar cualquier planteo legal.

La complejidad de los negocios, acompañada por la complejidad del derecho; la actualización permanente, no sólo con contenidos locales, sino también del exterior; los tiempos y las exigencias del medio hacen difícil pensar en un abogado que, en soledad, pueda satisfacer las necesidades jurídicas de una empresa mediana o grande.

Se puede trazar, entonces, una gran divisoria entre abogados que trabajan solos y estudios jurídicos complejos.

Para este segundo caso, es posible agruparlos por la rama del derecho que ejercen o, lo que es más valioso a los fines de este libro, por el tipo de cliente

¹⁷ Bergoglio, María Inés, *Transformaciones en la profesión jurídica: diferenciación y desigualdad entre los abogados*, Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, Congreso Internacional de Sociología del Derecho, Universidad Autónoma de México, octubre de 2005.

En igual sentido, la Encuesta Permanente de Hogares que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en la Argentina muestra que la proporción de abogados que actúa en forma independiente pasó del 51% al 33% entre 1995 y 2003. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como en otras grandes ciudades, la proporción se redujo a casi el 50% entre esos mismos años.

Munneke, en tanto, comenta en la obra citada que para 1950, aproximadamente el 80% de los abogados de los Estados Unidos ejercía en forma privada y, de ellos, el 75% lo hacía individualmente. “Las firmas más grandes del país eran chicas, tomando en cuenta los estándares actuales: tenían entre 25 y 50 abogados”.

al que se orientan.

Apartándonos de cualquier clasificación jurídica, cabe distinguir entre quienes tienen a personas físicas como clientes y quienes atienden a empresas.

Obviamente, serán numerosísimos los casos en que ambos perfiles coincidan o se crucen, pero, por lo pronto, dejemos planteado un esquema que indica que, por lo general, los estudios de pocos integrantes manejan clientes/personas físicas, mientras que los estudios donde se asocian profesionales apuntan a empresas¹⁸.

En una y otra categoría, las relaciones interpersonales y de confianza han sido, históricamente, uno de los más fuertes motivadores para la contratación de esos servicios profesionales. Eso no ha cambiado y sigue siendo un indicador en el mercado. Sin embargo, el eje, definitivamente, se desplazó: hoy los vínculos de confianza están al alcance de todos.

Porque si antes eran cinco los que hacían contactos al cursar posgrados en el exterior, ahora son cientos.

Si antes dos o tres vivían en determinados barrios, hoy son miles.

Si antes eran pocos los que se sumaban como socios a cámaras empresarias para entrar en contacto con potenciales clientes, hoy son la mayoría.

Si antes un puñado mandaba a sus hijos al mismo colegio que sus clientes, hoy son todos.

Una encuesta realizada por Artículo Uno en el universo de la demanda, en la que se consultaba cuántos y cuáles eran los potenciales prestadores de servicios jurídicos que existían para ellos, arrojó como resultado no más de quince firmas, y menos de diez fueron los nombres que se repitieron en todas las respuestas¹⁹.

Sin aspiraciones de traer aquí una medición científica, aunque sí significativa (por cuanto los consultados fueron gerentes de legales o personas que

18 Esto, claramente, no siempre es así. Estudios jurídicos con muchos integrantes se especializan en divorcios, sucesiones o delitos menores, mientras que otros minúsculos responden espectacularmente a necesidades de empresas multinacionales.

19 Y valga como dato que seis de ellas cuentan con asesoramiento externo especializado en comunicación, y que otras dos tienen a una persona interna que trabaja tiempo completo en esos temas.

definen la contratación de servicios jurídicos en las empresas o estudios del exterior), el número obtenido es un fiel reflejo de una realidad de hace, por lo menos, veinticinco años.

Si se cruzan los datos que surgen de guías extranjeras²⁰ (en cuyas páginas figuran estudios deseosos de darse a conocer entre empresas), con otras locales²¹, el número aumenta sustancialmente.

Si filtramos a todos aquellos abogados y estudios jurídicos que se dedican a ramas del derecho que, por su especificidad, apuntan fundamentalmente a resolver situaciones entre personas físicas, el resultado indica que hay, sólo en la ciudad de Buenos Aires, al menos 264 estudios que brindan asesoramiento a empresas en alguna rama del derecho.

El número exacto, al igual que la cifra del total de abogados, puede variar. Pero menos.

Escisiones, fusiones, alianzas y aperturas explican sintéticamente este fenómeno, que se tratará más adelante.

¿Por qué se recuerda a menos del 5% de la oferta? Porque ellos han sabido construir una determinada reputación profesional y una imagen fuerte con la cual diferenciarse y posicionarse. Pero, además, han sabido transmitir ese logro.

Sobre el crecimiento en el número de estudios, vale como dato que la cantidad de despachos que congregan a cincuenta abogados o más se ha duplicado desde 1999 y hasta 2005 en un crecimiento continuo.

A fines de la década de los noventa, había en la Argentina un solo estudio con más de cien abogados²², y hoy seis firmas argentinas ostentan esa *performance*²³.

De hecho, entre los diez estudios con más abogados de la actualidad (1.387 profesionales en total) casi duplican en cantidad de profesionales a los diez estudios con más abogados de la década pasada (727).

20 Martindale-Hubbell, Chambers and Partners y Legal500, entre otras.

21 Entre ellas, el Directorio Argentino de Abogados (DAB), la lista de socios de la Cámara de Comercio Española Argentina y de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina.

22 Según Martindale-Hubbell Law Directory, versión en línea.

23 En América Latina, en tanto, se estima que alrededor de treinta firmas tienen cien o más abogados .



Entre ellos representan cerca del 30% del total de profesionales que se desempeñan en ese universo de 264 estudios jurídicos de empresas.

Este crecimiento y estos porcentuales están acompañados, entre otras cosas, por un creciente abismo salarial dentro del conjunto de la profesión.

El socio de un estudio grande factura, en un día, lo mismo que un abogado del Estado, con igual cantidad de años en el ejercicio de la profesión, factura en un mes.

Un abogado con seis años de experiencia en un estudio de primera o segunda línea cobra entre dos y cuatro veces más que un abogado en el Estado.

“Han aumentado los contrastes entre quienes trabajan en el campo público y en el privado, entre quienes tienen como clientes a las personas comunes y quienes atienden a las empresas, entre los que viven en las provincias y en la capital. Estas transformaciones conllevan una mayor desigualdad de ingresos entre los diversos sectores de la profesión. La estratificación dentro de la profesión se profundiza con estos cambios, tal como ocurre en la sociedad argentina en su conjunto.” (Bergoglio 2005)

Esas diferencias son también notorias entre los estudios y aun entre las firmas más reputadas, donde se llegan a detectar diferencias de hasta el 400% en las remuneraciones para una misma posición intermedia.

Pero por más interesantes que sean, las políticas salariales están fuera de los alcances de estos párrafos, aunque no la forma en que se gestaron estos gigantes del derecho, impensables hace no más de quince o veinte años.

Básicamente, los estudios comenzaron su crecimiento vertiginoso por competencias profesionales, visión de negocio y alineamiento. Comprender el mercado y el contexto ha sido, invariablemente, el diferencial que supieron explotar las que hoy son grandes firmas.

Negar, en este punto, la existencia de contactos, trayectorias y antecedentes que permitan o, mejor dicho, faciliten el ascenso, sería parcializar la realidad. De todas formas, esas "cualidades" se encuentran distribuidas en el universo de abogados. Al fin de cuentas, todos tienen conocidos y referencias.

En el fondo, hay que señalarlo, la proliferación de este tipo de estudios respondió también a una creciente demanda de servicios jurídicos.

Imagine un gran banco. Cualquiera. Difícilmente un estudio jurídico o empresa de cobranzas esté en condiciones de impulsar por sí solo la totalidad de créditos pendientes de recupero y encargarse de los temas de defensa del consumidor, regulación bancaria, societaria, tributaria, marcaría, laboral²⁴.

Hecha esta salvedad, desagregada la oferta, reconozcamos que todavía queda en pie una competencia importante para cada abogado y estudio. ¿De dónde salió?²⁵

En los últimos años, tras la reconversión del trabajo profesional con el cambio de modelo macroeconómico de principios de siglo, algunos de los estudios

24 A fines de 2005, LexisNexis Martindale-Hubell realizó un estudio para saber, entre otras cosas, cómo se relacionan las empresas y los estudios jurídicos.

Entre sus conclusiones, se lee: "La mayoría de las compañías tienen de una a cinco firmas o abogados en su lista preferencial para casos de alto perfil. Para casos de bajo perfil, la lista varía y puede ir hasta 51 firmas. La experiencia del abogado y el servicio al cliente son los dos criterios más importantes al seleccionar firmas y abogados que integren la lista preferencial. El 87% de los respondientes calificaron como extremadamente importante la experiencia del abogado para casos de alto perfil. Sin embargo, una vez que ya es una firma con quien se ha trabajado, el servicio al cliente es el aspecto más importante para asignar más casos. Para la asignación de casos de bajo perfil, los costos son un factor de mayor consideración".

Por el lado de la oferta, cualquiera sea el sector en el que se opere, se desaconseja, por norma general, competir por precio, pues si bien, a la corta, atrae clientes, a la larga, los aleja por la dificultad que implica mantener un servicio óptimo mal remunerado. En el caso de los abogados, además, se agregan cuestiones éticas que vedan este tipo de 'estrategias' de competencia por precios bajos.

25 Nos limitamos aquí a la competencia que se genera dentro mismo del universo de los abogados, sin desconocer por ello las superposiciones de tareas y la puja por espacios que se dan con escribanos, contadores y firmas auditoras, así como con agencias y gestorías que realizan trámites administrativos y judiciales.

más tradicionales de la Argentina se fueron fragmentando.

Son muchos los que vieron partir de sus oficinas a varias decenas de profesionales en busca de nuevos horizontes.

Conocidos entre sus clientes, con honorarios equis por ciento más bajos que los de sus estudios de origen, con oficinas más modestas (lo que no necesariamente implica que sean modestas) y, fundamentalmente, con un hambre voraz, estos nuevos estudios lograron posicionarse rápidamente en el mercado, compitiendo con quienes los vieron crecer, aunque, generalmente, con una estrategia mucho más agresiva que la que se desplegaba en sus antiguos centros de trabajo.

El campo quedó así compuesto por dos grandes categorías de firmas: las de siempre y las nuevas.

En las primeras, conviven socios fundadores, de entre 55 y 70 años, con otros de menor participación, de entre 45 y 55 años.

En las segundas, por lo general, las cabezas de las firmas tienen entre algo más que 30 años y hasta 50 años.

La realidad de unos y otros es bien distinta.

En el primer grupo, los socios fundadores suelen ser abogados de estudio de pura raza. Esto es: se desarrollaron trabajando entre abogados y manejan códigos tradicionales de trato entre colegas y para con los clientes.

En el segundo, es común encontrar a quienes tuvieron un paso previo o intermedio por el departamento de legales de alguna empresa o de un estudio extranjero.

Si bien la tarea del abogado interno en una compañía difiere del servicio que se brinda en un estudio jurídico, allí se empaparon de una cultura de trabajo diferente. Desde formas de comunicación hasta vías para conseguir clientes, aspiraciones de lucro y posicionamiento de marca, organización del trabajo y estructuración del personal: las diferencias en la visión sobre el ejercicio profesional son marcadas.

Cerramos aquí este sintético panorama de las formas en que la abogacía se

practica en el sector privado. La pregunta que queda abierta es: ¿el cliente que no lee este libro cómo se entera de las diferencias?

D. Distintas demandas, mismas demandas

En una profesión regulada, como es la del abogado, las diferencias entre un profesional y otro suelen ser imperceptibles, sobre todo cuando el trabajo está bien hecho.

La constitución de una sociedad, el registro de una marca, el desarrollo de un juicio, la confección de un contrato difícilmente oscilen entre el blanco y el negro de estudio en estudio y, si bien habrá tonalidades, es muy probable que pasen inadvertidas para el ojo poco entrenado.

La amiga de Berta, una vecina del barrio, tiene un problema legal.

Quiere que el abogado se lo solucione, pero probablemente también quiera que la atienda bien, que le dé respuestas tranquilizadoras, que le dé contención, que responda a sus llamados, que le inspire confianza y que sea conocido o recomendado.

¿Acaso una empresa busca algo muy distinto?

A la amiga de Berta no le importa tanto esperar en una sala leyendo una revista cualquiera.

A un CEO o a un Gerente de Legales, sí.

La amiga de Berta se acomodará a los horarios del abogado e irá a verlo donde le diga.

Con el CEO o el Gerente, es probable que pase exactamente lo contrario.

La amiga de Berta montará en cólera cuando tenga que hacer cuatro llamados para que le devuelvan uno.

El CEO o el Gerente, mucho antes.

La amiga de Berta celebrará toda aparición de su abogado en los medios.

El CEO o el Gerente, no.

La amiga de Berta dirá que sus honorarios son altos.

El CEO y el Gerente, también.

El cliente, la demanda, ya sea la vecina o la multinacional, necesita sentir que sus abogados hablan en su mismo idioma.

No sólo percibir que lo conocen, que saben cómo se organiza, qué necesidades tiene, cómo está su mercado, sino también qué cultura de vida o de trabajo lo caracteriza.

Así como ocurre por el lado de la oferta, por el lado de quien necesita del consejo profesional se encuentra otra masa multiforme que engloba a la amiga de una tía que necesita iniciar una acción por desalojo y hasta al directorio de una empresa que precisa reestructurar su pasivo con el fisco para fusionarse con una multinacional.

A ambos habrá que proveer, con igual celo y dedicación, de una respuesta o de un menú de respuestas fundadas en derecho, pero seguramente el consejo que precisen y la organización para brindarlo provendrán de distintos abogados y estudios.

Esto hace que el número de competidores para evacuar el arco de consultas que se presentan todos los días en algún bufete sea finito, y mucho menor a la cifra que resulta de un sistema educativo que produce abogados a mansalva.

Esto hace también que la demanda se fragmente, aunque en la mayoría de los casos, sus sensaciones y conductas obedezcan al patrón que se presenta en la página siguiente.

Quien recurre a un abogado tiene, básicamente, un objetivo final (que su consulta sea resuelta) y otro intermedio (que desde el momento en que hace la consulta y hasta que llega al resultado, el *itinere* sea lo menos tortuoso posible).

El primer deseo es claro y comprensible y cae dentro de una de aquellas cosas que, al menos en cuestiones litigiosas, el abogado no debería hacer: asegurar un resultado.

Comportamiento de la demanda

Sensación del cliente	Efecto / conducta del cliente
Se le paga al estudio X, pero los temas los llevan los abogados Y, L y Q, de menor jerarquía y con menos experiencia que X.	Búsqueda de segundas opiniones en otros estudios. Corrimiento hacia estudios de menor tamaño o con mayor proporción de socios.
Y, L y Q trabajan, además, de manera desarticulada.	Cambio de estudio.
Hay varios estudios dentro del estudio con el que trabaja.	Desconcierto.
Lo que factura el estudio siempre es desproporcionado en comparación con el trabajo realizado.	Comparaciones de precios entre estudios. Pedidos de presupuesto para todo.
Desconocimiento del funcionamiento del sistema de cobro.	Quejas al momento de pagar.
Desconocimiento de lo que abarca el monto facturado.	Quejas al momento de pagar.
Abandono (falta de continuidad en el servicio).	Desprotección. Búsqueda de alternativas.
Falta de correspondencia en la relación (v. gr.: no devolución de llamados o correos electrónicos).	En algunos casos, cambio de estudio.
Faltas en el trato por parte de personal del estudio.	En algunos casos, cambio de estudio.
Desconocimiento de los servicios que brinda el estudio.	Multiplicidad de estudios que atienden a un mismo cliente.
Desconocimiento de las opciones que hay en el mercado.	Se mantiene con su estudio aun estando insatisfecho o busca consejo entre sus conocidos.

Lo segundo, en cambio, es absolutamente factible de garantizar y dependerá, en última instancia, de la capacidad que cada quien tenga para entender al cliente y a su negocio.

Hacia allí apuntan los próximos capítulos, que proveen herramientas para explicar un paso previo: por qué se elige a un estudio o a otro.

IDEAS CENTRALES:

La oferta de abogadas crece. | El cliente es cada vez más exigente. | Al cliente hay que hablarle en su idioma. | El de la abogacía es un mercado de competencia.

II. MARCA

Hasta no hace mucho tiempo, en el mundo del derecho, un buen nombre era lo más importante que se podía tener. Incluso más que una buena formación, una larga experiencia o un hambre voraz por arrasar con todo.

En un universo reducido, con acceso limitado al ejercicio de la profesión, los clientes se transmitían de padres a hijos, de generación en generación.

El explosivo crecimiento de las matrículas trajo la proliferación de nuevos apellidos a las lides de la abogacía, y el crecimiento de las estructuras determinó que muchos sucesores de los fundadores optaran por abrir sus propias firmas jurídicas.

En Buenos Aires, hay al menos tres estudios con más de cien años de sólida presencia en el mercado. Dos de ellos vieron florecer a otros dos estudios cada uno, con denominaciones similares a las que supieron gestar durante más de una centuria.

Las normas profesionales dicen que el nombre de las agrupaciones de abogados tiene que estar compuesto por el apellido de sus socios. Siendo así, difícil es evitar que los hijos, y los primos, y los hermanos, y los nietos decidan hacer su propio camino, con su propio apellido que es el mismo que se cultivó y se gestionó hasta convertirlo en marca.

A. El nombre

“La gente cree que somos un estudio caro”, me dijo hace un tiempo un abogado de un estudio ávido de generar un cambio en su imagen y posicionamiento.

Había hecho un sondeo propio, no sólo entre clientes, sino también entre colegas que solían derivarle trabajos y que, sin embargo, optaban por

redireccionar algunos de ellos por considerarlos “de poco monto” para una oficina “señorial”.

“No somos caros. Tampoco baratos, pero estamos en un rango intermedio de precios. No entendemos qué pasa”, prosiguió.

La clave estaba en su nombre, en el signo identificatorio del estudio, una conjunción de cinco apellidos de los cuales cuatro eran dobles y los tres primeros, patricios²⁶.

El peso de la chapa en el hall de entrada del edificio ahuyentaba a más de un cliente. Para quienes se le animaban, en cambio, la sorpresa era fenomenal. ¿Adoptar un nombre de fantasía? Al menos en la Argentina, la ley no lo contempla como posibilidad²⁷, aunque son varias las empresas de abogados que ofrecen servicios de asesoramiento o gestión de cobranzas y que se visten con creaciones más o menos logradas.

Pero incluso cuando no se llega a esto, y la seguidilla de apellidos que dan nombre al estudio es difícil de recordar (y esto es extremadamente común, sobre todo, porque no siempre los apellidos por memorizar son de los más comunes), se termina imponiendo el primero de ellos o una sigla más o menos armónica que toma las primeras letras o sílabas de cada uno.

Claramente, esos también son nombres de fantasía, y podría decirse lo mismo de estudios cuyos titulares se apartan de la conducción (por retiro o fallecimiento, por ejemplo), pero continúan funcionando bajo las directivas de otros profesionales.

¿Si Fulano y Mengano ya no están en el estudio, y el estudio se llama Fulano y Mengano, se está cumpliendo con la obligación legal?²⁸

Al respecto podrá decirse que los clientes son institucionales y no de cada abogado, que el prestigio del nombre es uno de los pilares que mantiene

26 Si bien en otros países puede ser común y no llaman la atención, en la Argentina, esas dos características sugieren la pertenencia probable a sectores sociales acomodados.

27 Así, la Ley N.º 21.839 de aranceles profesionales establece, en su artículo 56, que: “Ninguna persona, fuere de existencia visible o ideal, podrá usar las denominaciones de “estudio jurídico”, “consultorio jurídico”, “oficina jurídica”, “asesoría jurídica” u otras similares, sin mencionar los abogados que tuvieren a cargo su dirección”.

28 Como se verá en el Capítulo IX, esta situación está contemplada por los Códigos de Ética en más de una jurisdicción.

viva a la organización y una serie de otros argumentos que bien valen para plantear un debate sobre la actualidad de la manda que obliga a mantener los apellidos de los socios de la firma como nombre de ella.

B. Gestión de marca

Como corolario de lo anterior, aunque a veces se olvide, se deduce que el nombre del estudio y el suyo propio son verdaderas marcas.

Registradas o no, más o menos notables, estos sellos distintivos lo diferencian en el mercado y no pocas veces —tal vez, incluso, en la mayoría de ellas— hacen que un cliente decida la contratación de un servicio jurídico u otro: el suyo o el de la competencia.

La marca representa una promesa de calidad y una reducción del tiempo dedicado a la elección del prestador del servicio. Evita, por el lado de la oferta, la competencia por precios u otro tipo de prácticas que perjudican la imagen y los márgenes de ganancia.

Además, ¿cuántos de los abogados que trabajan solos o con un puñado de colegas deciden dejar pasar una causa cuando conocen el nombre de la firma que tendrán enfrente? ¿Cuántas veces la sola invocación del nombre del abogado de la contraria predispone la conducta profesional?

“¿Te parece que lo tome? Del otro lado está el estudio Equis”, suelen consultarse en su círculo de amistades.

Ese es el peso de una marca.

En lo que refiere, pues, al *branding* o gestión de marca jurídica, se puede hablar básicamente de dos aspectos que deben ir enlazados.

Por un lado, está el aspecto visual. Cuestiones tan básicas como la coherencia de los logotipos o isotipos del estudio en todas sus piezas de comunicación encuentran excepciones aun en firmas reconocidas.

Colores cambiados, dimensiones alteradas, contenidos desactualizados y

falta de unidad son una imagen repetida en el mundo del derecho.

Esta ausencia de uniformidad conspira abiertamente contra la recordación del estudio. Es casi como cambiarse el nombre, la dirección o el teléfono en cada presentación.

Tan importante como lo anterior, la gestión a través de las acciones de los integrantes de la firma impacta con potencia en competidores y clientes.

Podría hablarse de buenas y de malas prácticas, aunque las segundas son mucho más aleccionadoras que las primeras.

Hay sobrados ejemplos que van desde el auspicio de eventos y congresos, por completo ajenos a la actividad y deseos de acción del estudio, hasta declaraciones inconducentes o faltas de sustento jurídico o lógico a los medios de comunicación, comportamientos en ámbitos de interacción en representación del estudio (ya sea la forma en la que un profesor se para frente a una clase²⁹, o la repercusión de una patada en un partido del torneo Interestudios³⁰ o de un chiste de gusto discutible en una reunión de trabajo o social) e incluso la respuesta a la pregunta "dónde trabaja".

Podría pensarse que poco tiene que ver esto con el posicionamiento y la gestión de la marca. Pero no es así.

Justamente, es en la alineación de una organización donde el externo advierte solidez o fisuras.

Si sólo se escucha disconformidad o falta de apego, si se notan las diferencias internas y se advierten intereses contrapuestos, difícil será construir una imagen de estudio que bien se pueda explotar.

Es cierto que lo que prima en una evaluación es la efectividad jurídico-legal de la firma y no siempre el mejor profesional será el más alineado. Sin embargo, en un mercado de competencia creciente, el mensaje unificado debe ser

29 Es en cursos de posgrado donde se advierte con fuerza el impacto de un docente. Allí se congregan colegas que pueden estar en lados enfrentados o coincidentes, o incluso formar parte de los cuerpos legales de las empresas que, en algún momento, podrían decidir entre contratar al estudio A o al B.

30 Una suerte de Olimpiada que se realiza en la Argentina, con fútbol masculino y femenino, tenis y golf, donde sobradas son las anécdotas de reclamos de todo tipo. Entre ellas, la del llamado telefónico del socio de un estudio al de otro, el día siguiente al de un partido, para recriminar el juego duro de un abogado de menor jerarquía, y una acción legal que se intentó promover hace algunos años para frenar la expulsión de un equipo por comportamiento antideportivo.

claro, unívoco y real.

Aparecer en un *ranking* como un gran estudio en equis rama que no se practica, querer pagar para estar en los medios —sobre todo cuando hacerlo no es regla en el mercado periodístico—, vulnerar normas de ética, imitar lo que hace otro son fórmulas que garantizan, sin ningún margen de error, que en el corto o, a lo sumo, en el mediano plazo, habrá una crisis de identidad en el estudio.

Por eso, ambas facetas, la visual y la actitudinal, deberían confluir en un solo mensaje. Si, por ejemplo, la cultura de la firma es desestructurada, la página web debería reflejar eso mismo. Por el contrario, si la desorganización es absoluta y se vive de forma contradictoria, difícilmente encontrará una forma de presentarse eficientemente.

De lo que se habla aquí es de la existencia o de la falta de un plan de trabajo ligado al quién soy y al quién quiero ser. Y en esa línea es necesario tener en cuenta que cada plan es único e irrepetible.

IDEAS CENTRALES:

El nombre del estudio puede condicionar el tipo de demanda que se tenga.

| La marca-estudio debe gestionarse. | La gestión es combinación de nombre, imagen, actitudes, acciones y omisiones.



III. RECURSOS HUMANOS

Si bien este no es un libro que pretenda guiar a los estudios en la estrategia para su conformación humana, la política que se implemente en función de los empleados tiene, definitivamente, un alto impacto en los flujos y la efectividad de la comunicación interna, base recomendable para salir a comunicar externamente, tema del que se hablará en los capítulos subsiguientes.

En ese sentido, existen actualmente al menos cuatro fenómenos que se deben tomar en cuenta en el análisis que se haga de la estructura humana de un estudio.

En primer lugar, los objetivos del reclutamiento. Básicamente, hablamos de qué se busca y para qué.

En segunda instancia, la proyección que tendrá la carrera de la persona incorporada.

En tercer lugar, el rol de las mujeres en el ejercicio privado de la profesión.

El cuarto fenómeno refiere a la división del trabajo y a su derivación.

Estos factores dan como resultado un mejor o peor clima laboral; un mejor o peor contexto para el entendimiento y el trabajo en equipo; una estructura más o menos sólida; una alineación o falta de alineación de los recursos con los objetivos del estudio; una mayor o menor eficiencia y eficacia en la prestación del servicio y, en definitiva, una firma más o menos sólida y perdurable.

Como cada producto o servicio es resultado de la acción de los integrantes de la organización, el equipo de dirección debe crear un clima de confianza y respeto que permita promover el desarrollo, el crecimiento y la participación de todo su personal en línea con sus objetivos de negocio.

Para que eso sea posible, los directivos pueden y deben delegar en los restantes niveles de conducción la autoridad necesaria para cumplir con sus respectivas responsabilidades.

Antes, entonces, se debe analizar el diseño de los puestos y formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los planes, programas y acciones de capacitación, y los procedimientos mediante los cuales se estimula la motivación de los colaboradores, a la vez que se crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción del estudio, de cada uno de quienes trabajan en él y, mediatamente, de los clientes beneficiarios de tales comportamientos, de forma tal que el círculo se retroalimente de manera constante.

Esto no implica una proletarianización de la abogacía o una limitación de la condición de profesión liberal. Tampoco se invita a postergar las posiciones y convicciones éticas, filosóficas y jurídicas propias de cada abogado en pos de las del estudio o empresa jurídica. Simplemente, es un ordenamiento racional de personalidades, conocimientos y talentos.

“Mi estudio nunca va a funcionar como empresa”, me respondió indignado alguna vez el titular de una firma porteña más que importante al escuchar este razonamiento.

Hablaba de asalarización de la profesión, de criterios mercantilistas, de producción en serie. Se negaba.

Lo cierto era que, a la hora de distribuir el trabajo, a un fulano le tocaba siempre la parte compleja, a otro, la sencilla y a un tercero, los trámites. Por cada rama del derecho, había equis especialistas dispuestos a abordarla.

Había allí un esquema bastante evolucionado de división del trabajo y ciertos estándares de procedimientos. Ya se había alejado del estudio artesanal, no necesariamente porque sus trabajos no eran a medida, sino porque la cadena de generación de un servicio (que, como se verá más adelante, debería tender a ser red) había comenzado a estructurarse como empresa³¹.

31 Desde un punto de vista económico, recordemos que se define a la empresa como el conjunto de factores de producción organizados para la obtención de un fin u objetivo económico. Este concepto comprende todo tipo de entes que reúnan un elemento material, dado por los factores de producción (en el caso de los abogados, fundamentalmente, capital y trabajo); una organización (articulación entre esos factores, tendiente a lograr ciertos objetivos), y determinados fines cuyos contenidos sean económicos.

A. Reclutamiento

“Busco abogado bilingüe con LL.M. y experiencia en empresas multinacionales o estudios de primer nivel, para hacer procuración y trámites administrativos”.

La primera parte de la oración es la que aparece en cualquier publicación en la que se hagan búsquedas de abogados.

La segunda, de la coma en adelante, es lo que muchas veces termina sucediendo en la práctica.

¿Por qué pasa esto? ¿Por qué la disociación entre lo que se busca y lo que se va a utilizar?

Si en las siguientes líneas aspira a encontrar una respuesta científica, bien puede saltar al próximo subtítulo. Como mucho, lo que podemos ofrecer es una lista de razones elaboradas en base a las respuestas obtenidas luego de una serie de entrevistas en profundidad con socios de estudios de distintas características y áreas de especialización³².

Las conclusiones que, a priori, permiten analizar el fenómeno son, básicamente:

- a. Los estudios creen competir entre sí en base al perfil de los profesionales que incorporan.
- b. Los estudios creen que sus clientes valoran la formación en abstracto de sus abogados.
- c. Los estudios tienen bastante en claro los perfiles requeridos para ocupar los distintos roles en su organización, pero muchas veces aceptan resignar —en forma consciente o inconsciente— esa “adecuación” en pos de la imagen que pretenden proyectar.

Sobre la primera de las afirmaciones (a.), hay que hacer un paneo por los

³² Las entrevistas en profundidad son una herramienta metodológica que utilizan las ciencias sociales para abordar un tema desde el punto de vista cualitativo. Básicamente, aunque tal vez nunca se lo hayan presentado de esa forma, es lo que los abogados hacen cuando se sientan frente al cliente para elaborar una estrategia de defensa en juicio o analizar las mejores vías para asesorarlo en una determinada operación.

currículum vitae de los integrantes de las principales firmas (muchos de ellos disponibles en la web; otros tantos, en forma abreviada, en el Directorio Argentino de Abogados o en publicaciones similares en los diferentes países de la región) para advertir que, en buena medida, se muestran perfiles cuasifungibles entre uno y otro estudio.

En otras palabras, las características y antecedentes de los abogados suelen ser muy similares, de acuerdo con el tipo de bufete en el que se insertan.

Esto genera, por un lado, un caldo de cultivo importante para la competencia interna. Por el otro, deriva en la frecuente desatención de determinadas necesidades de los clientes y de los propios estudios.

Si todos viven en barrios alejados de los tribunales, ¿quién se hace cargo de estar a primera hora para presentar el escrito que vence? Si todos son grandes asesores legales, ¿quién se ocupa de esa enorme tarea que implica el hacer que todo funcione como debe funcionar?

La competencia, en este punto, es entendida más como homogeneidad (competir para ser igual —a sí mismos y a los restantes estudios) que como diferenciación (competir para diferenciarse).

– ¿Para qué es necesario un LL.M. si va a estar en el área de cobranzas, con juicios ejecutivos?

– Porque así mantengo el nivel de los currículum vitae que hay en la página web, compito con los otros estudios y los clientes saben que somos de primera línea.

Con esa lógica respondió uno de los abogados consultados en estas entrevistas en profundidad.

¿Cuánto le aporta la experiencia en el exterior a un abogado que va a hacer trámites en la administración pública? ¿Cuánto puede durar en un estudio una persona que se preparó para hacer un tipo de trabajo y termina haciendo otro? ¿Suma o resta equivocarse el perfil deseado?

En relación a la segunda afirmación (“los estudios creen que sus clientes valoran la formación en abstracto de sus abogados” (b.)), si bien puede ser

relativamente cierta en una primera etapa de aproximación entre cliente y profesional, hay que tener en claro que lo que prima es la imagen de la marca-estudio (ganada a través de la confianza, la reputación, el perfil, etcétera) y la calidad del servicio³³.

Para hacer tribunales, conocer el quién es quién de las mesas de entrada y hasta familiarizarse con los consejos del Viejo Vizcacha³⁴, ni siquiera es necesario haber empezado la carrera de abogacía. Para hacer, en cambio, una operación de fusión o compraventa de empresas (M&A, por sus siglas en inglés) no es necesario haber pisado tribunales en toda una vida ni saber qué oficina está en qué piso o, siquiera, cómo se pide un expediente.

¿Cuántos son los que, sin estar matriculados, pueden ver decenas de juicios en una mañana de juzgados recargados? ¿Cuántos logran entender el negocio, las necesidades del cliente, sin haber hecho una pasantía en un estudio de Nueva York? ¿Y cuántos abogados hay con un promedio de diez o de cuatro que no logran ni lo uno ni lo otro?

Las preguntas apuntan a saber si los estudios arrancan o no con un vicio de contratación, buscando siempre entre los mejores antecedentes en abstracto o en términos absolutos, sin mirar la posición que pretenden cubrir.

El cliente, en definitiva, terminará por valorar en función de las necesidades de su negocio. Y esto, claro está, también aplica a la tercera de las conclusiones (“los estudios tienen bastante en claro los perfiles requeridos para ocupar los distintos roles en su organización, pero muchas veces aceptan resignar —en forma consciente o inconsciente— esa “adecuación” en pos de la imagen que pretenden proyectar” (c.)).

La imagen sin sustento dura lo que un suspiro. Si no hay profesionalismo ni adecuación entre el abogado asignado y la consulta del cliente, no habrá cosmética que pueda revertir un final anunciado a pleno disgusto.

³³ Que es la que definirá la continuidad de la relación y la recomendación a otros potenciales clientes.

³⁴ El personaje del Martín Fierro, de José Hernández, da una serie de consejos entre los que se cuentan el famoso “hacete amigo del juez”.

B. De rotaciones, roturas y carreras

Hay un fenómeno que es innegable: si bien los medios de comunicación dan cuenta sólo de las grandes escisiones que suelen sufrir los estudios jurídicos, aquellas que involucran a quienes ponen el nombre o a los socios de las firmas más conocidas, lo cierto es que hay movimientos de personal de un estudio a otro o de un estudio a una empresa prácticamente a diario.

Los abogados cambian de trabajo por muchísimas razones. En lo que aquí respecta, la falta de un futuro más o menos previsible en lo que refiere a la potencialidad de una carrera es uno de los principales factores³⁵.

No se pretende discutir una tendencia de la que dan cuenta los abogados más experimentados sobre la aceleración de los tiempos y de las expectativas de los recién graduados en relación con su crecimiento inmediato, sino más bien la falta de horizontes o reglas claras (seguridad jurídica, podríamos llamarla) en cuanto a qué requisitos son necesarios o qué cualidades son deseables para ir creciendo dentro de la organización.

De hecho, son contados los bufetes argentinos que tienen un plan de carrera y desarrollo profesional para los jóvenes abogados. De ellos, a su vez, son pocos los que lo cumplen.

Lo propio puede decirse del resto de la región.

Entre los que no los tienen, las justificaciones van desde los costos para implementar tamaña planificación hasta la imposibilidad que ofrece la dinámica jurídica para establecer criterios rígidos de crecimiento.

Al primer argumento, hay que contestar con números.

En el mundo corporativo, la retención de talentos es una de las tareas en las que se suele poner mayor celo³⁶.

En los estudios, en cambio, la política suele ser la de cuestionar la decisión

35 Se agrega, en muchos casos, la falta de incentivos económicos o salarios desfasados respecto de los que se pagan en el mercado.

36 Es necesario, en este punto, advertir las diferencias que puedan existir de acuerdo con la coyuntura de los índices de empleo.

de quien se va, y no la de analizar abiertamente los motivos que hacen que se adopte ese camino.

Tan fuerte es la tendencia que no pocos son los abogados que, para salirse del ruedo, optan por posgrados o trabajos en el exterior. Eso evita la mácula del “no pudo con nuestro ritmo y nivel de exigencia”, y una consecuente descapitalización a la hora de reinsertarse laboralmente.

Ni en la Argentina ni en ningún otro país de América Latina hay estudios que cuantifiquen la pérdida económica que implica la partida de un abogado “formado en la organización”³⁷. En Canadá, un informe indica que por cada uno de esos que dice adiós se pierden entre USD 250.000 y USD 500.000, y en los Estados Unidos, se estima que un estudio pierde alrededor de USD 200.000 en la búsqueda y entrenamiento cuando se va un asociado que posee dos años de antigüedad en el puesto ³⁸.

Claramente, los valores en el mercado latinoamericano serán otros, pero el saldo sigue siendo a favor de la retención de los profesionales valiosos para el estudio.

En ese sentido, los montos necesarios para organizar los recursos humanos pueden oscilar entre cero e infinito.

Por ejemplo, se puede decirle a quien recién se inicia qué leer o cómo encarar un caso o un cliente, sin mayor costo que el de la transmisión de experiencia. Incluso, de allí en adelante, se puede armar un salón de usos múltiples para que los profesionales puedan relajarse o dispersar sus mentes en el momento en que la actividad lo permita.

También se pueden establecer reglas claras que definan ascensos, jerarquías salariales, beneficios e incentivos (a través de evaluaciones de 360°, por ejemplo) o incluso, por qué no, un esquema de salidas sociales para los integrantes de la firma (eventos de integración).

Así y todo, y esto no es menor, es difícil, si no imposible, garantizar que, aunque

37 Las coincidencias en el mercado indican que un graduado universitario no está en condiciones de valerse por sí mismo sino después de tres o cuatro años de entrenamiento en el ejercicio profesional.

38 Sherman, Lisa, Deborah Turchiano y Jill Schechter, *Sisters -in- law*, Sphinx Publishing, Naperville, Illinois, Estados Unidos, 2004.

existan las pautas, después de equis tiempo, de equis publicaciones, de equis posgrados, de equis horas de cátedra, de equis años de antigüedad, de equis cantidad de operaciones exitosas, de equis clientes nuevos ingresados al estudio, se alcanzará la categoría de socio.

¿Acaso hay que asegurar eso o basta con decir que habrá prioridad en el ascenso para quien cumple por sobre la persona que no lo hace?

Un sistema de *mentoring* o *coaching* que acompaña e indica por qué vías debe crecer el abogado en su profesión es otra de las posibilidades³⁹. Eso no evita la partida de nadie, pero la alternativa de no capacitar por miedo a perder personal no es una opción racionalmente válida.

Justamente, esa capacidad de formación debería ser una de las ventajas de incorporarse en una estructura de abogados por sobre la opción del ejercicio profesional en forma independiente, sin el monitoreo de colegas más experimentados⁴⁰.

De todas formas, la realidad muestra que la planificación estratégica de los recursos humanos es casi un misterio en los estudios jurídicos, y la formación de profesionales para dar cuenta de potenciales necesidades y de requerimientos futuros no parece ser hoy la tendencia que se advierte en la región.

C. Mujeres

En la Argentina, las mujeres representan el 42% de la profesión. En los grandes estudios, apenas si superan un tercio del total de sus miembros.

Un trabajo realizado por María Inés Bergoglio, miembro del Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba,

39 Sobre este punto, en agosto de 2006, el Consejo Directivo del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (Argentina) aprobó el reglamento de Padrinazgo Profesional, disponible en el sitio web www.cpacf.org.ar.

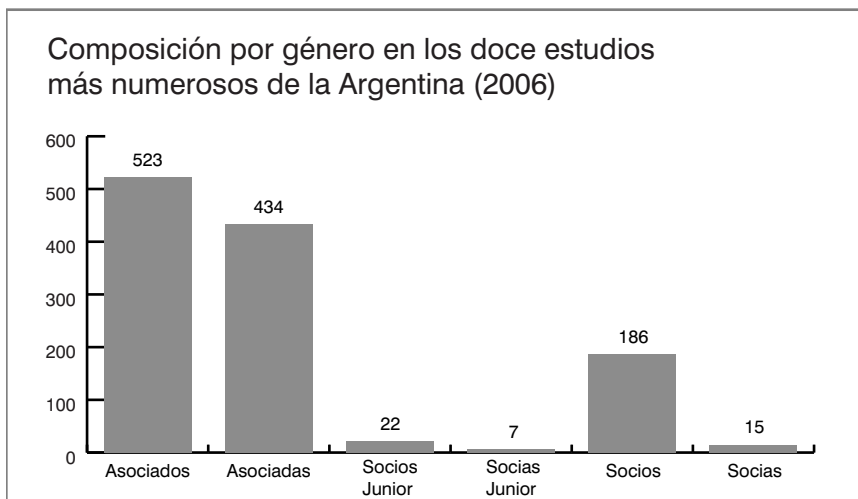
40 Ver, en tal sentido, lo relativo a la formación de jóvenes profesionales prevista en los Códigos de Ética de Cuba, México y Uruguay (cap. IX).

en base a información disponible en las páginas web de los doce estudios más numerosos de la Argentina, señala que:

“La presencia femenina en las grandes empresas (jurídicas) es algo menor que en el conjunto de la profesión y especialmente rara en los niveles superiores. Sólo el 7,5% de los socios de las grandes empresas jurídicas son mujeres (...). En este ámbito, donde la proporción entre socios y asociados es de uno a cuatro, apenas una de cada 20 mujeres llega al nivel superior. En cambio, casi un tercio de los hombres logra esa jerarquía”⁴¹.

Su recopilación de datos, cerrada a mediados de 2006, alcanzó a 1.222 profesionales del derecho y buscó indicadores que expliquen la movilidad ocupacional en las grandes empresas jurídicas.

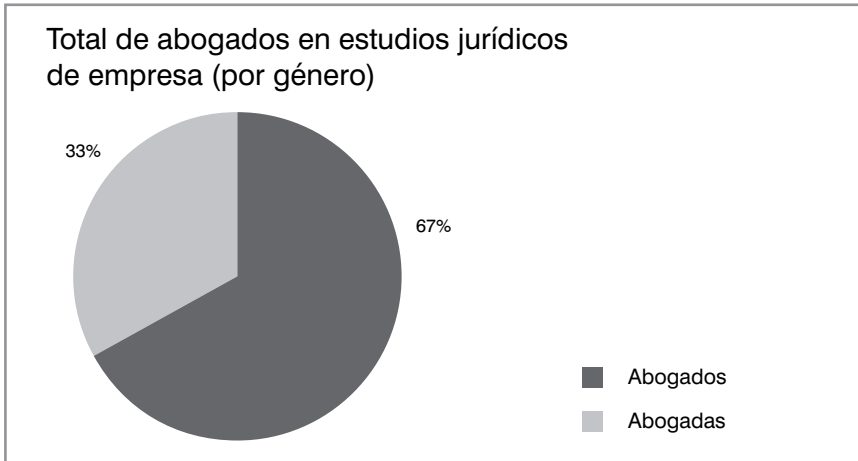
En los *top twelve*, considerados por cantidad de abogados, había al momento de la medición 434 asociadas, contra 523 asociados; 7 socias *junior*, contra 22 socios *junior*; 15 socias, contra 186 socios.



Según otro estudio, realizado por Artículo Uno en base a información disponible en las páginas web de los 264 estudios jurídicos de empresas de

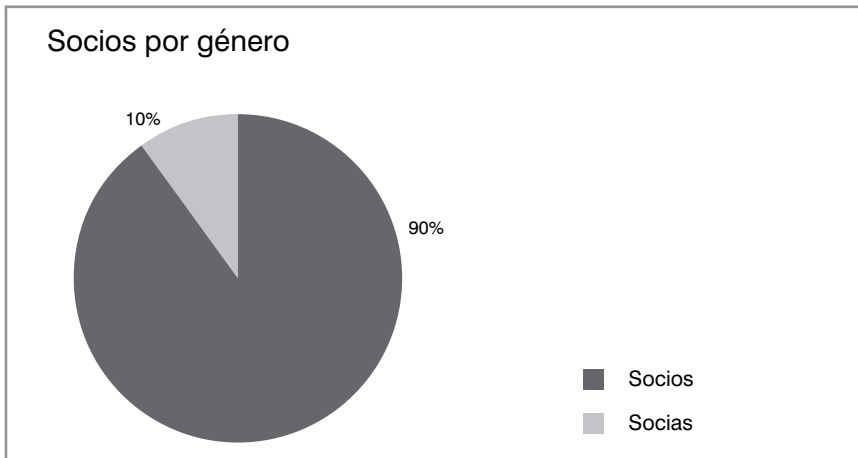
⁴¹ Bergoglio, María Inés, *¿Llegar a socia? La movilidad ocupacional en las grandes empresas jurídicas. Análisis de género*, inédito, presentado durante el Seminario Internacional sobre Mujeres en las Profesiones Jurídicas organizado por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires en 2007.

la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la composición por género a enero de 2007 era de 67,3% de abogados (1.879 personas) contra 32,7% de abogadas (911), diferencia que se hacía más notoria cuando se trataba de socios o titulares de estudios.



En efecto, sobre un total de 746 socios/as o titulares de estudios, 674 eran varones.

En términos porcentuales, esto implica unas décimas más que el 90%, de forma tal que sumaban 72 las mujeres al mando de estudios a principios de ese año, el mismo número que resulta de sumar las cabezas de los dos estudios más numerosos de la Argentina.



De los 264 estudios monitoreados, sólo 44 tenían mujeres en sus cúpulas. De ellos, sólo cuatro firmas —todas ellas chicas— eran comandadas en exclusividad por mujeres.

En los 40 estudios restantes, en los que las mujeres tenían presencia y poder de decisión, compartían apenas una porción menor del liderazgo con sus pares varones.

A pesar de estas diferencias, la historia muestra un avance en la materia. Hasta hace no muchos años, la relación mujeres-hombres en los niveles jerárquicos de estos estudios era de 0 a 100.

De allí que hay quienes tienden a argumentar que, como hoy hay casi tantas abogadas como abogados en las capas más bajas de este tipo de organizaciones, en un par de años habrá una “cantidad normal” de socias y que sólo se trata de dejar actuar al tiempo.

A eso suman el predominio femenino en las aulas, una matrícula equilibrada entre los géneros⁴², la imposibilidad de desaprovechar recursos valiosos que están disponibles en el mercado y la necesidad de seguir a sus clientes en la tendencia de incorporación de mujeres en puestos gerenciales.

Suena razonable. Sin embargo, en la práctica, esto no es lo que está pasando.

En las generaciones intermedias, las mujeres no están siendo promovidas de la misma forma que los varones. Sólo el 2,7% de las mujeres por debajo de los cuarenta años ocupa la categoría de socia en los estudios relevados por la investigadora cordobesa, una proporción cuatro veces inferior a la de los abogados de la misma edad.

Con mayor o menor amplitud, estas diferencias se advierten en casi todo el mundo. La ausencia de políticas de conciliación entre demandas laborales y familiares⁴³ en un marco social donde suelen ser ellas las encargadas del

42 De acuerdo con datos del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (Argentina), en 1941 se recibieron 139 abogados, el 95% hombres. En 1977, los graduados fueron 1.592, de los cuales el 55% eran hombres. En 2005, de los 2.839 nuevos abogados, el 56% era del género femenino.

43 Explicadas fundamentalmente por jornadas a destajo, falencias en el desarrollo de sistemas de trabajo a distancia o trabajo remoto y, también, por todo lo que se teje tras el cierre de la jornada laboral, como salidas sociales o de búsqueda de clientes o nuevas relaciones para el estudio que implican, muchas veces, una disponibilidad de 24x7x365.

trabajo hogareño y el cuidado de los hijos (economía de cuidado) hace que sean menos las mujeres que permanezcan en este tipo de estudios. Asimismo, la falta de políticas de maternidad en los estudios conspira contra su contratación o crecimiento dentro de las firmas.

De allí, un movimiento que se expande desde la New York City Bar hacia el sur del continente y que tiende a fomentar la igualdad de oportunidades entre géneros dentro de estas organizaciones.

En “Pautas más convenientes de contratación, capacitación, retención y progreso de abogadas”, elaborado por la Comisión de la Mujer y el Ejercicio de la Profesión de la barra de Nueva York⁴⁴, se dice que:

“Mientras que los porcentajes actuales de hombres y mujeres que trabajan en estudios jurídicos y en las áreas de asuntos legales de las empresas son casi equivalentes en los cargos de menor jerarquía, a medida que se avanza se va abriendo una brecha que se acentúa cada vez más. Como consecuencia de esta tendencia, los hombres son los que predominantemente ocupan los cargos ejecutivos. Por ejemplo, de los socios de los estudios jurídicos en todo el país, sólo el 17% son mujeres”.

El documento, que circula en su versión traducida al español por los estudios de algunos países de América Latina, cuenta con un decálogo de buenas prácticas para equilibrar situaciones: compromiso de la plana gerencial, responsabilidad de la organización, liderazgo representativo, representación proporcional, progreso profesional, flexibilidad laboral, atención familiar, cultura de padrinazgo/madrinazgo, capacitación de desarrollo y toma de conciencia sobre la diversidad son los aspectos que propone implementar.

El *paper* podría ser de cuño argentino o latinoamericano si no fuera por dos “ligeras” diferencias: en nuestro medio, aún no existe un documento oficial que dé cuenta de la participación, carrera y perspectivas de las mujeres en el circuito de la abogacía de empresas ni de ninguna otra y, además, por lo menos en Buenos Aires, las socias de estudios jurídicos no representan el 17%, sino apenas algo más del 9%.

⁴⁴ www.nycbar.org

D. ¡Socio a sus zapatos!

A medida que el estudio se vuelve más complejo desde el punto de vista humano, económico, tecnológico y financiero, hay determinadas áreas que los socios no logran atender sin descuidar las propias.

Es común que un abogado se haga cargo de las relaciones institucionales de la firma, otro, de las compras, otro, del personal y todos, del trabajo jurídico, de acuerdo con el perfil, la capacitación o la destreza que haya desarrollado en tal o cual disciplina.

– Si uno de sus abogados tiene una crisis personal que le impide cumplir con sus tareas, pero usted tiene un vencimiento: ¿qué elige?

– Sin duda, el vencimiento.

El diálogo no es ficticio, sino mucho más común de lo que se quisiera. Sigue una cierta lógica, pero con consecuencias que no suelen ser las más felices.

Llegado a un punto, la delegación es necesaria y, a mayor complejidad, probablemente será más necesario recurrir a especialistas no abogados para que se encarguen de determinadas áreas.

A nadie escapa que el tendido de una red informática excede las habilidades del abogado promedio y, tampoco, que en un estudio mediano es necesario contar con una persona especializada en el tema.

Lo mismo sucede con la biblioteca, así como con las compras, los recursos humanos, la comunicación.

¿Pero cuánta gente quiere meter en mi estudio?! No toda la que parece. Simplemente se busca resaltar la importancia de que, a cierto nivel de crecimiento de la estructura, quien se ocupe de las tareas organizativas esté alejado de la actividad jurídica diaria.

En este sentido, la experiencia muestra lo difícil que es encontrar al abogado, socio de un estudio, dispuesto a recortar sus gastos de oficina porque un empleado suyo se lo ordena.

Ni hablar de cuando hay que convencer a un número considerable de ellos, todos jefes, uno por uno.

De allí, la aparición de figuras como las del *managing partner* o socio gerente, con un rango similar al de aquellos que se encargan, básicamente, de la administración de la firma⁴⁵.

Otros, en cambio, para no sumar estructuras fijas, optan por la consultoría externa cuando se trata de materias que pueden ser tercerizadas.

E. ¿Es importante lo que acaba de leer?

A cada una de las afirmaciones o cuestionamientos que se hacen en este libro, ya ha intentado dar “respuesta” algún abogado diciendo que, en definitiva, un cliente termina contratando los servicios profesionales por un factor de confianza.

La característica de confianza (o *credence*, como se conoce en términos económicos) existe para los bienes cuya calidad es muy difícil de evaluar por el consumidor, tanto antes como después de recibido el servicio.

La confianza es fundamental en el capital de cualquier empresa.

Si no confío en el banco o en la marca de gaseosas, en la compañía aérea, en el albañil o en el plomero, probablemente no los contrate.

Sin embargo, para confiar en el servicio o en el producto, primero hay que conocerlo y, para conocerlo, la información tiene que fluir.

En un mundo saturado de datos, de palabras y de puestas multimedia, diferenciarse es, como se decía al principio de este libro, una de las principales claves y una de las cosas más difíciles de lograr.

Y justamente, el mayor y más efectivo de todos los logros en ese sentido es

45 Aunque “un *managing partner* que continúa facturando 200 a 240 horas mensuales a sus clientes no tiene tiempo para dedicar al planteamiento estratégico, a la organización de viajes destinados a contactar clientes o estudios extranjeros, a la interacción más activa con estudios jurídicos, al análisis de posibilidades de fusión con otras firmas de abogados, etcétera”, dice con acierto el abogado Martín Litwak en “Los estudios top de la Argentina vistos desde el exterior”, infobaeprofesional.com, Buenos Aires, 5 de agosto de 2005.

la recomendación directa o indirecta que puede hacer un empleado sobre su propia firma.

Según el Edelman Trust Barometer⁴⁶, la persona más confiable para el común de la gente es, justamente, una persona común.

¿Imagina lo que puede pasar si los empleados de un estudio hablan de él? ¿Si una joven promesa cuenta que se está por ir porque le pagan en otra firma cien dólares más? ¿Si una mujer dejó de trabajar porque tuvo un hijo y no se le ofrecieron alternativas razonables para compatibilizar profesión y maternidad? ¿Si una bibliotecaria comenta que, en su estudio, se compran sólo los libros más gordos, por su lomo, para que impacten en la biblioteca? ¿Si un socio cae rendido porque toma cincuenta entrevistas por día para cubrir el puesto de quien se fue?

En los recursos humanos está uno de los valores principales de un estudio jurídico. Seleccionarlos, cuidarlos, acompañarlos hace a la vida misma de la organización.

Cuanto mejor se sientan, mejor será el servicio que brinden. Eso redundará en clientes más satisfechos y en otros nuevos que se acerquen por su recomendación.

IDEAS CENTRALES:

El mejor currículum vitae en abstracto no necesariamente es el ideal para el puesto a cubrir. | La existencia y el cumplimiento de planes de carrera mejoran la calidad del trabajo realizado y maximizan la eficiencia de los recursos. | Es necesario implementar políticas adecuadas para la incorporación y crecimiento profesional de las mujeres en los estudios. En la matrícula y en las aulas, ya son mayoría. | Llegado a un punto de crecimiento, es conveniente delegar la organización del estudio en alguien ajeno a la actividad jurídica diaria.

46 www.edelman.com



IV. COMUNICACIÓN INTERNA

Capítulos atrás se puso de resalto que difícilmente con cualquier estructura se pueda satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente.

En el caso de los estudios que atienden a empresas medianas o grandes, se partió de la siguiente hipótesis: las estructuras de los despachos que les prestan servicios son más complejas que las de las firmas unipersonales.

¿Por qué un estudio jurídico de varias personas podría atender a un cliente grande o complejo, mientras que un abogado en soledad lo haría con enorme dificultad?

Vale, en respuesta, pensar al estudio como a un Leviatán al que los abogados ceden buena parte de su independencia profesional a cambio de la contención que les brinda una estructura superadora a la simple agregación de partes.

Esta concepción lleva a pensar que en un estudio de 'x' abogados se genera una sinergia de conocimiento teórico y experiencia profesional que no equivale a la capacidad de 'x', sino a la de un 'n' superior a 'x'.

Para que esto ocurra, antes habría que trabajar en equipo. Y aquí, equipo es más que la delegación de tareas o la división del trabajo, es una operatoria en red.

A. ¿Qué hacen los abogados?

La conformación tradicional de un estudio jurídico es uno de esos ejemplos que la teoría de los juegos disfrutaría al máximo⁴⁷. ¡Cuántos *free riders* encontraría!

Dentro de una empresa, el área de sistemas, el departamento contable, el

⁴⁷ La teoría de los juegos es un área de la matemática aplicada que utiliza modelos para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos. De allí pasó a la economía, a principios del siglo XX, y se popularizó con la Ciencia Política durante la Guerra Fría, para luego alcanzar también a la filosofía y a la biología.

Dilemas como el del prisionero, donde se analiza la racionalidad de la cooperación humana, y el juego de la gallina, son los más populares de estos modelos.

legal y el de marketing compiten por presupuestos y espacios de poder, pero en la actividad diaria, estos se alinean y complementan en beneficio del negocio principal.

El ingeniero no le pisa los talones al abogado, el contador deja caminar al licenciado en marketing, y, a lo sumo, las pujas se dan dentro de cada área para escalar posiciones o entre las distintas gerencias para alzarse con la general.

En un estudio jurídico, vaya obviedad, la gran mayoría del cuerpo está compuesto por abogados, y eso alimenta la tendencia interna a competir.

Por lo general, no se trata del tipo de competencia superadora que busca nuevos clientes o analiza mejor los casos o posiciona al estudio en determinada disciplina, sino de aquella vinculada al lucimiento personal en función del desprestigio ajeno.

Esa competencia no sólo se da entre los abogados especializados en las mismas ramas de actividad, sino que aparece en un “todos contra todos” al estilo del estado de naturaleza hobbesiano. No en vano la alusión previa a la figura del Leviatán.

El escenario se plantea conflictivo cuando hay mucho trabajo y no hay tiempo ni fuerzas para intrigas. Esto es: en el mejor de los mundos. Porque cuando los plazos se alargan y el tedio gana espacio, los abogados, por formación, tienden a guerrear los unos contra los otros.

Este tipo de conducta encuentra una primera explicación en la formación teórica que suelen recibir los estudiantes de abogacía en toda América Latina, focalizada principalmente en el litigio⁴⁸.

Más allá de que el profesional, una vez en ejercicio, se convierta en un excelente asesor, negociador, mediador, componedor, árbitro o juez, lo cierto es que, de las universidades, se sale con un espíritu de beligerancia exacerbado, más interesado en ganar disputas que en encontrar soluciones.

48 Para tomar dimensión de la realidad de esta afirmación, sólo en la Argentina se calculan 4.000.000 de asuntos judiciales nuevos por año, según datos declarados por el titular de la Federación Argentina de la Magistratura. Estadísticamente, esto equivale a un juicio por cada diez personas o a que todos estaremos enjuiciados de acá a los próximos diez años.

Por otra parte, son contadas las firmas que tienen formalmente establecido qué socios y abogados se encargan de qué rama o área del estudio o, en otras palabras, de hacer qué cosa cuando rebosa el trabajo y cuando no.

E incluso, cuando es así, la interacción entre asociados de uno y otro departamento o el empleo de profesionales “ajenos” generan roces, peleas y confabulaciones para ganar espacios.

Con visión de corto plazo, el rendimiento anual de un departamento podrá implicar un premio potencial (*bonus*), si es que existe, aunque en el mediano plazo, ello derive en rupturas o sangrías para el estudio en su conjunto.

De allí que, en no pocos casos, más que de estudios jurídicos, puede hablarse de federaciones o confederaciones de abogados.

Sin llegar al extremo de aquella tradicional firma jurídica porteña en la que los abogados de un piso casi no se hablan con sus colegas del otro (y no por la implementación de lo que se conoce como murallas chinas, precisamente), lo que se advierte, en muchos casos, es el surgimiento de grupos que operan facciosamente y que, si bien forman parte de un conjunto al que denominan estudio, actúan con la lógica de despachos aislados y hasta competidores. Claramente, eso debilita al conjunto, deriva en la prestación de un servicio subóptimo y perjudica la representación de los intereses de los clientes.

En paralelo, no hace otra cosa más que fortalecer a la competencia en términos relativos y despilfarrar los recursos propios, acumulando costos sin transformarlos en un agregado de valor.

B. Otro modelo es posible

En la medida en que un estudio crece, la necesidad de implementar un sistema de comunicación interna aumenta exponencialmente.

Si la mayor fortaleza de un despacho está en el capital humano que se desempeña en él y la interacción de todos sus componentes da como

resultado un conocimiento superior al que resulta de la agregación del saber de sus profesionales, hay que trabajar para potenciar esa cooperación enriquecedora.

No es el número de abogados ni la cantidad de metros cuadrados que ocupan sus oficinas, sino la eficiencia con que se articulan los saberes individuales en pos de la satisfacción del cliente lo que traza la divisoria entre unos estudios y otros.

No importa si son tres abogados o si son veinte, no importa si atienden en un bar o en tres pisos de un edificio céntrico. Lo que vale es cómo utilizan sus recursos.

Por eso, para que el provecho sea el mayor posible, es fundamental un conocimiento mutuo hacia el interior de la firma.

Saber qué temas, causas e intereses domina cada profesional potencia el servicio ofrecido y efectivamente brindado.

Esto, vale insistir, no sólo cuenta para quienes conforman megaestudios, sino también para quienes se desempeñan en espacios reducidos, de no más de dos personas, léase abogado y secretaria/o.

De los estudios más grandes de la Argentina, uno trabaja de manera sistemática y planificada en este sentido. Cuenta con un comedor donde almuerzan sus integrantes y organiza salidas periódicas para reforzar el espíritu de cuerpo.

En el macrocentro porteño, cerca de Tribunales, la cabeza de un estudio chico decidió acomodar las mesas de uno de sus tres despachos para que sus colaboradores puedan almorzar de la misma forma. Él paga todos los días la comida con la misma intención.

Es cierto: hay que reconocer que comer con alguien durante cuarenta minutos varias veces por semana es mucho más fácil que trabajar doce horas seguidas con esa misma persona.

De allí, y considerando la formación que reciben los estudiantes en las facultades de derecho del continente y la forma en que se ejerce la profesión,

la pregunta cuya respuesta correcta debería valer un millón es cómo hacer para que un conjunto de abogados trabaje como estudio.

Lo que las empresas llaman “ponerse la camiseta” no es tarea sencilla entre profesionales liberales. Intereses personales que, muchas veces, compiten con los de los empleadores hacen que no sean pocos los que, estando dentro del juego y puestos del mismo bando, pateen para su propio lado.

Incluso el estudio que más se destaque por sus políticas de comunicación interna (sea *house organ*, intranet, festejo de cumpleaños, fiestas de fin de año o hasta remeras con el nombre de la firma) verá cómo, cada tanto, se le irán abogados de las capas intermedias a probar suerte en su proyecto de estudio propio.

Pero lo que no se puede perder de vista es que si se comparten doce o catorce horas diarias con personas a las que ni siquiera se les conoce su estado civil o sus principales intereses, difícil es, a la larga, lograr un apego que cohesione bajo un objetivo común: fortalecer al estudio.

Honestamente: de los que están leyendo estas líneas y comparten oficinas con otros profesionales, ¿cuántos saben el día del cumpleaños de sus compañeros de escritorio o, al menos, qué hicieron el fin de semana?

Así, en soledad, se ejerce la profesión.

Se comparten oficinas, pero se está lejos de la convivencia.

Y eso sólo por mencionar el costado al que los más duros podrían considerar “sensible”. Porque en lo profesional, esta disociación también aparece.

“Quisiera hablar con algún responsable del departamento tributario”, le pedí hace un tiempo a una recepcionista de un estudio muy grande.

El diálogo siguió así:

- Discúlpeme, pero sin el nombre del abogado me es imposible orientarlo.
- Pero ustedes tienen un departamento importante de impuestos, y yo tengo que hacer una consulta.
- Sí, justamente, el departamento es muy grande, y como no sé quién

está a cargo, necesito un nombre para contactarlo.

Más técnica, en otro estudio, la conversación fue la siguiente:

- Hola, buen día. Quisiera hablar con algún abogado que sepa de derechos de publicidad y propaganda.
- ¿Publicidad y...? ¿De dónde me está llamando?
- Del suplemento para abogados del diario.
- ¡Ah! Por publicidad. Usted quiere una pauta, un aviso.
- No. No quiero publicidad. Estoy haciendo una nota sobre derechos de publicidad y propaganda, y necesitaba un panorama sobre este tema.
- No, no. Eso no. Nosotros no hacemos. Lo que es regulación de concursos, sorteos y esas cosas nosotros, no. Discúlpeme, pero...
- Ya sé, ya sé. Ustedes hacen tributario.
- Claro. Eso. Por eso no le podemos ayudar.
- ¡Pero si yo quiero hablar con alguien que entienda de derechos de publicidad y propaganda! Tasas municipales, dígame.
- Pero no, señor. Acá hacemos tributario.
- Entiendo. De todas formas, me podría pasar con el Dr. Igriega, por favor.
- Sí, como no. Un momento. Ya le paso.
- Hola, ¿Igriega?
- ¿Cómo anda, tanto tiempo? ¿Sus cosas?
- Bien, gracias. Lo llamaba por un tema de publicidad y propaganda, pero antes de que me olvide, le pregunto: ¿la recepcionista es nueva?
- ¿iNueva!? Noooo. Hace ocho años que está acá. Era mi secretaria, pero como tuvo que acortar el horario, pasó a la recepción.

¿Quién trabaja con quién? ¿En qué trabaja cada uno? ¿Quién atiende al cliente? ¿Qué se hace si esa persona no está? ¿El estudio o alguno de sus integrantes está participando de algún evento? ¿Alguien está de viaje haciendo contactos con estudios del exterior?

Ninguna de las anteriores son preguntas que tengan respuestas precisas en la mayoría de los estudios jurídicos.

Herramientas para desarrollar estas vías de contacto e intercambio existen a montones: desde carteleras internas, hasta intranets, reuniones periódicas (y útiles) que alcancen a todo el personal y que brinden a cada categoría la información que les puede llegar a ser de utilidad, o herramientas más de “avanzada”, como el referido *house organ* o las salidas sociales.

No hay que pensar en grandes apuestas ni gastos. Desde una reunión periódica para “estar al tanto” hasta un libro de anotaciones físico o virtual facilitan el flujo de información.

“¿Y para qué? Si así estamos bien...”, suelen responder en los estudios. Simple: se comunique o no se comunique o, mejor dicho, se emitan mensajes expresamente o no, siempre se está diciendo algo.

Por acción u omisión, cuando se calla, cuando nada se dice, algo está pasando y, naturaleza obliga, los rumores de pasillo empiezan a cundir y crecer hasta posicionarse como única voz dentro de la organización.

¿Cuántos abogados hay que se han despertado el mismo día D con la noticia de que su estudio se fragmenta o se fusiona? ¿Cuántos hay de aquellos a los que les aparecen reuniones contrarreloj con clientes, pautadas hace días?

¿Alguien supone que se trabaja tranquilo, a gusto o en confianza en dichos contextos? ¿Alguien piensa que el resultado que se logra de esa forma es el mejor?

Consensuados estos puntos, las preguntas claves aquí son qué y cuánto debe saber cada quien dentro de la organización

Obviamente, no hay respuestas únicas, y ello dependerá de la cultura de cada una, pero definitivamente tiene que ser lo suficiente como para responder a la inquietud de un cliente o, de manera más amplia, de cualquiera que consulte al estudio.

No es que sea necesario que todo el mundo cuente con todas las respuestas, pero sí que sepa quién tiene la respuesta para cada pregunta.

Eso no debería ser un misterio, ni roza siquiera el deber de confidencialidad abogado-cliente. En estructuras grandes, en estructuras chicas, se soluciona

con una planilla que defina, por ejemplo:

Cliente	Departamento	Referentes	Interno/e-mail
Fulano de Tal	Societario	Dr. Be (ppal.) Dra. Ce (vacaciones)	233 232
Fulano de Tal	Tributario	Dra. De (ppal.) Dra. Efe	238 241
Perengano	Tributario	Dra. De (ppal.) Dr. Qu	238 242

Obviamente, la riqueza de la información puede incrementarse con cruces de datos de los más variados. Aquí, simplemente, se trata de poner de manifiesto lo sencillo que sería contar con un documento básico de estas características.

Vale esto en la relación abogados - personal administrativo, pero también, por qué no, entre los propios colegas.

Entre ellos, el seguimiento de casos en conjunto facilita el intercambio de información.

Facilita o debiera facilitar, pues no pocas veces las novedades, criterios y estrategias no se comparten en un cien por ciento.

En este punto, no hay que perder de vista el objetivo final de cualquier estrategia de organización que se trace. No se trata ni de egos personales, ni de espacios de poder, ni de lucimientos o de saberes ocultos, públicos o privados, confidenciales o no.

Anteponer el interés del cliente y maximizar los recursos del conjunto es lo que se busca con este tipo de esquemas de trabajo.

¿Cómo se consigue eso?

Trabajando en el plano personal.

Si bien los estudios no se han caracterizado por fomentar los vínculos humanos⁴⁹, incluso desde la perspectiva más utilitarista, una política así sirve para derribar barreras, conjugar capacidades, fidelizar y cohesionar al conjunto⁵⁰.

49 Son contadas las firmas que se presentan con un "somos un grupo de amigos que trabajamos juntos desde hace veinte años", aunque las hay, incluso en el segmento de abogados de empresas.

50 Esto es: comunicación interna como parte de la estrategia de recursos humanos.

La circulación de información permite, además, detectar necesidades actuales o potenciales de los clientes y, asimismo, referenciar al estudio ante eventuales consultas⁵¹.

Dentro de este esquema de razonamiento vinculado con la comunicación interna es común que actividades como la participación en eventos o el trabajo pro bono sean más conocidos por terceros ajenos a la organización que por sus propios integrantes.

En esos casos, es casi un milagro que la imagen del estudio no se deteriore ante el comentario/pregunta: “¿pero cómo no sabía que están haciendo tal o cual cosa?”.

Cuando un tercero ajeno a la organización sabe más sobre ella que alguien de adentro, hay algo que, definitivamente, está funcionando mal. Lo positivo es que no hay motivos para que eso suceda.

IDEAS CENTRALES:

La comunicación interna permite maximizar las capacidades individuales del estudio, mejora y amplifica la calidad del servicio. | Fortalece la imagen de la marca-estudio dentro y fuera de la firma, al tiempo que le deja en claro a sus integrantes cuáles son los objetivos y rumbo de la organización.

51 Esto es: comunicación interna como parte de la estrategia de difusión, relación con clientes y marketing.



V. COMUNICACIÓN EXTERNA

Hacia afuera, todo impacta. Lo que se dice y lo que no. Los gestos, los modos, las estéticas, las presencias, las ausencias.

En tiempos en que los estudios jurídicos comienzan a destinar crecientes sumas de dinero a la difusión de su organización, cabe preguntarse qué es gasto y qué, inversión⁵².

Comunicar sin estrategia es claramente un gasto y, más claramente, un gasto mal hecho.

Dentro de este amplio espectro, aparecen páginas web que no logran transmitir lo que el internauta quiere saber; *brochures* que terminan en la basura; *newsletters* que les llegan a quienes no deberían y no les llegan a quienes sí deberían tenerlos; ausencia en espacios de asistencia obligatoria; presencia en ciertos ámbitos mal o poco explotados; organización de eventos inconducentes; exposiciones sin planificación en los medios, y una larga lista de ejemplos que caen dentro de esta megacategoría de esfuerzos dilapidados.

La famosa bolsa con fondo roto es la que llevan muchos abogados a cuestras, poniendo y poniendo, y sacando, a cambio, prácticamente nada.

¿Pagar para salir con una nota en un medio de comunicación beneficia o perjudica la imagen del profesional? ¿Sirve auspiciar, junto con otros tantos estudios, el evento anual de una industria de la que nada se sabe, donde poco se habla de temas legales, sólo porque el resto lo hace? ¿Vale la pena asociarse a una cámara empresaria si no se está en condiciones de aprovechar los espacios adecuadamente?

La idea de inversión, se sabe, no garantiza resultados, pero en materia de comunicación da la chance de construir sobre bases sólidas y de alimentar el buen nombre de la marca-estudio que será, en definitiva, uno de los mayores

52 Los honorarios mensuales de una consultora en comunicación en la Argentina que trabaja para un estudio jurídico alcanzaban los \$5.000, unos USD 1.600, a diciembre de 2007. Eso incluye, básicamente, el área de prensa, no el desarrollo de piezas ni herramientas de comunicación.

diferenciales extrajurídicos que puedan presentar los abogados.

El hilo conductor que agrupe a todas las herramientas que los abogados hoy utilizan para comunicar (y, por qué no, a todas aquellas que no utilizan) debe estar enfocado hacia un determinado objetivo, con una cierta estabilidad temporal, pero lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades de la coyuntura.

Estrategia es la palabra clave y se enlaza con la idea de plan y de proyección.

¿Qué estrategia?

¿Qué plan?

¿Qué proyección?

No está de más una primera respuesta global que advierta que mirar al estudio del vecino para intentar imitar lo que él hace entra dentro de la primera gran familia de esfuerzos inconducentes.

Cada estudio y cada abogado dentro de él es un verdadero mundo en lo que refiere a cultura y aptitudes de trabajo, aspiraciones, visiones, creencias, objetivos.

La personalidad de cada organización no es un *commodity*, y el uso que se haga de las herramientas de comunicación debe estar alineado con esa particularidad.

El secreto está en encontrar esa característica diferencial y en saber cómo explorarla y explotarla.

A. “No hacemos comunicación”

“Nosotros no hacemos comunicación. Somos un estudio serio, tradicional.

Esas cosas de la imagen y el marketing con nosotros no caminan”⁵³.

Única respuesta a semejante afirmación: ¡Ja! (y no por la seriedad o la

⁵³ Cita textual del titular de un importante estudio de Buenos Aires.

tradición invocada, sino por todo lo demás).

El estudio tiene su página en Internet y se preocupa porque esté medianamente actualizada.

Lleva en carpeta los recortes de sus apariciones en los medios, tanto masivos como técnicos, aunque no busca aparecer, sino que cuenta entre sus filas con referentes en algunas ramas del derecho que son consultados espontáneamente.

Tiene un *brochure* que tiene unos cuantos años de atraso, un logotipo diseñado probablemente por un primerizo y recepcionistas (tanto la del turno mañana como la del turno tarde) que atienden el teléfono siempre de la misma manera, a pesar de que ya han cambiado de asistente al menos dos veces en cada turno en los últimos diez meses.

El estudio forma parte de asociaciones destinadas a intercambiar información con otros abogados, pero también a buscar clientes. Y eso por no mencionar que, precisamente, con sus clientes interactúa de excelente modo (si bien es una firma que, en el mercado, es considerada “aburrida” por sus competidores); que tiene presencia en distintos ámbitos académicos, donde sus integrantes se presentan a los alumnos como miembros del estudio y, en muchos casos, les dejan su dirección de correo electrónico laboral.

La lista sigue, pero para la idea alcanza: por más que no lo quiera o no lo sepa, el estudio comunica. De mejor o peor manera. Más o menos organizado. Con mucha o poca estrategia.

De allí que una de las propuestas que se hacen en este libro sea la de orientar esas acciones, intencionadas o no, en pos de un objetivo determinado o por determinar.

Además, que un estudio o abogado no implemente estrategias no implica que el resto se comporte de la misma forma. Prepararse, incluso cuando se está en la cresta de la ola, es la mejor forma de competir en un presente o futuro cercano.

B. Glosario básico

Sin pretender hacer de este un libro, siquiera un capítulo o un apartado, de ciencias de la comunicación, vale incluir algunas definiciones para enmarcar las herramientas que se presentan en los párrafos subsiguientes.

Así, pues, se entiende por comunicación externa toda aquella que se hace desde la organización hacia afuera, sea a través de medios masivos, herramientas específicas (*blogs, brochures, sitios web*) o persona a persona.

Bajo este paraguas, se habla de comunicación institucional en referencia a todo mensaje consciente o no, planificado o espontáneo, por acción u omisión, que sale del estudio.

Imagen institucional, en tanto, es cómo —de qué forma— el público registra ese mensaje. Y más que de público, correspondería hablar de públicos o de segmentación de mercado (en términos de marketing). Y mucho mejor aún, lo ideal sería trabajar pensando en el mapa estratégico de públicos, pues a cada uno de los referidos segmentos le cabrá un tipo distinto de mensaje.

Como corolario de lo anterior, la planificación de la comunicación externa se vincula no sólo con lo que el abogado/estudio quiera o tenga para decir (o callar, o gesticular), sino también, y fundamentalmente, con las lecturas que hagan los destinatarios.

¿En qué hay que pensar para encarar un plan de este tipo? Básicamente, se debe realizar un análisis del contexto y del estudio en ese escenario.

Para eso hay que establecer las fuerzas y debilidades endógenas y exógenas de la firma, así como la imagen existente. En función de ello (aunque incluso antes de la etapa anterior debería haber una suerte de hipótesis de trabajo), se deben determinar los objetivos para elegir la mejor estrategia comunicacional. Básicamente: qué decir, cómo decirlo y a quién decírselo.

Luego vendrá la puesta en práctica a través de diferentes canales

(herramientas) y, finalmente, el control y la evaluación de los resultados, para una retroalimentación del circuito tendiente a fortalecer el relato trazado.

C. Herramientas y presencias

Dentro del marco legal, lo que se observa en los distintos mercados nacionales y locales es un despliegue de herramientas que buscan posicionar a los profesionales y a sus estudios ante los ojos de los clientes, propios y ajenos⁵⁴.

- Web

Si alguna vez quiso reservar su hospedaje para las vacaciones vía Internet, tal vez le haya pasado: a poco de indagar, la casita con vista al mar, la pileta o el parque que estaba en la web no era, en realidad, más que el reflejo de un póster prolijamente pegado en el galpón que le querían adjudicar.

“Por unos pocos, pagan todos”, diría una típica maestra antes de dejar a sus alumnos sin recreo, y más allá de lo injusto de la decisión, lo cierto es que el navegante sabe que la web está poblada de información falsa... y verdadera.

Llevado al mundo jurídico virtual, son decenas los estudios que se presentan como grandes firmas, cuando en realidad son conocidos por un puñado de amigos; que dicen ser experimentados, cuando recién empiezan, o globales, porque cuentan a las vacaciones como experiencia internacional, y que consideran asesoramiento a todo llamado o encuentro informal con el cadete de una empresa, y lo incluyen en su lista de clientes.

¿Cómo no desconfiar si las diferentes firmas se presentan con las mismas

⁵⁴ En *The state of Legal Marketing in Latin America*, Marco Gonçalves y Silvia Hodges establecen que todos los estudios jurídicos de empresas tienen su propio sitio web, pero sólo en el 76% de ellos se lo reconoce como herramienta de marketing. El 69% de esas firmas, en tanto, está asociada a cámaras o asociaciones de comercio; el 64% participa en eventos nacionales o internacionales; el 54% organiza eventos; el 44% tiene relaciones con los medios de comunicación, y el 42% auspicia actividades de terceros.

páginas institucionales, cuando todas ellas son distintas entre sí?

Con un mismo modelo, copiado del estudio Equis, agrupaciones de tres o cuatro profesionales recién conformadas intentan mostrarse con la misma solidez y el mismo tipo de clientes y de trabajos exitosamente realizados que otras con decenas de años de experiencia y planteles estructurados como verdaderas empresas jurídicas⁵⁵.

Ni hablar de las oficinas. Fotos de frentes de edificios ubicados en Los Ángeles y en Nueva York, acompañadas de direcciones bien nuestras, con calles de provincias, próceres o intelectuales latinoamericanos, no faltan en el universo de sitios web relevados por Artículo Uno.

A ellas se agrega la imagen estándar del grupo de profesionales trabajando, donde se suele entremezclar a una mujer rubia con un hombre de color y un joven oriental, que aparece repetida en un importante número de páginas web y que difícilmente refleje la composición étnica de las firmas de la región.

En este terreno, salta a la vista la importancia de contar con el ojo de un diseñador o de una empresa de diseño. La página web o cualquier otra pieza de comunicación (*brochure*, papelería, *newsletter*) e identificación (isologotipo y sus aplicaciones) debería ser hecha en conjunto.

El diseñador no suele ser un conocedor del derecho, de sus culturas y tecnicismos, y el abogado, a lo sumo, sabrá qué le gusta y qué no, pero probablemente desconozca que la combinación de determinados colores o de ciertas formas en tal o cual disposición hará que un producto comunicacional sea consumido o desechado de inmediato.

Por otra parte, la forma habitual que tiene la abogacía para expresarse no es la que mejor combina con una estrategia de comunicación abierta.

Hará falta, entonces, una “traducción” del lenguaje técnico o cuasitécnico a uno de mayor alcance.

Retomando el juego de imitación de los sitios web, incluso en los bufetes más grandes se encuentran denominadores comunes: todos, por ejemplo, describen sus cualidades del mismo modo en que las personas físicas nos

⁵⁵ ¡Y hasta muestran avales o certificados de entidades prestigiosas que respaldan esos dichos!

presentamos con nuestros currículum vitae.

“Tenemos ‘n’ años de experiencia; nuestros estándares de calidad son internacionales; elevados niveles de ética y profesionalismo; experiencia local e internacional; abogados con posgrados en prestigiosas universidades nacionales e internacionales; estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes; somos expertos en tales y cuales especialidades”, es una descripción que dice muchísimo y sirve para diferenciarse, hasta que se repite su lectura en buena parte de los principales estudios de la región o, lo que es peor, entre los bufetes estacionados en una misma jurisdicción, cuadra y hasta edificio⁵⁶.

En este sentido, un estudio global realizado por la consultora norteamericana Walker Clark y presentado en Buenos Aires en 2007 da cuenta de cómo esta misma situación se repite en cualquier lugar del mundo, ya sea que se analicen sitios de Argentina, Uruguay, Chile, Brasil, Perú, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, México, Estados Unidos, Inglaterra, Francia, España, Italia, India, China, Japón o Australia.

Globalización, que le dicen. ¿O clonación?

¿Qué debería contener una página web? o, en primer lugar, ¿para qué debería servir? Claramente, el sitio de Internet para un estudio es una vía de comunicación que le permite dar cuenta de su existencia institucional, oficiar de espacio comercial e informar al navegante.

En todos los casos, además de un diseño acorde a la realidad propia del estudio, el contenido debe buscar claridad en sus mensajes, enfocándose en el diferencial que tiene la firma y no en lo que la asemeja a la competencia.

La especialidad del estudio, además, debe estar armonizada con lo que el

56 En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, este fenómeno de concentración geográfica es significativo. La avenida Leandro N. Alem tiene hoy a la mayor cantidad de estudios de empresas, con 19 firmas, seguida por la avenida Córdoba, con 17 estudios, y una fuerte concentración en una sola cuadra, entre el 1200 y el 1300 de esa arteria. Lavalle al 400 y avenida Corrientes entre el 300 y el 400 le siguen en orden de preferencias con 14 firmas cada una. Luego aparecen Reconquista (13), Tucumán (11), avenida Santa Fe (10), Viamonte (10), Maipú (9) y 25 de Mayo (9). En esta última calle, aparece el edificio con mayor concentración de estudios: cuatro, fenómeno que se repite en Alem al 1100 y en San Martín al 300. En tanto, en la cuadra de Reconquista al 300 conviven, al menos, seis estudios más. Ni hablar de estudios orientados a servir a personas físicas. Entre ellos, lo más común es encontrar, en los alrededores de los juzgados, edificios enteros durante cuadras y cuadras poblados por abogados.

navegante ve. Que un penalista ponga de música de fondo en su página los primeros acordes de la Oda a la Alegría o La Cucaracha, que un estudio ultramoderno mantenga una web con la estética de mediados de la década de los años noventa o que uno especializado en Internet y comercio electrónico tenga formato de archivo de texto reconvertido en html no parece ser lo más apropiado (aunque algunos de ellos son ejemplos relativamente fáciles de hallar en la web).

A eso se suma la actualización periódica, algo relativamente difícil de encontrar entre los sitios web de los estudios jurídicos. La idea es que si una página no tendrá *inputs* frecuentes, se la deberá pensar sólo como presentación institucional, y este pensamiento, valga la aclaración, será mejor tenerlo antes de arrancar con los criterios de armado del sitio.

Para quienes quieran mantenerla al día, en tanto, habrá básicamente dos opciones: que quien diseñe el espacio se encargue también de actualizar la web o que, una vez desarrollado el sitio, el usuario disponga de las herramientas para autoadministrarlo y sepa cómo hacerlo.

En todos los casos, se trata de alinear lo que el estudio cree que es, con lo que dice que es y con lo que verdaderamente es.

Con esa idea, un posicionamiento a través del uso de *blogs* puede ser recomendable en muchísimos casos. Por los costos de realización, actualización y mantenimiento, por la facilidad para testear imagen y servicios, y por la potencialidad para recibir un *feedback* parece ser una herramienta apta para buscar la diferencia, sobre todo en tiempos en que no se la encuentra explorada (al menos, no por estudios jurídicos).

El *blog* oficia como herramienta adicional a la web, pero en la mayoría de los casos, no alcanza para reemplazarla. La imagen institucional que aporta un sitio difícilmente sea comparable a la del formato bitácora.

Esto, no obstante, no implica que el fenómeno no vaya en crecimiento, o que, incluso, esta situación no se vaya a revertir en el corto plazo, o que, en medio de la revolución tecnológica, todo vuelva a cambiar varias veces para

cuando usted esté leyendo este libro. De hecho, hace quince años, pocos se hubieran animado a pronosticar que, antes o después de una reunión, sea con un cliente, con un competidor, con una editorial, con un postulante o con un proveedor, se “googlearía” al estudio y al abogado, y se obtendrían resultados⁵⁷.

Cuando se logra encontrar lo que se busca (esto es: cuando se llega al sitio de muchísimos estudios), se advierte cierta falta de atención a la variable tiempo del navegante⁵⁸.

Según distintos trabajos de investigación en comunicación virtual, un navegante que no encuentra rápidamente lo que busca en un sitio web simplemente hace clic y pasa al siguiente. Y rápidamente implica una fracción de fracción de segundo.

Es cierto que no se navega del mismo modo la página de un estudio jurídico que la de un sitio de noticias y entretenimiento, pero de igual forma, la tendencia que acompaña a la abreviación de las paciencias es a eliminar cualquier tipo de presentación a la página.

Tener que saltar dos o tres pantallas para saber qué hace el estudio es un fenómeno frecuente en el mercado de lo que podemos denominar *e-derecho*, aunque no por ello sea efectivo o recomendable.

El mensaje debe estar fácilmente disponible a los ojos del navegante.

Y en ese contexto, el lenguaje empleado es fundamental.

Si bien es probable que el sitio sea visitado por abogados y no abogados, estos últimos suelen coincidir en la dificultad que les genera la lectura de una página de un estudio.

En otras palabras: a la gran empresa que se contacta con un estudio a través de su gerencia de legales, decirle que la firma se especializa en tal o

57 En este sentido, es poco común que al buscar el nombre de un abogado en Internet, el resultado lo vincule con el estudio al que representa. Salvo en los casos en que la persona buscada sea quien le da nombre a la firma, los robots de búsqueda que trabajan en la Red precisan de una cierta “ayuda” del diseñador de la página web para poder indexar a los restantes integrantes del bufete en su base de datos.

58 Esta desatención a la maximización del uso del tiempo (bien escaso, si los hay) se advierte en otra serie de ‘actividades’ que se desarrollan dentro de los estudios y que van desde la forma en que se asignan tareas, lo que se conoce como ‘reunionitis’, el famoso comienzo de jornada después de la merienda y hasta la propia extensión de los escritos legales.

cual rama del derecho, o mostrarle una catarata de publicaciones técnicas, o decirle con qué otros clientes ha trabajado⁵⁹, probablemente le sirva de referencia.

Sin embargo, quien busque respuestas para un problema puntual seguramente dude sobre si lo que necesita para, por ejemplo, atacar el tema de las retenciones a las exportaciones es un grupo de profesionales especializados en comercio internacional, derecho aduanero, administrativo, agrario, tributario o todo eso junto.

¿Qué significa que un estudio haga propiedad intelectual?

¿Hace marcas? ¿Patentes? ¿Diseños industriales? ¿Derechos de autor?

¿Conexos? ¿Dominios de Internet? ¿Todo?

La respuesta no es obvia o, al menos, no lo es para el potencial navegante. Y pasa lo mismo con cualquier rama del derecho que se piense o ejerza.

Internet y, fundamentalmente, el sitio web propio, tiene una gran ventaja por sobre otras vías de posicionamiento: no sólo es un medio de comunicación, sino que es el medio de comunicación personal donde se puede decir exactamente lo que se quiera con un mensaje unidireccional.

Y, sin embargo, dos situaciones conspiran en paralelo contra su efectividad. En primer lugar, sea por falta de perspectiva o por el ritmo de la coyuntura, el estudio no siempre sabe verdaderamente quién es y adónde va. En segundo, muchas veces, aún conociéndose, no logra transmitir su mensaje con claridad.

Sin aspirar a desgranar el discurso de las firmas jurídicas ni, mucho menos, la necesidad del lenguaje técnico de los abogados⁶⁰, lo que debe quedar en claro es que, en cualquier contexto, emisor y receptor deben compartir un mismo código para comunicarse. Y el código en Internet, valga la aclaración, es muy distinto al que manejan los abogados en su vida diaria.

La presencia en la web debe ser clara, compacta, precisa, navegable, legible,

59 Práctica que bien puede discutirse (y, de hecho, se discute) por razones éticas y de confidencialidad, vedada en los Códigos de Ética de distintos países de la región.

60 Al respecto, vale repasar el libro *La Opacidad del Derecho*, de Carlos María Cárcova, ed. Trotta, Madrid, 1998, entre una vasta bibliografía que trata el tema del *plain language*.

atractiva y, en lo posible, entretenida. ¿Difícil? ¿Imposible? ¿Impensable?

No lo crea. Hay ejemplos que están muy cerca de un clic... si se sabe dónde buscar.

Porque si, como la mayoría de los navegantes, tomamos a Google como un espacio fundamental de posicionamiento, pero buscamos “derecho societario”, “derecho tributario” o “derecho marcario”, ningún estudio aparecerá en la primera página de resultados.

Los buscadores funcionan con robots que “levantan” palabras clave insertas en determinados lugares dentro de una página web. De allí que redactarlas con conocimiento de esos pequeños trucos y armonizar los textos con el diseño sea una de las principales claves para estar en el *top ten* o, siquiera, dentro de los 53.200 resultados que arroja solamente la primera de las búsquedas señaladas.

- *Brochures*

Los *brochures* son publicaciones breves que sirven de presentación de la firma. En ellos se cuenta y se muestra qué hace el estudio, quiénes lo componen, su perfil, cómo trabaja, su historia y los datos de contacto.

Como toda pieza de comunicación, si está bien hecha, otorgará un diferencial. Si no, terminará en el tacho de la basura, al lado de otros cientos de *brochures* iguales.

Porque lo que ocurre con los sitios de Internet es prácticamente un correlato de lo que, incluso antes, pasaba con estos folletines impresos⁶¹.

En la colección que puede hacerse de estas piezas, cobra dimensión aquella actividad que la profesora de dibujo nos hacía emprender en las clases del colegio. Una parte del círculo cromático se despliega recorriendo las presentaciones de firmas que muestran los mismos colores, tipos de letra,

61 En este sentido, Munneke señala: “Si usted va al estudio de su abogado y encuentra un nuevo *brochure* en la recepción, probablemente lo lea. Cuando vuelva a ir al estudio, estará menos proclive a hacerlo. Luego de unas cuantas visitas, lo ignorará por completo. O si su abogado le envía una *newsletter* sobre desarrollos legales en temas inmobiliarios, lo encontrará interesante y útil, fundamentalmente si trabaja en ese rubro, pero si cada abogado en el barrio le envía un boletín sobre emprendimientos inmobiliarios, usted los acumulará en la pila que dice “para leer”, algo que nunca hará”.

orden de los textos y papel.

Las diferencias, cuando las hay, son mínimas, y en contados casos lo que allí se transmite está verdaderamente alineado con lo que los abogados quieren mostrar y con lo que los clientes necesitan saber.

Entre los ejemplos acertados, aparece el de un reconocido estudio de abogados penalistas, con fama de “duros” y de que “todo lo consiguen”. Fotos en blanco y negro. Expresiones serias. Si tuviera música, sería la de la película *El Padrino*.

Otra variante son los librillos o, directamente, libros de presentación. Agregan historias familiares cuando tienen a una figura fuerte dentro de la firma o incluso trazan paralelos entre el derrotero del bufete y hechos extrajurídicos de alcance nacional o internacional.

Claramente, los costos de producción suelen ser mayores en estos casos, pero sentimentalmente es más fácil deshacerse de un *brochure* que de un *brochure*/libro.

Algo similar ocurre con las presentaciones en CD o mini CD.

Si bien, ecológica y económicamente, suelen estar escoltados de ventajas (el requerimiento de papel es mínimo y los espacios de almacenamiento son mucho menores), obligan a recurrir a la computadora como herramienta indispensable para poder procesarlos.

Hasta hace un tiempo, tuvieron la ventaja de ser originales y modernos, pero, poco a poco, este tipo de soportes digitales fueron cayendo en desuso.

- *Newsletter*⁶²

Son innumerables los estudios de todo el continente que surcan la web con sus envíos virtuales, relatando novedades a clientes, competidores, colegas, amigos, asociaciones, periodistas y gente absolutamente anónima.

ABC1, C2, C3, son las combinaciones de letras y números que hizo famosas

62 Si bien para el desarrollo de este apartado se ha pensado en boletines digitales, las mismas particularidades que aquí se desgranar bien pueden aplicarse al formato papel. Las diferencias serán de costos de realización y de envío y, en lo que hace a este párrafo, en que cuando lea 'correo electrónico' deberá entender 'correo postal'.

el marketing para segmentar mercados en función del nivel socioeconómico. Sin embargo, para los abogados, la segmentación podría ser aun mucho mayor.

No se trata de cuestiones de símbolos y variables, sino más bien de demandas desagregadas a las que se les pueden ofrecer soluciones.

Más allá del *target* adquisitivo al que se apunte, es claro que las necesidades de una gran empresa multirubro no son las mismas que las de una PyME; las de un exportador, que las de quien se centra en el mercado interno; las de un inversor extranjero, que las de uno local; las de una familia, que las de un individuo.

A su vez, dentro de las mil y una categorías de clientes que se pueden establecer —y aquí cualquier categorización que se haga es ajustable a las necesidades o aspiraciones de cada abogado o estudio—, habrá que distinguir el tipo específico de actividad y la aplicación que sobre ella exista del derecho.

En otras palabras, tener en cuenta las especificidades del sector al que se apunta.

Cuanto más se conoce al público objetivo, mejor se le puede servir.

Esto viene a cuenta no sólo de la información, conocimientos y frecuencia en la actualización que necesitan los clientes actuales o potenciales, sino también del tipo de mensajes y tono del lenguaje que se emplea con cada quien.

Así, por ejemplo, es claro que la forma de explicar una situación jurídica no debería ser igual cuando el interlocutor es un abogado que cuando no lo es. Digamos que esta segmentación (ser o no ser abogado) es clave en los casos en que se busca satisfacer la demanda de un cliente, cualquiera sea el tipo de emisor y receptor. Porque si bien los estudios de empresas suelen interactuar con gerentes o directores de legales, no menos cierto es que más de una vez tienen interlocutores que no lo son.

Como cualquier medio o vía de comunicación, las *news* tienen dos patas

fundamentales, ambas generalmente desatendidas por igual. Contenido y distribución podrían resumir los conceptos clave para, por lo menos, evitar el envío directo a la papelera.

Por un lado, es común denominador que los boletines jurídicos estén escritos en lenguaje jurídico. Y si bien eso puede parecer entre evidente y obvio, sugiero ponerse en el lugar del otro. O mejor aún, quedarse en el suyo y responder: ¿compraría una mezcla que tenga, entre otros, calcium carbonate, sorbitol, sodium laurel sulfate y formaldehyde?

Pues, por el bien de sus dientes, será mejor que diga que sí, porque en términos coloquiales se trata de crema dental. Pero así presentado el producto, en términos científicos o técnicos, deja afuera a la inmensa mayoría de los receptores. Y cuando se trata de abogados, aun entre colegas, hasta genera una cierta sensación de sopor.

Títulos como “Reformas al artículo 6° ter de la Resolución N.º 985/63”, “Novedades en regulación societaria” o “Destacada participación en el congreso internacional de Derecho del Deporte”, suelen poblar este tipo de envíos, totalmente despersonalizados, escritos en un lenguaje y con un mensaje ajenos al receptor.

“Antes de leer una *newsletter*, leo la guía telefónica”, me dijo un abogado en relación a este tema.

“Antes de leer esas *newsletter*... sigo trabajando. ¡Son aburridísimas, peor que leer avisos clasificados al azar!”, sumó un gerente regional de una multinacional, acostumbrado a interactuar con una buena cantidad de abogados y estudios.

¿Por qué pasa eso? Más allá de gustos de lectura, puede afirmarse, para el primer caso, que el mensaje es parecido al que suele aparecer en otros medios que generan mayor confianza o credibilidad que el emitido por una organización que persigue intereses estrictamente particulares.

En el segundo, porque no se ajusta a las necesidades de lectura e información que tiene el empresario o el individuo.

Lo que a los abogados les puede llamar la atención como tema, y hasta puede ocuparles arduas discusiones u oficiar de lectura enriquecedora, para el resto de los mortales no es más que palabrerío sin sentido o aburrimiento al extremo.

La forma en que se escribe una *news/letter*, en este aspecto, es fundamental. No se trata de contar chistes sobre el régimen aduanero, hacerse el gracioso sobre las últimas medidas del fisco o ventilar la vida íntima del juez que intervino en la causa, sino de utilizar un lenguaje compartido con el lector.

En cuanto al contenido, la adecuación con el receptor del mensaje es trascendental.

¿Le importa a quien trabaja en una empresa que asegura autos en Buenos Aires saber que, en la provincia de Santa Cruz, bien al sur del país, se dictó una norma que regula el trabajo minero los fines de semana? ¿Le sirve a un proveedor de servicios exclusivamente local estar al tanto de las limitaciones al ingreso de divisas al país y la reimplantación del control de cambios?

Ante respuestas cantadas, cultura general de por medio, la evidencia es que unos y otros reciben en sus casillas de correo *newsletters* con esa información.

Por suerte para el emisor, directamente las borran, sin siquiera leerlas.

Si se tomaran la molestia de abrirlas, se darían cuenta de que alguien que no los conoce les está enviando algo que no necesitan. O peor aún: que sus propios abogados, que debieran conocerlos, les están dando mensajes como si no supieran qué necesidades tienen.

¿Solución? Darle dirección al envío, apuntando hacia un público interesado en el tema.

Eso requiere de un trabajo previo de análisis sobre intereses y negocios. Se trata de un ejercicio que, si lo que se busca es posicionarse para atraer clientes, dará mejores frutos que el revoleo de correos electrónicos a mansalva.

El *spam* empeora notablemente la imagen de quien lo envía. De allí que sea fundamental segmentar las bases de datos, ofrecer la opción de remoción...

y cumplir los pedidos en ese sentido.

Las preguntas que se deben formular al momento de confeccionarlo son: ¿le interesará a todos los clientes la última información sobre regulación minera? ¿Estarán deseosos de saber hacia dónde se dirigen las normativas de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario? ¿Los afectará de igual forma la reciente resolución del Banco Central o un fallo de la Cámara Comercial? Y tan importante como eso: ¿quiero posicionarme en esa área? Si bien el derecho encuentra cada vez más temas transversales que alcanzan a todas sus ramas y, por ende, a casi toda la sociedad, lo cierto es que la complejidad y especialización han permitido germinar una variedad de especies jurídicas que no suelen ser de consumo masivo.

Por eso, segmentar el universo de destinatarios es de gran ayuda. Saber qué temas le interesa a un grupo y cuáles, a otro, fortalece las relaciones.

No importa tanto lo que el abogado o estudio tenga para decir como lo que los públicos necesiten escuchar.

¿Pero ellos saben lo que tienen que escuchar? Sin caer en falsos paternalismos, simplemente por cuestiones técnicas, la respuesta es que probablemente no.

De allí que la diferencia entre la información bien o mal inyectada encontrará aquí una buena prueba camino al éxito.

Habrá que construir los mensajes pensando en un público absolutamente desinteresado por los contenidos, pero necesitado de ellos por el imperio de la ley.

Casi como en el ABC del periodismo, en el discurso habrá que combinar muy bien el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué, y agregarle, por qué no, el para qué, hasta cuándo y por cuánto.

Además, el diseño que se elija definirá en muchos casos la suerte de la pieza, sobre todo si se logra que pueda ser leída con un golpe de vista.

Que los abogados estén acostumbrados a textos planos y largos no quiere decir que sus clientes también lo estén.

Siguiendo este modelo en mayor o menor grado, hoy, en Nueva York, el 60%

de los estudios recurre a la comunicación con sus clientes vía *newsletters*, índice que trepa al 90% en firmas con más de 200 profesionales.

En Buenos Aires y en toda América Latina, el porcentaje es bastante más bajo, pero también crece.

Cuando a la mañana se abre la casilla, cada vez hay más, y más, y más, y más mensajes esperando ser abiertos. Entre *spam*, correos de noticias, suscripciones a boletines de colegios de abogados, medios para abogados, el Boletín Oficial, los mensajes personales y los estrictamente laborales, una gama cae invariablemente en la carpeta de los no deseados.

Indeseados, en una sola palabra.

La idea es que el suyo no esté ahí.

- Libros y medios técnicos

Las novedades editoriales publicadas durante 2006, un total de 19.426, crecieron un 12% en comparación con 2005 (17.356), según las estadísticas proporcionadas por la Agencia Argentina de ISBN —International Standard Book Number—, administrada por la Cámara Argentina del Libro.

El 10% de esos títulos fueron libros de ficción, el 9,6%, de educación y, en un tercer lugar, el 6% estuvo representado por... bibliografía jurídica.

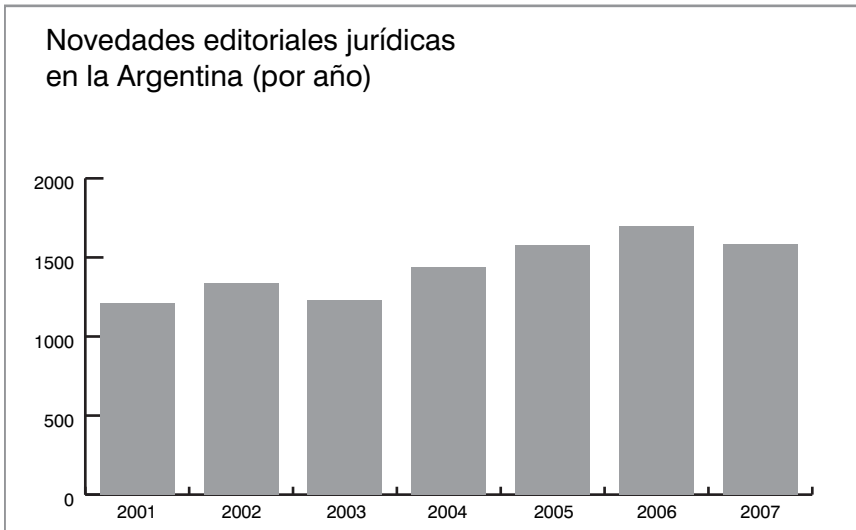
Se trata de cerca de 1.600 libros de derecho publicados en un año (contando reediciones), un récord sólo superado, precisamente, el año anterior.

Históricamente, los libros de abogacía ocupan este tercer lugar temático, con alguna que otra varianza que los coloca, cada tanto, en un compartido segundo puesto.

Al tratarse de obras que no son de consumo masivo, sino que requieren de preparación técnica para su abordaje, el fenómeno hace de este tipo de publicación una de las de mayor proporción per cápita en el mercado.

Porque si aceptamos que hay en la Argentina alrededor de 128.000 abogados, se podría decir que un abogado de cada ochenta se convirtió en el titular de derechos de autor sobre un libro de derecho en un solo año. O, desde otra

óptica, que se publicó un libro jurídico nuevo por cada ochenta abogados. Se podrían hacer cálculos similares con resultados parecidos teniendo en cuenta a estudiantes de abogacía o de otras carreras, o incluso a otros profesionales (escribanos, contadores y médicos) interesados en temáticas legales específicas.



Fuente: Agencia Argentina de ISBN

Pero si lo limitamos a la cantidad de abogados, mantenemos el número constante y lo exportamos a los cuarenta años de ejercicio profesional promedio, un letrado durante su carrera habrá visto el nacimiento de 64.000 libros jurídicos que se le ofrecerán como “obras fundamentales”.

Estas proporciones disparan una serie de preguntas que exceden los alcances de este libro. Por ejemplo: si un profesional precisa semejante cantidad de obras, ¿cuántas de ellas puede leer? y ¿hasta cuántas estará en condiciones de comprar y conservar?

A esa producción bibliográfica prolífica se agregan publicaciones técnicas periódicas⁶³, muchas de las cuales tienen además de un diario, suplementos temáticos, regionales o por rama del derecho o interés (jurisprudencia de

⁶³ En la Argentina, a nivel nacional, por lo menos las editoriales La Ley, El Derecho, Abeledo Perrot (antes LexisNexis), Errepar y elDial.com poseen dichas publicaciones periódicas.

la Corte Suprema o Tribunal Superior, juzgados provinciales, doctrina, entrevistas, actualidad, etcétera).

La cuestión es si con tantas páginas escritas por y para abogados se puede hacer algo para mostrar diferencias que sean apreciables por los clientes o, en otros términos, si la producción técnico-intelectual puede ser traducida a estrategia de posicionamiento.

La respuesta más tradicional es conocida y dice que la biblioteca del abogado es fiel reflejo de su conocimiento y, por lo tanto, la cantidad de ejemplares que ella maneje dará la sensación de sabiduría a quien la enfrente.

Eso, parcialmente cierto, solamente impulsa la compraventa de libros a mansalva o al metro⁶⁴ y esto, lejos de sumar, resta cualquier viso de seriedad al abogado o estudio de que se trate.

Por otra parte, nada tiene que ver aquí la producción propia del abogado o de su estudio.

Una segunda respuesta, probablemente la que más se adecue al objetivo de este libro, es la que intenta maximizar el capital que implica para un abogado publicar, aunque más no sea, un pequeño artículo. Se trata del uso que, desde el punto de vista de la promoción, la difusión y el marketing, se le puede dar a una aparición de tales características.

Si un medio técnico abre un espacio a alguien para que escriba u opine es porque ese alguien está en condiciones de ocupar ese espacio y tiene algo para decirles a sus colegas, sea para discutirlo o para tomarlo de guía.

Esa creencia, que puede ser veraz o no, es la que se tiende a adoptar respecto de este tipo de ediciones. De allí que, por ejemplo, cada dos años, un estudio porteño edite un compendio con todos los artículos técnicos publicados por sus abogados, ordenados temáticamente, con un índice alfabético por autor y otro por voces, para distribuirlo luego entre clientes actuales, potenciales y periodistas.

64 Alrededor de los palacios de tribunales es frecuente que haya librerías o tiendas de libros jurídicos en las que se venden colecciones de legislación o jurisprudencia con un centímetro como unidad de medida o, incluso, que sólo se comercialicen los lomos de los libros a modo de escenario de utilería para programa televisivo de ficción.

Otros optan por una variante mucho más económica: una pestaña en su sitio web que, bajo el nombre de publicaciones o artículos, aglutine más o menos ordenadamente la colección de obras.

Una tercera variante, complemento de las anteriores, aunque vista también como herramienta aislada en varios estudios, es el “enmarcado” de las apariciones en este tipo de medios para colgarlas luego en la pared.

El valor de una publicación (sobre todo papel) suele ser elevado, y ese mismo valor es pasible de ser trasladado o, mejor dicho, demostrado al cliente de una gran variedad de formas.

Siguiendo la lógica de lo hasta aquí expuesto, es indudable que una producción o generación de publicaciones con criterio estratégico sumará más que una hecha sin dirección.

Así, por ejemplo, es común que se escriba sobre aquello en lo que se ha trabajado y, por ende, estudiado más recientemente o más en profundidad. Raramente, en cambio, se encuentra el tiempo para ir estudiando y publicando sobre lo que se quiere abordar en un futuro.

En los estudios numerosos, con departamentos definidos, la tarea resulta bastante regular en cuanto a los temas tratados. Pero en las firmas unipersonales es frecuente que se pase de familia a medio ambiente, y de concursos, a laboral.

¿Sirve escribir sobre todo eso? No hay respuesta de manual a semejante pregunta. Dependerá siempre de qué tipo de estudio se quiera edificar.

- Presencia en espacios estratégicos

Academia, cámaras empresarias, jornadas y congresos son áreas en las que los abogados suelen, pueden y deben estar.

En primer lugar, porque, como todo negociador sabe, la silla que queda vacía es ocupada por otro jugador.

En segundo, porque ausencia implica inexistencia.

En tercero, porque otros lo están haciendo.

¿¿¿Que otros lo están haciendo??? ¿Pero no habla este libro de la importancia de diferenciarse, de hacer, justamente, lo que otros no están haciendo?

¡Exacto! De eso se trata, y si esa fue su reacción, nos estamos entendiendo. Pero el hecho de estar en el mismo lugar que otros no implica la acción de hacer lo mismo.

Prenda la televisión y busque un noticiero (en lo posible, sin soltar el libro). ¿Ve la nota donde los periodistas se amontonan alrededor de la figura a entrevistar? ¿Cree que alguno de ellos marcará alguna diferencia con sus competidores?

Ahora apague el aparato y siga con la lectura. Mañana, cuando abra el diario, encontrará que algún periodista escribe sobre lo mismo que usted ya vio, y si el redactor o columnista es de los buenos, le agregará un plus a aquello que usted ya “sabía”.

¿Lo vio amuchado con el resto de los cronistas? Probablemente no. ¿Estuvo en el lugar? Seguramente sí.

Pero mientras el montón estaba dándose codazos por sacar una respuesta que luego sería *commodity*, él se escurría tras bambalinas.

Esto es: si la figura era un jugador de fútbol, él ingresó al vestuario. Si era un político, estuvo hablando con su secretario. Si se trataba de una causa judicial, probablemente se haya encontrado con el juez.

Algo parecido es lo que se propone para los abogados.

La información diferencial, la que da ventajas, la que posiciona, es la que se obtiene hablando después de pasada la euforia, en confianza, sin la mirada de los otros.

La información que precise y que tenga para dar tal vez esté en los espacios, pero no en los lugares específicos por los que se está moviendo. Yendo al caso concreto de las cámaras empresarias, por ejemplo, en los espacios de trabajo donde se reúnen abogados habrá que estar, pero el verdadero diferencial se logrará allí donde no los haya. Lo mismo pasa en la academia y hasta en la aparición en los medios.

Y no se engañe con eso de que alcanza con las recomendaciones, los contactos y los niveles de confianza que pueda tener. Usted no está solo en este mundo. Todos los abogados y todos los estudios forman parte de círculos de pertenencia. Algunos naturalmente, desde el colegio, el club o la mismísima vida; otros, de manera más artificial, como puede ser la asociación a determinadas cámaras, asociaciones o participación en eventos, buscan posicionar su trabajo y, más o menos directamente, vincularse con potenciales clientes.

Manejar estos modos de relación es fundamental, aunque hay que tener algo en cuenta: alguien ya lo hizo, picó en punta y sacó ventajas, y cuantos más sean los abogados que se acerquen a los clientes de igual manera, más altas tendrán ellos las defensas, advertidos de la estrategia de captación.

Distintos espacios de confluencia como el colegio de los chicos, el golf, el gimnasio, el squash, la reunión de ex alumnos o lo que sea que su memoria o su agenda estén en condiciones de recordar, son utilizados no por uno, sino por una infinidad de abogados.

Si usted se acercó de esta manera a determinados objetivos (*prospects*), esté seguro de que no fue el único. Si pensó en hacer su propio evento, tenga presente que otros tantos están pensando lo mismo.

¿Vendrá la gente a mi fiesta?

El miedo no es sólo cosa de cumpleaños infantiles, sino también de grandes realizadores de este tipo de puestas, y la respuesta es casi jurídica: depende. Tendrá que ver con las ganas del invitado, con sus tiempos, pero fundamentalmente con lo que sea que esté en condiciones de ofrecerle, y él en condiciones de encontrar.

Pero incluso sin ser anfitriones, los abogados pueden aprovechar encuentros temáticos y de industrias simplemente para asistir como público interesado en el tema. El objetivo es mostrar (y tener) inserción en el rubro que se intenta explotar.

Académicamente, en tanto, los abogados profesores son muchísimos, sobre todo en facultades de derecho. Si bien esto puede generar un

excelente posicionamiento de marca entre futuros colegas, aliados, reclutas o competidores, no hay que perder de vista que no es ese el único espacio para decir presente.

Más de uno de mis compañeros del colegio secundario —hoy diseminados en las más variadas actividades— tiene como abogado de referencia al que nos daba unas tristes clases de Derecho Constitucional. Resulta que en el ambiente jurídico, el docente es un magnífico desconocido, pero para los que se dedicaron al arte, a las ciencias, a la economía o al comercio, es hoy la figura de consulta.

Lo propio puede hacerse en otros espacios académicos. Al fin de cuentas, la ley y el derecho atraviesan a casi todas las ramas del conocimiento humano, y deben o deberían estar presentes en cualquier área de estudio.

Así, por ejemplo, para comercio exterior, se precisa de un especialista en derecho aduanero; en ciencia política, de un conocedor del derecho público; en biología, de un experto en patentes. Y sin embargo, cuando se recorren las web de los estudios de las que hablábamos antes, difícilmente se encuentra al abogado que forme a los futuros no abogados.

Desplegadas las opciones, no está de más decir que cada quien deberá definir en qué terreno se siente más cómodo. Si escribiendo, haciendo presentaciones, dando clases, interactuando con potenciales clientes, colegas, aliados o competidores. Cuanto más placentera sea la tarea, mayores probabilidades de éxito tendrá.

- Publicidad

Publicitar o no publicitar. ¿He ahí el dilema?

En un trabajo presentado durante el “VII Congreso Nacional de Sociología Jurídica”, a fines de 2006 en Córdoba, Argentina, Santiago Amietta, Sebastián Viqueira y Juan Martín Camusso intentaron dirimir la cuestión y realizaron, para ello, un punteo sobre la mirada que los abogados tienen del fenómeno.

En las respuestas dadas por los profesionales en su trabajo de investigación, se advierte desde la aceptación de prácticas publicitarias prohibidas en la Argentina, hasta el rechazo de herramientas que, a priori, no estarían reñidas con las restricciones que imponen las normas profesionales de la abogacía. ¡Todo un desafío!

El trabajo traza una comparación con la regulación profesional en otras latitudes y marca las distancias existentes entre los países de tradición romano-germánica y los anglosajones.

“Mientras los códigos latinoamericanos intentan limitar la publicidad de servicios jurídicos a fin de mantener el decoro y buen nombre de la profesión, los códigos anglosajones no sólo no censuran la publicidad, sino que van más allá, regulándola de tal forma que la misma aparece como una garantía para que, quienes acuden en busca de servicios jurídicos no sean engañados y puedan encontrar el tipo de abogado necesario para encausar debidamente sus pretensiones”⁶⁵.

En nuestros países, la que prima claramente es la primera de las posiciones y, sin embargo, en la práctica no siempre la unanimidad es lo que se impone.

Así, por ejemplo, mientras hojeaba una conocida revista de negocios, encontré una nota común, con título, bajada, foto y epígrafe. Hablaban abogados especializados en el tema equis, cual si fueran referentes en la materia. No sólo no lo eran, sino que la nota era inconducente. No hubiera pasado la corrección de ningún taller de periodismo, sobre todo, porque era una publicidad no tradicional.

Otro ejemplo apareció en un canal de televisión. Terminaba un programa de entrevistas en el que se presentan casos de actualidad. Peleas, asesinatos, romances trancos. Esas cosas.

Al final la pantalla la mostraba en todo su esplendor: una tarjeta ampliada

65 Amietta, Santiago, Sebastián Viqueira y Juan Martín Camusso, *Publicidad de Servicios Jurídicos: La mirada de los abogados*, trabajo realizado en el contexto del proyecto Transformaciones en la profesión jurídica: Diferenciación y desigualdad entre los abogados, Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

de un estudio jurídico, especialistas en derecho penal, ofrecía sus servicios con el teléfono y la dirección de correo electrónico disponible para su uso inmediato. Parecía el clásico cartel de terminal de micros o trenes, pero en formato televisivo: “Divorcios, despidos, sucesiones, conflictos penales. Su consulta no molesta. La primera es gratis. Llame ya”.

Una modalidad más frecuente es la que se suele dar en los suplementos de economía de los diarios (los que, se supone, leen los potenciales clientes de los estudios jurídicos de empresas). Se dice que se incorporará a un especialista en tal o cual rama del derecho una vez, otra vez, otra, y otra más.

“¡Pero cuántos abogados absorbe este estudio! ¡Será que les está yendo muy bien y que todas las consultas sobre el tema las canalizan ellos!”, se cree que piensa el lector.

Tal vez sí. Tal vez no. Tal vez son sólo búsquedas vacías, pedidos que nunca se concretan y que tratan de dibujar esa imagen en la cabeza de los potenciales clientes.

Un cuarto tipo de publicidad parcialmente reconocida como tal es el famoso aviso que dice: “Cumplimos equis años comprometidos con tal rama del derecho” o “El estudio Tal & Cual anuncia la designación de Fulano D’Tal como nuevo socio”.

El mensaje intenta sugerir continuidad, experiencia, solidez, crecimiento, existencia.

Un caso más: la entrega de tarjetas o folletos en la vía pública a todos los paseantes.

¿Son todas formas iguales de hacer publicidad? El Código de Ética, la ley de ejercicio, ¿las trata de la misma manera?⁶⁶

La prohibición o permisión para publicitar la actividad jurídica varía de acuerdo con la concepción filosófica del derecho que se tenga, es cierto. Pero, al parecer, y a juzgar por la forma en que están compitiendo los abogados y los

66 Sobre este tema, ver el capítulo IX.

estudios en los países del derecho continental, este será uno de los temas que más temprano que tarde habrá de ser debatido en un mercado que no deja de encontrar complejidades.

IDEAS CENTRALES:

El discurso del estudio debe ser dirigido, claro y homogéneo, en el marco de una estrategia de posicionamiento. | La forma de transmitirlo dependerá, en todos los casos, de los públicos a los que se dirija. | La forma en que se haga marcará la diferencia entre gasto e inversión.

VI. RELACIÓN CON CLIENTES

Todo estudiante de abogacía recibió alguna vez o se hizo una pregunta-planteo del tipo: “¿Defendería a una persona que hizo tal o cual cosa?”, donde la cosa, por lo general, supo ser más o menos aberrante.

Una pregunta que, sin embargo, nunca se hace y que, tal vez, sólo tras haber adquirido muchísima experiencia se esté en condiciones de imaginar y, difícilmente, de responder es: “¿Representaría o asesoraría a quien no deja de cuestionar todo lo que se hace, llama 23 veces por día, no define cuál es su objetivo y paga con retraso quejándose sistemáticamente porque nunca se lo atiende como él considera que merece?”

Pues si bien hay más chances de lidiar con un cliente “cargoso” que con un terrorista depravado que abusa de cuanto ser vivo se le cruce por las narices, los criterios de rentabilidad, entendida como relación costo-beneficio, suelen ser ajenos a la formación del abogado.

Elaborar estrategias de ingresos y modos de facturación, planes de pagos y hasta paquetes de servicios es común en la profesión desde hace años. Lo mismo pasa con los *bonus*, las provisiones del alquiler, luz, agua, computadoras y programas informáticos, pero nada de eso sirve si, luego, los recursos del estudio se utilizan de manera irracional o si los costos no se consideran.

De hecho, puede que con un cliente que le paga fortunas esté ganando lo mismo, o menos, que con quien le deposita migajas. Dependerá de los mencionados costos y de las pérdidas de oportunidades en las que lo haga incurrir uno u otro.

Entiéndase: no se trata de trabajar por el mero fin de lucro ni de aumentar los honorarios que le cobra a sus consultantes para tapan las falencias que hay en su administración. Justamente, lo que hace falta es racionalizar la gestión de todo el esquema de trabajo para aprovechar al máximo las capacidades

y el potencial de la firma⁶⁷.

En lo que refiere a la rentabilidad, y en lo que aquí concierne, la cuestión se vincula más a la eficacia y eficiencia en la gestión y en la organización del trabajo que el abogado/estudio haga internamente y de la comunicación que mantenga con el cliente, que a la selección de la cartera en sí.

¿Quién y cómo se hace cargo del cliente? ¿El número uno? ¿El dos? ¿El veinte? ¿Todos? ¿Cómo se le pone un freno, si es que se le debe poner? ¿Cómo se lo mantiene informado? ¿Cómo se negocian y renegocian los pagos?

Cualesquiera sean las combinaciones de respuestas que se tengan para estos interrogantes, que probablemente variarán de caso en caso, siempre deberán estar ligadas a un flujo de comunicación continuo.

Justamente, la falta de continuidad en la relación, la falta de preocupación y conocimiento de las necesidades e, incluso, la falta de atención, son parte de una regla general (con excepciones, claro) que colabora al desgaste en el vínculo y que lleva a la comparación de servicios y a la elección de otros abogados.

A. Detalle de honorarios

Una retribución fija, facturación horaria, un combinado de ambas, un porcentual. No importa de qué forma se le cobre al cliente: para él casi siempre será mucho y nunca le quedará claro qué se le está facturando.

¡Dichoso el abogado que pueda decir lo contrario!

Algunos clientes se quejan, otros mastican broncas en silencio, unos más consultan a otros profesionales, y todo eso se soluciona explicando detalladamente el concepto por el que se está cobrando.

⁶⁷ Por otra parte, en atención al tipo de actividad que constituye la abogacía y al valor justicia involucrado en ella, no hay que perder de vista que la mencionada rentabilidad es sólo uno de los componentes que tiene que evaluar un abogado al momento de asumir una representación, tal vez no en primero o segundo lugar, pero tampoco en último.

No alcanza con agregar un anexo a la facturación que diga dos horas de *junior*, treinta minutos de *senior*, sino que se debe especificar qué se hizo en ese tiempo. Tanto como eso.

Porque a nadie le estimula pagar un céntimo por un escrito de dos páginas si no conoce todo el trabajo que hay detrás.

Que si se debió hacer una investigación más o menos profunda, que si el tema es una figurita repetida en el derecho o bien es una novedad absoluta, que si el estudio ha venido sosteniendo por años una posición contraria a la que hoy implementa, que si para llegar a la redacción del documento antes hubo que reformular una serie de cuestiones legales del propio cliente para que se adecue a lo que se pretende realizar u obtener.

Nada de eso es sabido por el cliente... y debería serlo.

Incluso para firmas reconocidas, la mora en el pago de sus honorarios suele superar los sesenta días y, en algunos casos, se mantienen créditos por más de un año calendario.

¿Por qué? Porque nadie quiere pagar facturas que, si no se explican, huelen a infladas.

Pocos hay que disfrutan al momento de abonar los honorarios, pero si al menos supieran por qué están pagando lo que pagan, lejos de guerrear, hasta se generarían las condiciones para renegociar montos o, al menos, eliminar los escenarios de rispidez⁶⁸.

¿Cuánto se debe detallar? ¿Con qué frecuencia se deben enviar esas especificaciones? Las respuestas, en buena medida, estarán sujetas a los requisitos exigidos por los clientes.

68 En México, el Código de Ética establece: "3.4.1.- El Abogado deberá informar a su cliente de lo que pide en concepto de honorarios, y el importe de los mismos, deberá ser equitativo y estar justificado". En la República Dominicana, "es una práctica recomendable la de que el profesional en derecho convenga con su cliente la suma que éste debe abonarle por los honorarios, indicando con claridad la forma de pago, antes de tomar a su cargo la dirección del asunto. Se aconseja la estipulación de que los honorarios sean cubiertos en tres cuotas iguales, pagaderas al presentarse la demanda o la contestación, la querrela o la defensa; al fallarse el negocio en primera instancia, y a la terminación del juicio" (Código de Ética del Colegio de Abogados, artículo 45).

B. Reacción *versus* prevención

¿Qué buscan los clientes de un estudio jurídico? Fundamentalmente confianza, construida en función de las referencias o conocimientos interpersonales; calidad de servicio (tanto jurídico como de atención al cliente); velocidad en las respuestas; honorarios medianamente razonables; manejo de un lenguaje y cultura común.

¿Eso es todo?

Tal vez no.

Un llamado o un mensaje a tiempo puede que sea un diferencial de importancia.

Interesarse por las necesidades del otro, tener empatía ante sus eventuales problemas, establecer un vínculo de confianza basado en el conocimiento del negocio ajeno es el gran secreto de la abogacía entendida como negocio.

En la mayoría de los casos, esto equivale a velocidad de respuesta y a un servicio apreciado.

Antes o después vendrán los contactos, las apariciones en los medios de comunicación, el crecimiento, las políticas de recursos humanos, pero lo que marca la gran, enorme, gigante diferencia entre unos abogados y otros, entre unos estudios y otros, es la capacidad para comprender el negocio del cliente y la habilidad para adelantarse a los desafíos que a él se le puedan presentar.

En ese sentido, vale retomar aquello que se leía capítulos atrás sobre las *newsletters*, su distribución y su contenido.

Allí, por lo general, lo que se difunde es el pasado. Esto es: la noticia pasa por que tal o cual norma ya está en vigencia, o que se ha dictado una sentencia en este o aquel sentido, o que la firma tiene esta o aquella novedad.

¿Qué pasaría si el contenido versara sobre lo que va a pasar?

No piense en convertirse en un oráculo sino, simplemente, en advertir a

quienes puedan estar interesados qué se podría llegar a resolver en el tratamiento de un proyecto de ley, o en un tema bajo análisis ante la Corte, o en el caso de un organismo del Estado que esté poniendo énfasis en un control específico.

Esto, dicho de modo tan esquemático y básico, implica, en realidad, un cambio de paradigma en el ejercicio profesional.

Y no es que de un párrafo a otro se pase de la simplicidad absoluta a la filosofía kantiana, sino que verdaderamente la inflexión está destinada a priorizar la prevención por sobre la reacción.

Los abogados suelen aparecer una vez que hay problemas y, aunque infinidad de lectores piensen que no es así, es esa la imagen que tiene la sociedad sobre estos profesionales.

La propuesta, entonces, es modificar la conducta de trabajo y, en función de ello, la imagen individual y del conjunto de la abogacía.

Se trata de seguir ya no la lógica “problema = abogado = solución”, sino la del “abogado = no problema”.

Si me dicen que en la bocacalle un camión con acoplado habrá de impactar contra mi auto cuando esté por cruzar, probablemente frene, disminuya la velocidad o directamente cambie el sentido de circulación. Puede que no haga nada de eso y continúe la marcha, pero el aviso lo habré recibido y, al menos, estaré agradecido con quien dio el alerta.

La variante que se usa hoy, en cambio, es la del mutismo a la espera de que el accidente se produzca y, sólo cuando eso suceda, una mano gentil alcanzará su tarjeta para demandar a la empresa del camionero endiablado⁶⁹.

Esta política del aviso sirve, además, complementariamente, para demostrar, incluso a quienes hoy no son clientes o sí lo son, pero de otros servicios, que se está prestando atención a distintas ramas del derecho, que se está atento

69 Si bien este ejemplo refleja lo que fue casi un *modus operandi* durante muchísimos años en Montes de Oca, una peligrosa avenida porteña, y encuentra precedentes jurisprudenciales en los Estados Unidos, en el caso *Ohralik v. Ohio State Bar Association* (S.Ct., 1978) sobre ofrecimiento de servicios jurídicos en hospitales y en el marco de accidentes, lo que debe quedar es la metáfora, la alegoría que encierra, pues se aplica a cualquier rama del derecho y a cualquier tipo de estudio y de cliente.

a las contingencias ajenas porque el negocio para ambos es el mismo: evitar problemas, no solucionarlos; o solucionarlos, pero como último recurso, sólo cuando el problema no se pudo evitar.

Tradicionalmente, el abogado ha esperado a la consulta y su cliente la ha sabido hacer cuando las papas no sólo quemaban, sino que estaban a punto de calcinarse. Hoy la cantidad y la accesibilidad de la información cuestionan duramente ese modelo.

¿Por qué no invertir entonces los roles y que sea el estudio quien tome la iniciativa?

La misma velocidad con la que se sale a estudiar un tema nuevo frente a un llamado desesperado se puede aplicar en hacer un seguimiento de la normativa y jurisprudencia que pueda afectar a un cliente actual o potencial. Hecho esto, informar no es pecado ni viola norma de ética alguna. No se le estará diciendo que las plagas caerán sobre él y que uno es el único capaz de remediarlo. Bien podrá tomarse la información que usted dé y consultar al abogado de siempre. Eso no importa.

La estrategia funcionará al corto plazo con algunos, al mediano y largo plazo con otros, o sólo a título de referencia y recordación con la mayoría.

Posicionar una marca no implica que todos vayan o quieran acudir a ella, y tampoco es eso lo que debe buscarse.

“Estimado: acaban de dictar tal o cual resolución que se vincula con su área de trabajo y, eventualmente, podría enfrentarlo a tales o cuales inconvenientes de esta o aquella forma. Sépalo.”

Y, subliminalmente:

“Nosotros ya lo sabemos.”

Para el cliente, lejos de ser ésta una invasión a su intimidad o a las cuestiones propias de su negocio, es una muestra de preocupación que coloca al abogado en el papel de socio estratégico y no de consultor para la ocasión.

Para el estudio, en tanto, se traduce en un mejor posicionamiento en el mercado y un mayor conocimiento de los temas que trata. Implica además

reorganizar los tiempos de trabajo, haciéndolos más eficientes, corriendo delante de los problemas y no detrás de ellos.

C. Interlocutores designados

Es una práctica poco explorada por los bufetes la de iniciar los primeros contactos con el cliente con más de un abogado del estudio. Por lo general, es un socio el que realiza todos los acercamientos y negociaciones.

La situación, casi axiomáticamente, termina por disgustar al cliente cuando advierte que la cabeza del estudio sólo hizo la venta y que el trabajo legal lo estarán realizando las capas inferiores de la firma⁷⁰.

Para evitar estos malos tragos, habrá que pensar desde un principio con qué recursos humanos y profesionales se encarará la relación, no sólo teniendo en cuenta las jerarquías y competencias profesionales, sino también la compatibilidad de personalidades y la facilidad para entender el negocio y la cultura del cliente.

Dejando en claro y visible desde el primer acercamiento quién o quiénes en el estudio serán responsables de los asuntos encomendados por el cliente, ese tipo de resquemores tenderá a disminuir y se aceitará el camino para la relación que podría denominarse de “posventa”.

D. Cliente continuo

Terminó la operación o el juicio, cobró y archivó la carpeta. ¿Y ahora?

¿Cuántas veces llamó a un cliente una vez concluido aquello para lo que fue

⁷⁰ De hecho, crece el número de clientes que se vuelcan a estudios medianos y chicos en busca de una atención más personalizada, y no faltan ejemplos de grandes empresas que, por una cuestión de costos, han contratado internamente a los abogados que les llevaban sus asuntos externamente o les han abierto sus propias oficinas para que ejerzan desde allí, por fuera de la estructura de sus antiguos asesores-empleadores.

contratado? ¿Se preocupó por saber qué fue de su vida, si su consejo le ha traído coletazos, si algo más lo preocupa?

El contacto se hace.

La relación se construye, se cuida y se cultiva.

Sin llegar a resultar cargoso (con lo que se logra el efecto inverso), una aparición oportuna —física, telefónica o virtual— sirve para recordarle al cliente su existencia y reducir el “temor” al abogado.

Cualquier acción de relación y seguimiento que se piense será más sencilla si está organizada y, mucho más, si está distribuida entre todos los integrantes del estudio.

Terminada una operación, lo ideal sería que el cliente conteste una suerte de encuesta de conformidad (de la crítica se aprende más que de los elogios).

Y aun luego de esta etapa, el estudio siempre tendrá la oportunidad de organizar algún seminario de capacitación, actualización y entrenamiento —sea un simple desayuno o un megaevento—, no para demostrar cuánto se sabe de un tema en abstracto, sino, directamente, de qué forma determinada norma o acción pública o privada puede beneficiar o afectar las condiciones actuales de trabajo de los asistentes.

En esta línea se engarzan otros servicios legales, como la provisión de abogados *in-house* por ciertos plazos y la confección de modelos o bases de datos.

Incluso cierto trabajo paralegal puede entrar en esta categoría, como la realización de trámites personales a ejecutivos de las empresas clientes (migratorios o de visas, por ejemplo) o incluso la coordinación de viajes y encuentros de negocios en el propio país —con otros clientes del propio estudio— o en el extranjero, a través de redes de estudios.

En otras palabras, y en resumidas cuentas, se aspira a eliminar las ideas de ex cliente, antiguo cliente o cliente histórico, para reemplazarla por la de cliente continuo.

Es cierto, no hay que negarlo: el cliente continuo no pagará todos los meses, pero cuando tome conciencia de que necesita algo, sabrá a quién recurrir.

E. Ventas cruzadas

“¿Le está vendiendo a sus clientes todo lo que ellos pueden comprar?”

Alguna vez habrá escuchado o leído esta máxima del marketing ligada con la idea de que siempre resulta más fácil, rápido y económico venderle más servicios a quien ya los está comprando que a alguien que no lo está haciendo o que nunca lo ha hecho.

Si bien esta lógica puede parecer cierta a primera vista, dependerá siempre del modo en el que se utilicen las estrategias de ventas cruzadas⁷¹ e incluso, en muchísimos casos, sería recomendable no pensar siquiera en ellas.

Este es un excelente ejemplo con el que queda al descubierto por qué el marketing jurídico (MKTJ) debe ser marketing de abogados y por qué son los letrados quienes deben acercarse al marketing, y no a la inversa.

Si asesora a alguien en temas tributarios y cuenta con un área, departamento o conocimientos sólidos en derecho societario y no los ofrece simultáneamente, está desaprovechando una gran oportunidad.

Lo mismo sucede si cruza derecho minero con derecho ambiental, derecho laboral con previsional o el régimen de sucesiones con derecho de familia.

Pero si está pensando en sumar al divorcio asesoramiento en derecho de la alta tecnología, y si piensa ofrecer a una empresa peletera asistencia en temas de *oil & gas*, será mejor que guarde silencio.

Aprovechar los contactos, sí. Generar o despertar necesidades inexistentes o inconsistentes, no.

Volvemos aquí al comienzo.

Una cosa es llevar el marketing al derecho y otra muy, pero muy, pero muy distinta es recorrer el camino inverso.

Un abogado no debe generar pantomimas que asusten a sus clientes actuales o potenciales para exprimirlos como naranja para jugos.

No es que al combo de hamburguesas y papas fritas se le agrega la gaseosa y el

71 Conocidas como *cross selling* o nuevas ventas y ofertas para quienes ya son clientes del estudio.

conito de helado. Un estudio jurídico no vende comidas rápidas... ni lentas. Si se quiere, a lo sumo, podría decirse que los abogados venden seguridad legal y, con ella, tranquilidad, o justicia, o equidad.

Por eso estarán siempre muy lejos de poder considerarse empresas de consumo masivo e importar cualquiera de las habilidades propias de aquellas para la comercialización de sus servicios.

No obstante, más allá de estas diferencias, lo cierto es que a mayor cantidad de compartimentos dentro de un estudio, y a menor grado de integración a través de estrategias y herramientas de comunicación interna, mayor será la complejidad para detectar la posibilidad de ofrecer el tipo de servicios complementarios a un mismo cliente.

De allí que se suele recomendar encarar el vínculo estudio-cliente como una relación a lo largo del tiempo que no esté compartimentada por área. Eso es: vender el paquete completo.

Si bien esta es una vía posible, aparece más como parche ("le vendo todo, por las dudas") que como solución ("se hace el trabajo que, *a priori*, es necesario, y como el estudio es una unidad que comparte información, si surge algún tema vinculado con la necesidad del cliente, se estará en condiciones de ampliar ese servicio").

Así como hablábamos de estrategias de comunicación y de herramientas para implementarlas, los servicios en esta lógica constituyen insumos de un producto mayor, que es el plan de trabajo con el cliente.

Dicho esto, hay algo en el ejercicio de la profesión que no ha cambiado y que, probablemente, nunca cambie: un cliente satisfecho atrae a otros.

De allí la importancia de la relación que con él se entable mediante la satisfacción integral de sus necesidades.

IDEAS CENTRALES:

La comunicación con el cliente debe ser fluida y continua. | El modelo apunta al cambio de actitud. De la reactividad a la proactividad.

VII. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Desde hace un puñado de años, y cada vez con mayor recurrencia, los medios masivos de comunicación comenzaron a interesarse por la actividad de casi todos los abogados.

A históricas secciones y seguimientos de noticias vinculadas con el ámbito judicial, se agregaron medios que se encargan de dar a conocer la otra gran área de la profesión en el ejercicio privado: el asesoramiento jurídico.

Espacios que tradicionalmente convocaron a abogados para hablar de corrupción, crímenes pasionales, inseguridad o delitos más o menos complejos conviven hoy con otros que reflejan la actividad vinculada con la compra o venta de una empresa, con la reestructuración de una deuda, con maniobras impositivas o con conflictividad laboral en el plano individual o colectivo.

Decir que comienzan a reflejar y no que reflejan no es una elección de palabras azarosa. Los medios que se encargan de estos menesteres forman parte de un nuevo espacio que, por lo pronto, en general, busca más el consenso entre sus fuentes y lectores que la verdad periodística.

Se trata de enfoques en los que prima la opinión de los entrevistados por sobre la información disponible, sustentados en la necesidad de generar círculos de confianza con fuentes poco acostumbradas a ser ellas las preguntadas, aunque muchas veces deseosas de serlo.

Se trata, fundamentalmente, de medios que tienen en sus propias fuentes a sus públicos lectores. Incomodar a un “proveedor de información” puede implicar la pérdida de uno o más consumidores.

En paralelo a este modelo, otros medios de comunicación no especializados o, mejor dicho, menos especializados, comenzaron a recurrir a voces profesionales para despejar dudas de las más disímiles.

Desde la nota en el suplemento deportivo por el dopaje de un atleta hasta la

ruptura de un contrato de una *vedette* con su *mánager*, pasando por un hecho de megacorrupción y sugerencias para administrar carteras financieras, ocupan hoy buena parte de las relaciones que se tejen entre periodistas y abogados de los más variados.

Las lógicas de estos medios son bien distintas.

En el primer grupo, una cosa es clarísima: se debe conservar la relación con la fuente de información.

El no especializado, en cambio, puede darse el lujo de “usar y descartar”.

En otras palabras, hay límites que el primero no cruzaría y que el segundo traspasa sin dudar, básicamente porque el primero deberá volver a la fuente una y otra vez, y el segundo, no.

Para clarificar, el caso que sirve de ejemplo llega de una agencia de noticias. Ávida de emitir cables, llaman y dejan mensajes en contestadores de estudios en horarios tan indeseables como las seis y media o las siete de la mañana.

¿Resultado? La noticia —que a esa hora rebota en todos los medios— dirá algo así como: “Pese a los reiterados e insistentes intentos por contactarlos, los abogados Fulano y Mengano, representantes legales de la empresa BlaBlaBlé, cuyos directivos están siendo investigados por hechos de corrupción, prefirieron no contestar a los requerimientos de esta agencia”.

¿Falta de ética? ¿Fábrica de información? ¿Quejas de los abogados implicados?

Ese es el procedimiento que puede implementar un jefe de mesa de noticias a las seis de la mañana, cuando advierte que el título de un diario se convertirá en una enorme bola de información con alto impacto y repercusión.

En ese contexto de explosión mediática, cada vez son más los estudios que buscan posicionar su actividad legal en los medios de comunicación (y muy pocos los que toman recaudos contra este último tipo de periodismo).

A. Vías de contacto

Envío de columnas, propuestas de temas para realizar notas, seminarios y desayunos con periodistas: las vías de llegada a la prensa se suelen canalizar a través de terceros especializados⁷².

Sean internos o externos, los asesores de prensa y comunicación deberían buscar el lugar exacto en donde les convenga aparecer a sus clientes. Ese trabajo excede en mucho la mera presencia de la firma en los medios.

Se trata de un proceso de conocimiento de los flujos de información internos propios del estudio y de una estrategia hacia afuera que debe contemplar vías mucho más segmentadas de posicionamiento que la mera figuración en un medio masivo (relaciones uno a uno o los referidos *newsletters*, por ejemplo).

Tanto la papelería que utiliza el estudio, como su sitio web, su presencia institucional en distintas actividades y, claro está, el bienestar de los empleados, forman parte del trabajo que es necesario realizar antes de salir a conversar con el gran público.

– ¿Conoce a X e Y?, le preguntó un periodista televisivo a un reconocido especialista, titular de un estudio jurídico, en medio de una entrevista en vivo sobre un tema “caliente”.

– No.

– ¿No los conoce?

– No.

– ¡Qué raro! En el estatuto de su estudio aparecen como dos de sus socios. Uno vive en la India, el otro, en Pakistán.

Moraleja: como abrir la puerta puede implicar mostrar la casa, antes de hacerlo es conveniente, al menos, ordenarla.

Sin embargo, lo que ocurre muchas veces en este mundo de consultorías

⁷² Como se verá más adelante, algunas de estas propuestas están reñidas con los Códigos de Ética en más de una jurisdicción (capítulo IX de este libro).

y medios de comunicación es que el área por la que más honorarios se facturan está vinculada, justamente, a la aparición pública de los clientes (en este caso, los abogados o los estudios jurídicos). Siendo así, se privilegia la cantidad de los espacios ganados por sobre la calidad de los contenidos difundidos y por sobre el trabajo previo, interno, a la aparición.

A eso se suma que los estudios suelen privilegiar a los medios en los que aparecen sus competidores por sobre otros menos explorados, incluso en los casos en que serían más apropiados para sus objetivos finales.

B. *Media training*

Un llamado inesperado. Un ingreso violento de periodistas a la sala de reunión. Un tiroteo de preguntas con micrófonos y grabadores incrustados en la cara del entrevistado. Algún que otro empujón para darle credibilidad y la recomendación de no apartarse nunca, nunca, nunca, del discurso prefijado.

Después viene la devolución. Una evaluación de cómo se encaró el simulacro de encuentro con los medios o lo que se conoce como *media training*.

¿Sirve? Claro que sí. Pero quien crea que esta carta es desconocida por los periodistas está al borde de caer no en una trampa, sino en el más profundo de todos los abismos⁷³.

Es cierto que los medios de comunicación institucionales o con un público especializado difícilmente guíen la conversación en busca de un título explosivo y tiendan a cuidar la relación con sus fuentes. Pero ¿qué pasa con los otros? Con los que llaman y espetan: "Tengo información que dice que su cliente ha hecho tal y cual cosa. ¿La publico así o tiene algo para decir?"

El periodista del medio masivo probablemente no sepa demasiado sobre las sutilezas legales del tema que cubre y, cuando pregunte, estará a la caza de un título, no de conceptos teóricos.

⁷³ De hecho, es común que los propios periodistas participen como actores de este tipo de entrenamientos.

Pero, además, el periodista tiene entre sus misiones la de llegar a una verdad. Por eso, en el diálogo que encare, habrá un juego de estrategia que, en muchos casos, a usted le será desconocido.

No siempre las preguntas son lineales, ni las respuestas tenidas en cuenta. A veces lo que se busca es una única declaración, a pesar de que la entrevista haya durado varias horas.

El valor periodístico de las palabras no necesariamente es lo que se cree que es. La forma en que se responde o el movimiento de las manos muchas veces serán más importantes que lo que diga.

¿Alguna vez estuvo en una indagatoria? Bueno, haga de cuenta que una entrevista “dura” puede ser así. O más, porque los silencios cuentan.

En ese sentido, si bien las normas éticas y los manuales de estilo suelen variar de medio en medio y de periodista en periodista, lo más sano es reconocer los códigos de antemano.

Por ejemplo: en América Latina, nadie sabe y pocos dicen cuándo empieza y cuándo termina una entrevista⁷⁴.

Hay algunos periodistas para los que su profesión está abierta las veinticuatro horas: consideran publicable todo lo que les dicen.

Otros, en cambio, abren y cierran junto con el encendido y apagado de su grabador. Todo lo demás hace al contexto de la nota, sin atribución de fuente, o directamente es olvidado en algún recóndito lugar del cerebro.

En este sentido, el *off the record* suele tener un tratamiento tan delicado como nebuloso. Consejo: cuando lo pida, sea clarísimo y hágalo antes de decir lo que quiere que quede en reserva, precisando en qué momento se cierra ese pacto de confidencialidad y la conversación retorna al sendero de lo publicable. Y como que está leyendo este libro, esté seguro de que la única forma de garantizar un secreto es manteniéndolo en secreto. Si no se tiene que saber, por las dudas, no lo diga.

Sin perjuicio de estas prevenciones, recuerde que dar una entrevista en una

74 En este sentido, los grandes medios suelen tener manuales de estilo que lo clarifican.

publicación de su conveniencia es importante para usted, para su estudio, para sus clientes y para la comunidad en su conjunto.

Rechazarla no sirve, y no darle nada al periodista, tampoco⁷⁵.

Plantee su estrategia. Demuestre que manejará los tiempos, los temas, las palabras. Pero hágalo desde la autoridad que le da el conocimiento, no el título universitario y, mucho menos, la facilidad con la que puede intimar judicialmente a un medio por una nota que no lo satisfizo⁷⁶.

El periodismo no es contraparte. Los periodistas son aliados estratégicos cuando hay que comunicar en tiempos de vacas gordas, pero, sobre todo, pueden ser desequilibrantes en momentos de crisis.

En Kenia, hace un tiempo, una comunidad aborígen presentó un amparo para que no la echaran de las tierras que ocupaba (algo que también se da con frecuencia por estas latitudes).

Cuando se les notificó la sentencia, todos sus integrantes se vistieron con trajes típicos, muy coloridos, fueron a la plaza central de la ciudad, frente a los tribunales, y armaron una fiesta para celebrar, con música y bailes.

Todo el día y toda la noche.

Las cámaras reaccionaron con la lógica televisiva y enfocaron a mujeres emocionadas que, a través de la televisión, respondían con lágrimas a la decisión tomada. El impacto mediático y político fue tan grande que los magistrados debieron revertir su decisión. La sentencia celebrada ordenaba el desalojo.

Hablamos de estrategia. De aprovechar el poder que los medios tienen.

¿Salir en todos? ¿Salir en los necesarios? ¿Definir perfiles? Todo depende de la estrategia que decida adoptar el estudio. Pero una cosa sí debería quedar grabada a fuego: nunca habría que ir más allá de lo que los clientes estarían dispuestos a hacer por sus propios medios⁷⁷.

75 Porque, al fin de cuentas, para un redactor no es necesario contar con las 'fuentes primarias' para escribir una buena historia y, en esos casos, más que en ningún otro, el que calla otorga.

76 Si bien estos casos no suelen ser de los más comunes, entre los periodistas son conocidos los estudios y abogados que emplean este tipo de maniobras.

77 Esto es: los clientes no salen, el abogado tampoco; los clientes aparecen en determinados medios, los abogados igual.

Esta misma lógica es la que, en más o en menos, debería aplicarse a las restantes estrategias y herramientas de comunicación que haga un estudio, privilegiando siempre el deber de confidencialidad y secreto profesional para con sus clientes.

C. Estrategias

Alguna vez se habrá preguntado por qué sale ese estudio en el diario y no el suyo. Por qué ese compañero de facultad que no pintaba para cráneo jurídico aparece con una foto gigante y a usted, ni siquiera lo consultan.

Dejando de lado las diferencias en el grado de interés por aparecer, una primera respuesta está dada por los contactos que se generan con los medios.

La relación con los periodistas se construye con el paso del tiempo —como cualquier otra relación humana— y ahí aparecen como nexos los asesores de prensa y comunicación de los que se hablaba en el acápite A de este capítulo.

Entre otros tantos roles, estos especialistas tienen como función acercar información a los medios y posicionar a sus respectivos clientes en la mente de los cronistas, redactores y editores para que, en caso de surgir alguna inquietud, recurran a ellos como primera opción.

Aclaración, advertencia y recomendación: la prensa jurídica no es la misma que se puede hacer para otro tipo de “industrias”. Las cuestiones legales que, en la mayoría de los casos, revisten cierta delicadeza, no pueden comunicarse como si se trataran del lanzamiento de un jabón humectante con aroma a manzana-melón.

Muy por el contrario, contar con la autorización expresa para hablar por parte del cliente involucrado en el caso o alcanzado por un tema bajo tratamiento periodístico y limitar la información brindada anteponiendo los intereses del cliente por sobre la difusión del estudio deben ser premisas irrenunciables.

Salvada esta diferencia, la pregunta es para qué salir en los medios.

Posicionamiento, recordación, reconocimiento, competencia son los términos que se escuchan a la hora de las definiciones.

¿Hay estrategia detrás de esas apariciones?

Debería.

¿Quién soy?, ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿qué quiero hacer? son parte del catálogo de preguntas que tendría que hacerse un estudio antes de llegar al ¿tengo algo que decir?

Encontradas las contestaciones a todo lo anterior, surge el cómo lo voy a decir y, no menos importante, a quién y a través de quién.

Una segunda respuesta a la pregunta de “por qué él y no yo”, también vinculada con la anterior, es la disponibilidad de las fuentes.

Los tiempos del periodista o, en realidad, de los medios, no son los mismos que los de los estudios. Es cierto que hoy los espacios especializados en abogacía de empresas son pocos, y sus frecuencias, variadas, pero la tendencia es siempre contra reloj y allí prima el principio periodístico que indica que es mejor una nota para el olvido enviada a tiempo que la mejor nota del mundo presentada después de que la imprenta haya hecho lo suyo.

En esos casos, cuando los “mejores” no aparecen, están de viaje, de licencia o en reunión, se recurre a otras fuentes.

Una tercera respuesta, ligada a su vez a las otras dos, pasa por el criterio del periodista. Será él quien defina (junto con los editores y en función de la línea de su medio) qué información suministrada por sus contactos es pasible de convertirse en nota o noticia o tiene alcance como para ser difundida, y cuál o cuáles de los contactos ofrecidos por las consultoras y estudios terminarán siendo sus fuentes.

En ese esquema, las expectativas no siempre pueden ser colmadas.

Al estudio, por ejemplo, le interesa una nota que muestre sus instalaciones, que hable de su aniversario o de lo bien que les fue en el año.

A la agencia que le hace la prensa le gustaría que la cobertura fuera descomunal y en cadena nacional, para demostrar el valor agregado que representa su trabajo.

¿Le interesa eso a alguien más?

Justamente, el buen encargado de prensa debería ser el filtro para este tipo de propuestas. En su abuso o en su direccionamiento a los medios equivocados

está el camino al deterioro de las relaciones entre periodista y fuentes. Llamativamente, ese es el rumbo que se propone en un artículo de un prestigioso sitio estadounidense especializado en estos temas que, entre sus recomendaciones dirigidas a estudios de América Latina, dice que:

“Las firmas deben buscar publicar tantos casos como sean posibles y colocar voceros en tantos medios como sea posible, el interés es obtener la mayor cobertura y para ello se necesita reaccionar con premura ante un tema que pueda ser noticioso para los medios.”

Si quiere ser opinólogo o estrella multimedia, adelante. El mundo está repleto de ellos.

Pero, en realidad, se debería salir a hablar exclusivamente de lo que se sabe y, como por lo general se sabe de lo que se trabaja o se aspira a trabajar, la carta de presentación será la calidad y no la cantidad de sus dichos.

Salir en cadena nacional no es sinónimo de éxito.

D. *Ranking* bendito

Pocos temas mediáticos hay en este micromundo que despierten tanta polémica entre los abogados como los *ranking* que los califican.

Los hay de distintos estilos, aunque todos ellos apuntan a abogados y estudios jurídicos que trabajan con y para empresas.

Están los que se basan en las opiniones de los clientes para calificarlos; los que consideran una serie de variables, como rentabilidad por abogado, trabajo pro bono o satisfacción de los profesionales con la firma, y los que directamente se fundamentan en la opinión de los letrados sobre sus pares.

Mientras que en los Estados Unidos y en Europa priman los de los primeros grupos, en la región se imponen los que podrían llamarse autorreferenciales.

La revista argentina de negocios *Apertura* realiza año a año un ordenamiento de estudios en base a encuestas administradas vía correo electrónico a los

integrantes de esos mismos estudios para que voten a terceras firmas.

Más allá de cuestionamientos metodológicos, de sospechas sobre el intercambio de votos entre estudios, de la declaración de una entidad que nuclea a abogados sobre la oposición existente entre la calificación cuantitativa (y ordinal) de la tarea de los abogados y las normas vigentes en los códigos de ética⁷⁸, de la bronca de quienes aparecen más abajo o no aparecen, de correos electrónicos a la redacción para reclamar la encuesta y de un sinfín de historias que se tejen y destejen en su alrededor, lo cierto es que, para la revista, es una de las ediciones del año que más ejemplares vende.

¿Doble discurso? Es probable, sobre todo porque en cada ejercicio votan más y más abogados.

Pero lo que importa, en realidad, es la llegada de este tipo de *fixtures* a la demanda de servicios jurídicos y la gravitación que tienen sobre ella.

Es probable que exista alguien que recurra a este tipo de “guías” para acercarse a un consultorio legal, pero no por ello se debe colegir que, en función de lo que dicen las encuestas, contratará a uno u a otro.

El primero, el segundo, el tercero de la lista, a lo sumo, serán recordados por la mayoría de los lectores (que de esa edición, valga remarcarlo, son mayormente abogados). Pero entre el séptimo, el vigésimo cuarto y el centésimo séptimo, ya nada habrá que los distinga.

Se trata de una medición de fuerzas de la que sólo disfrutan (o padecen) los propios abogados/estudios.

El modelo con guías internacionales es parecido, pero no igual. A ellas sí se recurre para obtener referencias de distintas firmas en determinados países en los que no hay otras formas mejores de hacerlo (consultas a socios o

78 El Comité Consultivo de Ética del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires emitió un dictamen el 20 de julio de 2006 donde establece que: “Hay diarios y revistas que hacen encuestas tendientes a establecer prioridades entre abogados y ello implica encumbrar algunos en detrimento de otros, razón por la cual los Estudios deben abstenerse de estimular o participar en ellas, sin perjuicio de que será imposible impedir esa actividad. La fama y el prestigio se adquieren con el tiempo, a través del ejercicio de la profesión, a lo largo del cual se pueden exhibir virtudes y denotar carencias de ellas, pero no por el artificioso atajo de una compulsión de opiniones, no siempre exenta de manejos objetables”.

Tipología de la relación medios - abogados

Tipo de medio en el que suelen o pueden aparecer abogados o estudios			Técnico	Institucional	Masivo	
					Con sección especializada	Sin sección especializada
Tratamiento de la información	Difusión	Alto	x	x		
		Medio			x	
		Bajo				x
	Periodístico	Alto			x	x
		Medio				
		Bajo	x	x		

En cuanto a tipos de medios de comunicación, y a los fines de este libro:

- Se considera técnica toda comunicación hecha por abogados y dirigida a abogados, en un lenguaje y con un vocabulario que son propios de la profesión.
- Institucional es toda publicación cuyos contenidos reflejan la actividad que realizan los miembros de determinada comunidad. Al formar parte de ella, se tiene un control más o menos amplio sobre lo que allí se dice.
En esta categoría entran, por ejemplo, revistas de colegios de abogados y de cámaras empresarias.

En cuanto al tratamiento que se hace de la información, se puede hablar de:

- Difusión: se trata de la reproducción automática de las posiciones sustentadas. Esto es: la publicación de una columna, de un artículo, de una nota al fallo e, incluso, de cierto tipo de entrevista.
- Periodístico: se intenta dar con una verdad objetiva a través del cruce de subjetividades (distintas voces, fuentes y campanas).
Dentro de los medios masivos, es posible distinguir, como vimos, entre los que tienen una sección especializada y los que no la tienen.

clientes locales, por ejemplo)⁷⁹.

Sin embargo, sabido es que, en varias de esas guías, buena parte de la información está tasada y que, en muchos casos, al ofertar sobre la par se puede conseguir un espacio más grande, una foto más nítida y un “comentario objetivo” más halagador que el de un competidor.

Pero, entonces, ¿hay que estar?

Depende.

Si la firma busca proyección internacional, clientes extranjeros en su propio país, un reconocimiento de los pares... Será mejor que aparezca.

¿En una? ¿En dos? ¿En todas? ¿En cuál?

Respondo con la pregunta: ¿cuánto dinero está dispuesto a desembolsar?

IDEAS CENTRALES:

La presencia de competidores en los medios no debe ser el disparador para la propia exposición. | La relación con los medios debe pensarse en el marco de un plan estratégico de comunicación. | Es fundamental incorporar la certeza de que toda aparición tendrá consecuencias deseadas e indeseadas para el estudio y, eventualmente, para sus clientes.

79 En este sentido, Martindale-Hubbell lanzó hace un tiempo una herramienta que permite a los usuarios “comparar las credenciales de varias firmas de abogados” (hasta cuatro) en base a criterios como áreas de práctica, tamaño, ubicación de las oficinas, formación académica y colegios de abogados a los que están asociados.

Una estandarización para la comparación de estas características es posible o, mejor dicho, mucho más factible de ser hecha cuando, como se mostraba en capítulos anteriores, el fenómeno ‘clonación’ manda en las formas en que los estudios se presentan.

VIII. REDES DE ESTUDIOS

En la introducción a este libro, se hizo mención a la internacionalización de las operaciones económicas y la consecuente trasnacionalización del ejercicio profesional.

Si bien asociaciones como la International Bar Association tienen en su agenda de discusión temas tales como las posibilidades de ejercer cierto tipo de abogacía en cualquier lugar del mundo, sin importar la jurisdicción de otorgamiento de la matrícula, hasta tanto eso no sea una realidad —y todo hace suponer que no lo será en el corto o mediano plazo—, las derivaciones de estudio a estudio seguirán siendo moneda corriente⁸⁰.

En paralelo a este profenómeno de “abogado global”, los flujos económicos han generado una fuerte reactivación en localidades situadas en el interior de cada uno de los países, con lo cual los centros de acción comercial, financieros e industriales, que tradicionalmente conformaron las grandes urbes, cedieron terreno a nuevas o viejas localidades que, de por sí, cuentan con su propio y particular mercado jurídico.

Junto con estos procesos concomitantes de globalización y regionalización, el mundo digital irrumpió con fuerzas y abrió, para los abogados, la posibilidad de exportar servicios a otros mercados.

La locación internacional de servicios marca un punto de inflexión que beneficia, fundamentalmente, a países como los de América Latina, acostumbrados a expulsar talentos en lugar de exportar saber.

Se mundializa la economía, se globalizan las empresas, se internacionalizan los problemas. ¿Por qué no habría de trasnacionalizarse el servicio jurídico? Simplemente, por la imposibilidad de conocer en profundidad el derecho y la realidad de los negocios de cada rincón del mundo.

80 Sobre este tema, la jurisprudencia estadounidense tiene un precedente más que significativo. En *Birbrower v. Superior Court* (Cal. 1998) se planteó el caso de un abogado neoyorkino que prestaba asesoramiento legal a una compañía de California. La Suprema Corte de ese estado entendió que el profesional no estaba autorizado para ejercer en dicha jurisdicción y, por lo tanto, parte de sus honorarios habían sido obtenidos en el marco de un ejercicio irregular de la profesión.

Sin embargo, dicho argumento muestra cada vez una mayor debilidad frente al inexorable avance de las redes jurídicas, que permiten interactuar a estudios de distintos países.

En estos esquemas asociativos, tener la certeza sobre el modo de trabajo y la calidad del servicio del resto de los integrantes de la red es sumamente importante y, frente a esa necesidad, cobra verdadera fuerza la implementación de estrategias de gestión de calidad dentro de cada firma.

A. Derivación *versus* redes

El que hace derecho de familia le pasa los temas al penalista.

El penalista, al laboralista.

El laboralista, al tributarista.

El tributarista, al societarista.

El societarista, al que hace bancario.

Y cuando el que hace bancario se divorcia, recurre al que hace familia.

La derivación de consultas en función del tema es un clásico entre abogados, tan o más antiguo que la interconsulta médica.

Bajo distintos acuerdos, por lo general de palabra, se suele arreglar un porcentaje de la consulta o un pacto de ida y vuelta⁸¹. Se trata de una “cadena de favores” en la que lo que se busca es no ceder clientes a desconocidos.

“Si no es conmigo, que sea con un amigo”, podría ser la máxima de este desarrollo.

¿Es eso una red? Definitivamente no.

La cadena tiene principio y fin. Partes que se engarzan una atrás de la otra y que pueden llegar en esa sucesión hasta el infinito y más allá, de forma tal que el segundo eslabón se toca con el tercero y el primero, pero no con el cuarto y los posteriores.

⁸¹ Aquí, dependiendo del país, el Código de Ética correspondiente prohíbe o no estas conductas.

En las redes, en cambio, la interacción es de todos con todos, en una conjunción cooperativa.

La informática facilita enormemente su desarrollo a través de sitios web, intranets, foros, listas y grupos de intercambio.

En la cadena, cada especialista hace su trabajo y no se preocupa por el de los demás. Espera que le lleguen clientes y deriva los que le resultan extraños o ajenos.

En la red, en cambio, el potencial está dado, fundamentalmente, por todo lo que se comparte. Allí los distintos miembros pueden informar a sus colegas de las últimas novedades en cada una de las ramas en las que ejercen, lo que facilita no sólo la actualización continua, sino también la primera respuesta que se le da al cliente.

Si bien las grandes redes internacionales son las más conocidas, lo cierto es que un modelo parecido puede implementarse en el ámbito nacional, provincial o local. No en vano hablábamos de redes de abogados dentro de un mismo bufete.

Así, estudios de una misma jurisdicción podrían “enredarse” o, de la misma manera, los corresponsales que suelen tener muchos de los grandes estudios de las capitales podrían aportar bastante más de lo que están haciendo.

Justamente, es en la retroalimentación donde está la diferencia.

En la cadena, en la derivación, en la corresponsalía, hay veces en las que se enriquecen unos, y otras veces, otros. Por turnos.

En la red, en cambio, el crecimiento es conjunto y continuo.

En este esquema, se debe plantear de entrada y dejar muy en claro qué se pretende de la red y cómo funcionará cada estudio en función a ella.

Así, por ejemplo, no será lo mismo ser el representante de la Red en la ciudad que ser el estudio en la ciudad asociado a la red.

El peso de cada marca (la de la red o la del estudio) será definitivo al momento de encarar una estrategia de posicionamiento, y habrá que analizar en qué caso conviene utilizar una u otra.

Para un estudio chico y poco conocido, probablemente sea provechoso el poder presentarse como integrante de una agrupación con presencia en treinta países.

Para un estudio de larga trayectoria, afianzado en el mercado, tal vez sea más valioso valerse de su imagen independientemente de la red.

Eso dependerá de los objetivos que se manejen en cada caso.

Lo cierto es que en este escenario, la principal barrera que se encuentra para el correcto desarrollo de las redes es la correspondencia entre los perfiles de los distintos integrantes.

Pocas veces hay abogados o estudios que quieran ser cabeza de ratón, y a pocos leones les gusta que terceros se adosen a su cola.

Y no es una cuestión solamente de fuerzas o tamaños, sino de culturas laborales, de posiciones e imagen en los respectivos mercados, de filosofías, de tipo de clientes, de ramas de ejercicio, de profesionalismo y conocimiento jurídico.

En ese sentido, es probable que una red local esté compuesta por abogados o estudios, complementarios entre sí, que ejerzan o se especialicen en distintas ramas del derecho.

En una red nacional, en tanto, la diferencia estará dada, fundamentalmente, por el tamaño de sus integrantes (generalmente, un estudio mediano o grande oficiará de centro de operaciones).

Por último, en el plano internacional, las redes tienden a estar conformadas por estudios jurídicos que, si estuvieran más cerca unos de otros, se sacarían chispas compitiendo por los mismos clientes.

Tipología de redes

Tipo de red	Perfil de integrantes
Local	Complementarios
Nacional	Mediano/grande + satélites
Internacional	Similares

Lo importante en este aspecto sigue siendo cómo dar con el socio adecuado.

Sin ninguna duda, el conocimiento personal, la empatía y la sinergia con el o los alteregos es fundamental. ¿Pero cómo impulsar esos vínculos en redes numerosas o geográficamente dispersas?

Las guías de estudios jurídicos, nacionales e internacionales, suelen ser fuente de información para el inicio de un tejido de estas características.

Ese es un punto de partida. Sin embargo, la descripción que en ellas se hace no es suficiente para corroborar en qué forma y con qué incentivos trabaja cada quien o, incluso, si entre unos y otros se lograrán las sinergias y simpatías necesarias para interactuar en pos de un desarrollo conjunto.

El peligro no es menor. Así como sucede con los abogados de una firma, si un integrante de la red maltrata a sus clientes, probablemente el perjuicio alcance a todo el conjunto.

De allí un fenómeno en crecimiento que tiende a la estandarización de ciertas pautas de organización interna y relación con los públicos con los que el estudio interactúa.

Lo que se busca es garantizar, a través de determinados parámetros preestablecidos, una serie de patrones de comportamientos y acciones vinculadas con la gestión de la organización.

B. Gestión de la calidad

Si bien todo lo relativo a la gestión de la calidad se asocia automáticamente con la certificación de normas ISO, la organización que aquí se presenta excede al diploma o sello respaldatorio que acredita dicho estándar.

Se trata de una readaptación cultural que, en el fondo, lo que propone está en consonancia con las premisas presentadas en los capítulos anteriores de este libro: administrar racionalmente los recursos, alinearlos a los objetivos

generales del estudio y poner esos objetivos al servicio del cliente.

Por eso se insiste en que hay que saber mucho de derecho, pero que hoy sólo con eso no alcanza. Que contar con los mejores abogados tampoco es suficiente. Que capacitación legal y trayectoria no bastan.

La abogacía dejó de ser una profesión individual para convertirse en un trabajo de equipo. Y cuando hay equipo, hace falta organización.

En la Argentina, a fines de la década de los noventa, comenzaron a vislumbrarse los primeros acercamientos a la certificación de los sistemas de gestión, pero no fue sino desde hace un tiempo que cerca de una decena de estudios empezaron a aplicar normas explícitas de organización interna tendientes a controlar plazos, reclutar personal, capacitarlo, atender las quejas de los clientes e, incluso, los llamados telefónicos.

El objetivo que se persigue es detectar desvíos y falencias para corregirlas y ordenar el trabajo para brindar, en definitiva, un mejor servicio.

Si bien en la región todavía sobran los dedos para contar cuántas firmas adoptan estas medidas, la tendencia se consolida en Europa y Asia, pues facilita el ingreso a redes jurídicas regionales e internacionales.

¿Por qué? Porque garantiza una forma de trabajo⁸².

A los fines prácticos, la implementación de estos mecanismos demanda, por lo menos, un año y, como mucho, dos.

En términos dinerarios, se calcula, en función de la experiencia argentina, un desembolso inicial de entre USD 12.000 y USD 25.000, dependiendo, fundamentalmente, de si la certificadora es nacional o internacional.

Obviamente, si lo que se pretende no es el sello, sino “simplemente” la adopción de buenas prácticas, los valores tienden a caer.

En la práctica diaria, cada bufete contará con un manual que fija objetivos

82 Se trata de formas y no de fondos. No es que se estandarizan los contenidos de los escritos o de las respuestas o de las soluciones que se presentan al cliente o a los restantes abogados, sino el modo y los tiempos para hacerlo.

Es probable, sí, que si la forma de trabajo está garantizada, el fondo se beneficie también, aunque más no sea indirectamente. El ejemplo del calendario aquí es muy gráfico: si se lo tiene bien organizado, habrá menos probabilidades de que un plazo se venza.

Vale aclarar que excede enormemente el alcance y las posibilidades de este libro el análisis o, siquiera, la evaluación de la calidad jurídica de los abogados y de los estudios, certificados o no.

macro y que establece procesos e instructivos para llevarlos adelante. Así, por ejemplo, se detalla la forma en que se deben redactar los escritos; los tiempos para presentarlos a los superiores para su revisión; la modalidad de esas revisiones y correcciones; las pautas para el uso de la biblioteca, de las computadoras del estudio y de los programas informáticos; el trato interno; el manejo del archivo; la atención y relación con los clientes; los modos de responder los correos electrónicos y los llamados telefónicos; la periodicidad de reuniones internas, y hasta la forma de dirigirse a los restantes compañeros de tareas.

Todo lo que implique apartarse de esta guía de buenas prácticas se considera una “no conformidad”, a la que habrá que prestar atención pues marca un desvío de los objetivos fijados sobre el cual, eventualmente, se deberá accionar de modo preventivo, correctivo o de mejora.

Las encuestas de satisfacción de clientes, obligatorias para los estudios certificados, muestran invariablemente un progresivo reconocimiento en cuanto al servicio recibido.

Esto responde a una regla universal: quien se queja y ve cómo su reclamo es atendido y resuelto, es un cliente fidelizado. Justamente, lo contrario es lo que sucede cuando ni siquiera hay espacio o canales para recibir quejas.

Obviamente, no es lo mismo implementar una estrategia para certificar el departamento de litigio que el corporativo, el de procuración que el administrativo, el de finanzas que el de recursos humanos y, ni hablar, validar toda la actividad del estudio.

De menor a mayor, está previsto que la certificación pueda hacerse sobre algunas áreas, sobre toda la actividad del estudio o sobre lo anterior más lo que se conoce como “soluciones jurídicas originales”.

Cada quien decide en cada caso qué aspectos homologar para garantizar la calidad de sus procedimientos a sus propios miembros, a clientes y a terceros estudios.

Glosario básico

- Sistema de calidad es el conjunto de actividades (procesos), documentos y registros que controlan los procesos de la organización. Son esenciales la satisfacción del cliente y la mejora continua y permanente.
- ISO 9001:2000 es la norma internacional que describe requisitos para la gestión eficaz de los procesos de una organización, sistematizada por la International Organization for Standardization (ISO) que nuclea a 148 países. Contempla una serie de principios, entre los que destacan: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

IDEAS CENTRALES:

Las redes potencian el accionar del estudio y permiten ofrecerles un mayor respaldo a los clientes. | Es importante definir el perfil de la red y tener en cuenta quiénes son los integrantes.

IX. ÉTICA APLICADA A LA COMPETENCIA

Una de las principales razones que obligan a pensar al marketing jurídico como derecho que se acerca al marketing, y no a la inversa, está contenida en este capítulo.

En todos los países de América Latina hay, al menos, un código de ética profesional o una ley de ejercicio de la abogacía que regula ciertas acciones y conductas vinculadas, en lo que se relaciona con este libro, a la comunicación, la competencia, la organización del estudio y el acercamiento a nuevos clientes.

La unanimidad de estas normas establece como prioridad la construcción de una reputación en base a la trayectoria de honradez y probidad. Pero ¿cómo dar a conocer esos antecedentes en un mercado que desborda de oferentes pero limita su difusión?

Esas cualidades, fáciles de observar en comunidades pequeñas, flaquean en lo que refiere a su conocimiento público cuando se está ante poblaciones de millones de personas con cientos de miles de desafíos legales y de abogados que operan sobre ellos. Para colmo:

“En los códigos de ética de los abogados de los países de tradición romano-germánica, el principio en materia de publicidad de los servicios es la prohibición, o al menos, la limitación de la misma.”⁸³

Por el contrario, las normas deontológicas de los países anglosajones buscan el objetivo opuesto a las del derecho continental y privilegian las necesidades de información que tienen los clientes y no el decoro de los abogados⁸⁴.

Allí el principio es de permisión de la publicidad y sólo se prohíbe lo expresamente previsto; vedas que, por lo general, tienden a evitar simplemente las publicidades engañosas.

El eje, pues, se traslada al potencial cliente, quien tiene derecho a obtener la

83 Amietta, Viqueira y Camusso, op. cit.

84 Claro que esto no fue siempre así. Entre 1908 y 1977, incluso en los Estados Unidos, estuvo prohibida la publicidad de servicios jurídicos, por el *Canons of Ethics*, primero, y por el *Code of Professional Responsibility*, después.

mayor cantidad de información posible sobre las condiciones de prestación del servicio jurídico.

Así las cosas, este tipo de normas está más cerca de las de defensa del consumidor, respaldando a la parte más débil (por lo poco concedora de aquello que está por adquirir) frente a la más fuerte (en este caso, el profesional, concededor del servicio que presta).

Si bien los tribunales de disciplina de la región no suelen registrar muchos antecedentes de lo que podrían calificarse como faltas en materia de comunicación, en la práctica, se cuentan de a cientos. Las normas éticas suelen ser valoradas por todos los abogados, pero los hechos demuestran que, de la estima al cumplimiento, hay un trecho que se ensancha en el marco de un mercado de competencia voraz.

“Sólo la mitad de las 43 grandes empresas jurídicas latinoamericanas cumplían en 2005 las prescripciones deontológicas en esta materia (publicidad de servicios); este porcentaje era apenas del 18% entre las grandes firmas argentinas (Bergoglio, 2006). Publicitar en base a los clientes que se han asesorado, publicar litigios en los que el estudio ha participado y los montos de los mismos, mencionar experiencias previas en organismos públicos, y utilizar una estética que en muchos casos no se condice con el decoro y recato que tradicionalmente se le atribuía a la profesión jurídica, son algunas de las características más sorprendentes al observar páginas web”⁸⁵.

Estas prácticas, obviamente, exceden a los grandes estudios y alcanzan a toda la matrícula.

Casi cualquier profesional tiene varias “anécdotas” propias, y sobre todo ajenas, en las que se infringen estas prescripciones. Sin embargo, haciendo un recorrido por la jurisprudencia del Tribunal de Disciplina del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF) de la Argentina, todo parece indicar que la mayoría de esos relatos no es lo suficientemente grave

85 Amietta, Viqueira y Camusso, op. cit.

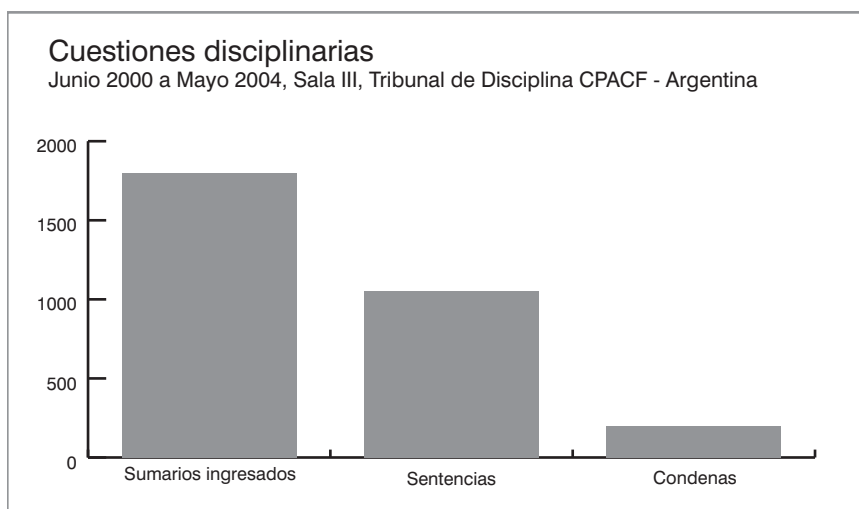
como para justificar un procedimiento y una eventual sanción⁸⁶.

Con un promedio de tres o cuatro exclusiones anuales de la matrícula, con multas que, en su mayoría, no llegan a los USD 20, la mayoría de las sanciones que aplica el tribunal son por faltas formales de pago de bonos o de matrícula, más que por infracciones propiamente éticas.

Los estudios empíricos sobre el tema y las cifras no abundan. En el más reciente, Ernesto Repún y Héctor Muñoz dedican un apartado de su libro *Código de Ética* para analizar las particularidades de los denunciados, denunciados y denuncias que se presentaron en la Sala III del Tribunal de Disciplina del CPACF entre junio de 2000 y mayo de 2004, cifras y datos que mantendrían una tendencia constante hasta hoy⁸⁷.

Allí se observa que, de los 2.036 sumarios ingresados en ese período, 882 fueron denuncias de particulares, 216 de otros abogados, 716 de oficio por comunicación del Poder Judicial, 59 de organismos administrativos y 173 por órganos del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal.

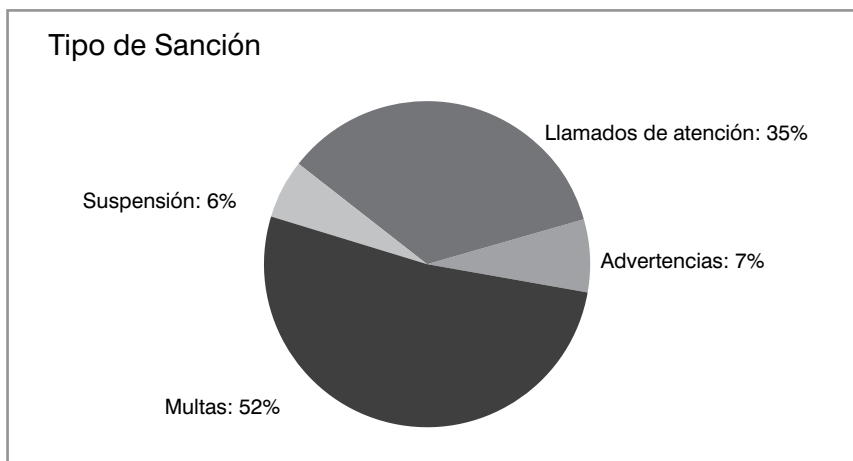
De ese total, se registraron 1.239 sentencias: 533 absolutorias, 366 desestimatorias y 340 condenatorias que alcanzaron a 361 matriculados.



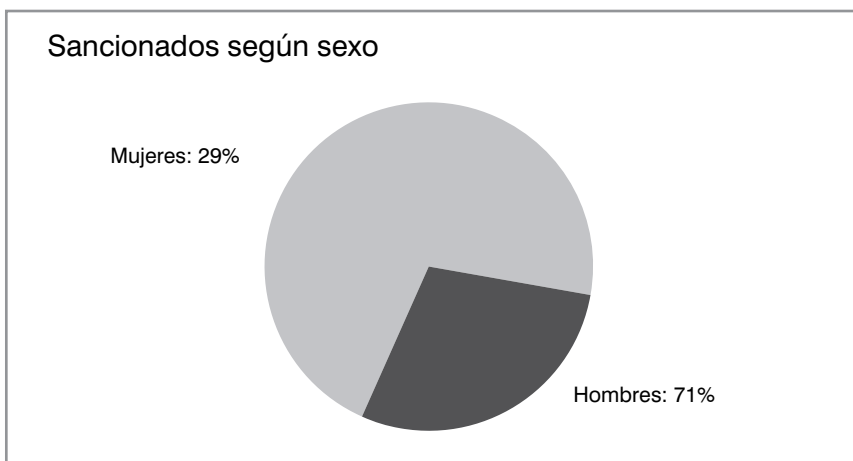
86 En este sentido, es común escuchar justificaciones en función de la dificultad que conlleva demostrar la existencia de una falta a determinadas normas (por ejemplo: precios predatorios o robo de clientes).

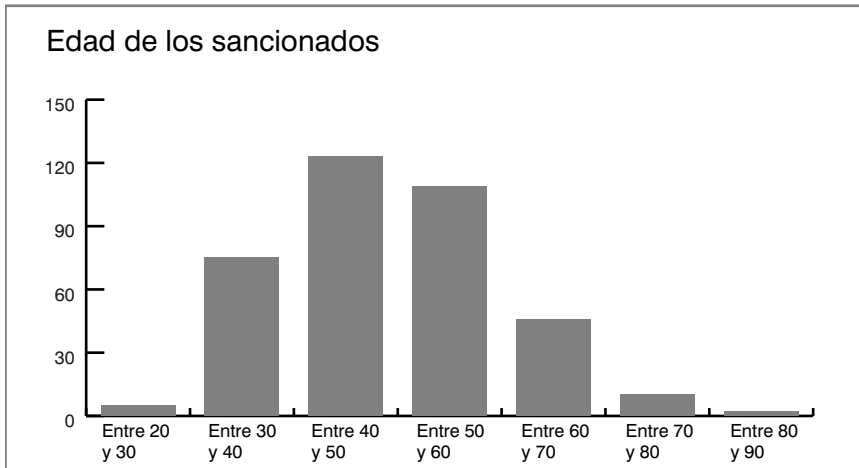
87 Repún, Ernesto y Héctor Muñoz, *Código de Ética: Colegio Público de Abogados de la Capital Federal*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2005.

De esas 340 condenas, 86 fueron llamados de atención, 17 advertencias y 128 multas de entre \$60 y \$3.350 (entre USD 17 y USD 1.000, cuando existe un tope legal igual a \$6.674 —aproximadamente USD 2.100 a febrero de 2008). Además hubo 14 suspensiones en el ejercicio de la profesión de hasta un año.



En cuanto a los sancionados, 256 fueron hombres y 105, mujeres. Tres de ellos tenían entre 20 y 30 años. La cifra trepó a 74 para la franja de entre 30 y 40; a 122, entre 40 y 50; 107, entre 50 y 60; 45 para abogados de entre 60 y 70 años; nueve para matriculados de entre 70 y 80, y una para los que van de los 80 a los 90 años.





Moralejas hasta aquí: quienes más denuncian son clientes y jueces (esto es: quienes ven personalmente el accionar de los profesionales); las denuncias, por lo general, no se reflejan en sanciones; la gravedad de las sanciones es insignificante, y el cumplimiento de las normas éticas no se vincula con los años de práctica profesional.

En lo que hace a motivos de sanción, encabeza la lista la falta de pago de bono⁸⁸, con 73 sancionados. Siguen la falta de celo, saber y dedicación (62), y la falta de pago de la matrícula (59).

En la cola, está el aprovechamiento de influencias, con dos sanciones, la captación del cliente ajeno (1) y la publicidad (1).

En el medio, con 19, aparecen los intereses contrapuestos como causal de sanción.

En este escenario, donde faltas en materia de captación de clientes ajenos y publicidad son prácticamente inexistentes, los mencionados investigadores Amietta, Viqueira y Camusso hicieron un monitoreo sobre 604 avisos de abogados y estudios publicados en los diarios La Voz del Interior⁸⁹, La Nación y Clarín⁹⁰ los domingos de septiembre de 2005.

88 Un importe fijo que se debe abonar al iniciarse o contestarse cualquier acción judicial y que se destina a solventar los fondos del colegio de abogados correspondiente (en este caso, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal).

89 El principal diario de la provincia de Córdoba, en la Argentina, con alcance regional.

90 Los dos medios gráficos nacionales más influyentes.

De ellos, 169 (el 28%) incurría en algún tipo de infracción en relación con publicidades de honorarios, consultas gratuitas y facilidades de pago, mientras que otra buena proporción garantizaba resultados, algo vedado a los abogados en cualquier lugar del mundo.

A. Qué dicen

En la facultad, al momento de matricularse o, en el peor de los casos, nunca, los estudiantes de abogacía o los ya abogados reciben un curso, cuadernillo o folleto con las normas de ética que regulan su profesión.

Muchísimos las aplican. Otros las leen. Otros... en fin.

El objetivo aquí, mediante una breve transcripción de las partes pertinentes de dichas normas en relación con los temas tratados en este libro, es facilitar las herramientas de comparación entre un país y otro.

Con ese fin, se ha recurrido a los Códigos de Ética que rigen a nivel nacional o, en su defecto, en las capitales de casi todos los países de América Latina⁹¹.

Los comentarios que se agregan en el cuadro se realizan con fines ilustrativos o para resaltar determinadas características de la normativa vigente en materia de ética profesional.

Cuando la norma citada se repite en países que, alfabéticamente, aparecen más abajo en el mismo cuadro, por razones de claridad visual, el comentario se realiza únicamente en el primero de ellos.

IDEAS CENTRALES:

Cualquier acción de MKTJ debe realizarse de acuerdo con lo normado en las reglas de ética aplicables en cada jurisdicción. | No obstante, la práctica muestra que algunas de ellas están siendo discutidas en los hechos.

⁹¹ En el caso de los Códigos de Ética no listados, la omisión obedece a la inexistencia de normas específicas, o bien, a la falta de información y/o de accesibilidad a ellas.

Normas vinculadas con la comunicación	Comentario	Otras regulaciones vinculadas con este libro
ARGENTINA		
<p>Ley 23.187 - Requisitos para el ejercicio de la Profesión de Abogado en la Capital Federal</p> <p>Artículo 10 - Queda expresamente prohibido a los abogados: e) Publicar avisos que induzcan a engaño u ofrecer ventajas que resulten violatorias de las leyes en vigor, o que atenten contra la ética profesional.</p> <p>Código de Ética - Colegio Público de Abogados de la Capital Federal</p> <p>Artículo 10.- Son deberes inherentes al ejercicio de la abogacía: e) Abstenerse de permitir la utilización de su nombre para nominar Estudio Jurídico con el que no guarde vinculación profesional. f) Abstenerse de publicitar sus servicios sin la mesura y el decoro exigidos por la dignidad de la profesión o en base al monto de los honorarios a percibir, o que pueda inducir a engaño.</p> <p>Artículo 23.- Publicidad de Sentencias: Es deber del abogado no difundir o dar a publicidad sentencias que no se encontraren firmes sin hacer constar tal circunstancias.</p> <p>Nota: La Ley de Defensa del Consumidor, en su artículo 2° establece que: "No están comprendidos en esta ley los servicios de profesionales liberales que requieran para su ejercicio título universitario y matrícula otorgada por colegios profesionales reconocidos oficialmente o autoridad facultada para ello, pero sí la publicidad que se haga de su ofrecimiento".</p>	<p>Los principios generales que se presentan en la legislación argentina aparecen en las restantes normas de ética del continente. Básicamente, se fundamentan en el decoro de la profesión.</p> <p>En ningún otro país del continente se admite la posibilidad de publicar sentencias que no estén firmes, salvo para rectificar dichos de terceros o cuando "la justicia o la moral lo demanden".</p>	<p>Ley 23.187</p> <p>Artículo 10 - Queda expresamente prohibido a los abogados: f) Recurrir directamente, o por terceras personas, a intermediarios remunerados para obtener asuntos.</p> <p>Comentario: El tráfico de influencias (pagarle un porcentaje a, por ejemplo, la persona que decide la contratación de un estudio jurídico dentro de una empresa) es algo prohibido en casi toda la región. La práctica, más allá de la cuestión ética, tampoco parece económicamente razonable, pues se presta a una espiral en la que, si un estudio ofrece el 10%, otro estará dispuesto a dar el 11% y así sucesivamente. Al corto plazo, la rentabilidad se achica y, al largo plazo, el servicio se resiente.</p>
BOLIVIA		
<p>Código de Ética Profesional para el Ejercicio de la Abogacía, DL 11788</p> <p>Artículo 13.- (Propaganda contra la dignidad profesional). El abogado debe cimentar su reputación en su capacidad profesional y honradez personal, evitando escrupulosamente formar clientela ofreciendo sus servicios, en menoscabo del prestigio de sus colegas y menos apoderándose de clientela ajena...</p> <p>Artículo 14.- (Publicidad sobre actividad profesional). El abogado está prohibido de realizar publicidad sobre asuntos por él patrocinados y que no se encuentran definidos por los tribunales, a menos que sea necesario hacerlo en interés de la justicia y moralidad. Tampoco será lícito discutirlos en publicaciones. Concluido el litigio podrá referirse al resultado alcanzado haciendo sus</p>		<p>Artículo 46.- (Sociedad de abogados). El abogado sólo podrá asociarse con otros colegas para ejercer la profesión (...). El nombre de la Asociación llevará necesariamente el de uno de los abogados con exclusión de cualquier otra designación. Fallecido un miembro, su nombre podrá mantenerse siempre que se advierta claramente dicha circunstancia. Si uno de los asociados acepta un puesto oficial incompatible con el ejercicio libre de la abogacía, deberá retirarse de la firma y su nombre dejará de usarse.</p>

<p>comentarios con altura.</p> <p>Artículo 15.- (Prohibición en medios publicitarios para prestación de servicios profesionales). Falta a la ética profesional, el abogado que habitualmente absuelve consultas por radio, televisión y otros medios de publicidad, emitiendo opiniones sobre casos jurídicos concretos que le fueran planteados, sean o no gratuitos sus servicios.</p>	<p>Esta prohibición refiere a la escena que se suele presentar en los noticieros, cuando un abogado en el set de emisión es consultado sobre un tema candente. Pero también podría ser la que exima ante los medios al letrado abordado por la prensa al salir de un juzgado.</p>	
BRASIL		
<p>Código de Ética e Disciplina do Orden dos Advogados do Brasil</p> <p>Artículo 28.- O advogado pode anunciar os seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discrição e moderação, para finalidade exclusivamente informativa, vedada a divulgação em conjunto com outra atividade.</p> <p>Artículo 29.- O anúncio deve mencionar o nome completo do advogado e o número da inscrição na OAB, podendo fazer referência a títulos ou qualificações profissionais, especialização técnico-científica e associações culturais e científicas, endereços, horário do expediente e meios de comunicação, vedadas a sua veiculação pelo rádio e televisão e a denominação de fantasia.</p> <p>§1º Títulos ou qualificações profissionais são os relativos à profissão de advogado, conferidos por universidades ou instituições de ensino superior, reconhecidas.</p> <p>§2º Especialidades são os ramos do Direito, assim entendidos pelos doutrinadores ou legalmente reconhecidos.</p> <p>§3º Correspondências, comunicados e publicações, versando sobre constituição, colaboração, composição e qualificação de componentes de escritório e especificação de especialidades profissionais, bem como boletins informativos e comentários sobre legislação, somente podem ser fornecidos a colegas, clientes, ou pessoas que os solicitem ou os autorizem previamente.</p> <p>§4º O anúncio de advogado não deve mencionar, direta ou indiretamente, qualquer cargo, função pública ou relação de emprego e patrocínio que tenha exercido, passível de captar clientela.</p> <p>§5º O uso das expressões "escritório de advocacia" ou "sociedade de advogados" deve estar acompanhado da indicação de número de registro na OAB ou do nome e do número de inscrição dos advogados que o integrem.</p> <p>§6º O anúncio, no Brasil, deve adotar o idioma português, e, quando em idioma estrangeiro, deve estar acompanhado da respectiva tradução.</p>	<p>La casuística y el detalle incluidos en esta norma son, por lejos, los más abundantes de toda la región.</p> <p>Adviértase que el envío de boletines y newsletters a potenciales clientes quedaría limitado por esta norma.</p>	<p>Artículo 5º.- O exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização.</p> <p>Comentario: La primera incompatibilidad que se advierte entre los brasileños es la de mercantilizar la profesión. Desde hace un par de años, en Chile, se permite que terceros financistas inviertan capital para potenciar a los estudios. Lo propio pasa en Inglaterra, donde hasta pueden cotizar en Bolsa. En España, en tanto, desde hace alrededor de un año que un no abogado puede poseer legalmente el 25% del capital de un estudio jurídico. Sin embargo, hasta fines de 2007, no se conocía la existencia de estudio alguno que contara con socios de este tipo.</p> <p>En otro orden, el mercado brasileño presenta muy buenos ejemplos sobre la potencialidad que la abogacía ofrece en cuanto a estrategias de posicionamiento y diferenciación. Anualmente, por ejemplo, se realiza en San Pablo una megaferia en la que se concentran asesores en comunicación, marketing y tecnología para abogados y estudios jurídicos.</p>

<p>Artículo 30.- O anúncio sob a forma de placas, na sede profissional ou na residência do advogado, deve observar discricão quanto ao conteúdo, forma e dimensões, sem qualquer aspecto mercantilista, vedada a utilização de "outdoor" ou equivalente.</p> <p>Artículo 31.- O anúncio não deve conter fotografias, ilustrações, cores, figuras, desenhos, logotipos, marcas ou símbolos incompatíveis com a sobriedade da advocacia, sendo proibido o uso dos símbolos oficiais e dos que sejam utilizados pela Ordem dos Advogados do Brasil.</p> <p>Artículo 32. O advogado que eventualmente participar de programa de televisão ou de rádio, de entrevista na imprensa, de reportagem televisada ou de qualquer outro meio, para manifestação profissional, deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, vedados pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados por seus colegas de profissão.</p> <p>Artículo 33.- O advogado deve abster-se de: I - responder com habitualidade consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social, com intuito de promover-se profissionalmente; II - debater, em qualquer veículo de divulgação, causa sob seu patrocínio ou patrocínio de colega; III - abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega; IV - divulgar ou deixar que seja divulgada a lista de clientes e demandas; V - insinuar-se para reportagens e declarações públicas.</p>	<p>Sobre las placas identificatorias, si bien hay provincias en la Argentina donde se regulan colores y tipos de letras que pueden utilizarse, en la ciudad de Buenos Aires hay hasta carteles de neón y lumínicos animados que anuncian la presencia de estudios jurídicos. En el resto de América Latina, no existen mayores definiciones normativas al respecto.</p> <p>A diferencia de lo que se plantea en otros Códigos, los fines para los cuales los abogados pueden hacer apariciones en los medios están claramente delimitados y desvinculados de cualquiera acción de marketing directo. Es interesante resaltar que el pedido de reportajes está prohibido en Brasil.</p>	
CHILE		
<p>Código de Ética (Colegio de Abogados de Chile)</p> <p>Artículo 13º.- Formación de clientela. Para la formación decorosa de clientela, el abogado debe cimentar una reputación de capacidad profesional y honradez, y evitará escrupulosamente la solicitación directa o indirecta de la clientela. Sin embargo, será permitida la publicación o el reparto de tarjetas meramente enunciativas del nombre, domicilio y especialidad. Toda publicidad provocada directa o indirectamente por el abogado con fines de lucro en elogio de su propia situación, menoscaba la tradicional dignidad de la profesión.</p> <p>Artículo 14º.- Publicidad de litigios pendientes. El abogado no podrá dar a conocer por ningún medio de publicidad escritos o informaciones sobre un litigio sub-judice, salvo para rectificar cuando la justicia o la moral lo demandan.</p>		<p>Artículo 16º.- Incitación directa o indirecta a litigar. No está de acuerdo con la dignidad profesional el que un abogado espontáneamente ofrezca sus servicios o dé opinión sobre determinado asunto con el propósito de provocar un juicio o de obtener un cliente; salvo cuando lazos de parentesco o íntima amistad lo induzcan a obrar así.</p> <p>Comentario: Indirectamente, esto suele hacerse a través de declaraciones públicas que dejan entrever la posibilidad de iniciar acciones legales en determinadas situaciones (accidentes y consumo masivo, por ejemplo).</p>

<p>Concluido un proceso, podrá publicar los escritos y constancias de autos y comentarios en forma respetuosa y ponderada. Lo dicho no se refiere a las informaciones o comentarios formulados con fines exclusivamente científicos en revistas profesionales conocidas, los que se registrarán por los principios generales de la moral, se omitirán los nombres si la publicación puede perjudicar a una persona, como cuando se tratan cuestiones de estado civil que afectan a la honra.</p> <p>Artículo 15º.- Empleo de medios publicitarios para consultas. Falta a la dignidad profesional el abogado que habitualmente evacue consultas por radio o emita opiniones sobre su firma por conducto de periódicos o cualquier otro medio de publicidad sobre casos jurídicos concretos que le sean planteados, sean o no gratuitos sus servicios.</p>		<p>Artículo 46º.- Asociación entre abogados. El abogado sólo podrá asociarse para ejercer la profesión con otros colegas, y en ningún caso con el propósito ostensible o implícito de aprovechar su influencia para conseguir asuntos. El nombre de la asociación habrá de ser el de uno o más de sus componentes con exclusión de cualquiera otra designación. Fallecido un miembro, su nombre podrá mantenerse siempre que se advierta claramente dicha circunstancia. Si uno de los asociados acepta un puesto oficial incompatible con el ejercicio de la profesión, deberá retirarse de la Asociación a que pertenezca y su nombre dejará de usarse.</p>
COLOMBIA		
<p>Código de Ética para la profesión del Abogado colombiano</p> <p>Artículo 13º.- Formación de clientela. Para la formación decorosa de clientela, el abogado debe cimentar una reputación de capacidad profesional, honradez y probidad, evitando escrupulosamente la solicitud directa o indirecta de la clientela. Sin embargo, será permitida la publicación o el reparto de tarjetas meramente enunciativas del nombre, domicilio y especialidad. Toda publicidad provocada directa o indirectamente por el abogado con fines de lucro en elogio de su propia situación, menoscaba la tradicional dignidad de la profesión.</p> <p>Artículo 14º.- Publicidad de litigios pendientes. El abogado no podrá dar a conocer por ningún medio de comunicación escritos o informaciones sobre un litigio sub-judice, salvo para rectificar cuando la justicia o la moral lo demandan. Concluido un proceso, podrá publicar los escritos y constancias de autos y comentarios en forma respetuosa y ponderada. Lo dicho no se refiere a las informaciones o comentarios formulados con fines exclusivamente científicos en revistas profesionales conocidas, los que se registrarán por los principios generales de la moral, se omitirán los nombres si la publicación puede perjudicar a una persona, como cuando se tratan cuestiones de estado civil que afectan a la honra.</p> <p>Artículo 15º.- Empleo de medios publicitarios para consultas. Falta a la dignidad profesional el abogado que habitualmente evacue consultas a través de</p>		<p>Artículo 16º.- Incitación directa o indirecta a litigar. No está de acuerdo con la dignidad profesional el que un abogado espontáneamente ofrezca sus servicios o dé opinión sobre determinado asunto, con el propósito de provocar un juicio o de obtener un cliente; salvo cuando lazos de parentesco o íntima amistad lo induzcan a obrar así. Ningún abogado debe permitir que se usen sus servicios profesionales o su nombre para facilitar o hacer posible el ejercicio de la profesión por quienes no estén legalmente autorizados para ejercerla. Salvo el caso de asociación o colaboración profesionales, amengua el decoro del abogado firmar escritos en cuya redacción no intervino, y la responsabilidad de su firma impide que la preste, sobre todo a persona no autorizada para ejercer la profesión.</p> <p>Artículo 25º.- Aseveraciones sobre el buen éxito del asunto. Transacciones. No debe el abogado asegurar a su cliente que su asunto tendrá buen éxito, ya que influyen en la decisión de un caso numerosas circunstancias imprevisibles;</p>

<p>los medios de comunicación o emita opiniones sobre su firma por conducto de periódicos o cualquier otro medio de publicidad sobre casos jurídicos concretos que le sean planteados, sean o no gratuitos sus servicios.</p>		<p>sino sólo opinar según su criterio sobre el derecho que le asiste. Debe siempre favorecer una justa transacción o solución alternativa de conflictos.</p> <p>Comentario: Esta norma retoma la noción de obligación de medios, por oposición a la obligación de resultados.</p>
COSTA RICA		
<p>Código de Deberes Jurídicos, Morales y Éticos del Profesional en Derecho</p> <p>Artículo 30.- El abogado y la abogada podrán anunciar por cualquier medio de comunicación sus servicios profesionales, pero deberán hacerlo de forma digna, moral, con moderación, evitando el auto elogio o cualquier otra información que induzca a error. En consecuencia, la publicidad se limitará a indicar aspectos como el nombre del bufete, nombre y apellidos de sus integrantes, servicios brindados, dirección, grado académico, especialidad, horario, correo electrónico, número de fax, de teléfono de oficina, de teléfono celular, radio localizador o cualquier otro medio tecnológico a su disposición.</p>	<p>Este es el único Código de la región que no emplea el genérico abogado para referirse a los profesionales. Por otra parte, es el único país de América Latina que tiene expresamente prevista a la educación legal continua como parte de las normas de ética (ver nota al pie N.º 1, pág. 11).</p>	<p>Artículo 29.- El abogado y la abogada deberán procurarse su clientela por medios dignos. No deberán recurrir a terceras personas, remuneradas o no, para obtener asuntos, ni procurarse trabajo profesional mediante descuentos u otras ventajas que concedan al cliente o a terceras personas.</p>
CUBA		
<p>Organización Nacional de Bufetes Colectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la más estricta discreción sobre los asuntos en que participe con motivo de la actividad profesional. <p>Artículo 15.- Al ofrecer sus servicios, el abogado empleará formas que no impliquen un mero afán de agenciarse clientes o que de cualquier manera pugnen con el espíritu colectivo de la Organización.</p> <p>Código de Ética de la Unión Nacional de Juristas de Cuba</p> <p>PRIMERO: El jurista en el desempeño de sus funciones como tal se atenderá a principios éticos entre los cuales están los siguientes: n. Mantener discreción sobre los asuntos en que participe con motivo de su actividad profesional y no revelar ni dar a conocer las cuestiones que por esa razón conozca.</p>	<p>Contrario a lo que ocurre en el resto de los países de la región, los honorarios profesionales no aparecen siquiera mencionados en los Códigos de Ética de Cuba. En relación con la Isla, al menos al momento de cerrarse este libro, por cuestiones vinculadas con el sistema político-económico, difícil es hablar de mercado jurídico o, incluso, de publicidades que persigan intereses privados, como ser la promoción de las firmas jurídicas.</p>	<p>Organización Nacional de Bufetes Colectivos</p> <p>Artículo 13.- El abogado procurará transmitir sus conocimientos, experiencias y patrones de conducta adecuados a los jóvenes abogados.</p> <p>Comentario: La obligación de prestar auxilio a los jóvenes abogados no es común en la región. Sólo se repite en México y Uruguay.</p> <p>Código de Ética de la UNJC</p> <p>PRIMERO: a. Contribuir al desarrollo de la conciencia jurídica de todo el pueblo y al fortalecimiento de la legalidad.</p>

ECUADOR		
<p>Código de Ética Profesional (Colegio de Abogados de Pichincha)</p> <p>Artículo 11.- Falta a la dignidad profesional el abogado que habitualmente absuelva consultas o emita opiniones por conducto de periódicos, radio o cualquier otro medio de publicidad sobre casos de interés particular, fueren o no gratuitos sus servicios.</p>		<p>Artículo 9.- Para la formación decorosa de clientela, el abogado debe cimentar una reputación de capacidad profesional y de honorabilidad, evitando la búsqueda de clientes por medio de desleal competencia con sus colegas o por terceras personas con esta única finalidad.</p> <p>Artículo 10.- No está de acuerdo con la dignidad profesional el hecho de que un abogado espontáneamente ofrezca sus servicios o emita opinión sobre determinado asunto, con el propósito de provocar un pleito o de obtener un cliente.</p>
GUATEMALA		
<p>Reglamento de Ética (Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala)</p> <p>Artículo 11.- Publicación. La publicación o reparto de tarjetas enunciativas del nombre, dirección y especialidad del abogado, es permitida. Sin embargo, menoscaba la dignidad profesional el abogado que dé consultas o emita opiniones por conducto de periódicos, radio, televisión o cualquier otro medio de comunicación social, sobre asuntos jurídicos concretos de carácter privado que le fueran planteados, sean o no gratuitos.</p>		<p>Artículo 10.- Formación de la clientela. Para la formación de la clientela, el abogado debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) cimentar una reputación de capacidad y honradez; b) abstenerse de solicitar clientela, directa o indirectamente; c) evitar procedimientos indecorosos en la formación de la clientela, o por medio de agentes o recomendaciones, así como ofrecer participación en los honorarios; d) abstenerse de ofrecer sus servicios o dar opinión respecto a determinado asunto, si no le fuere requerida, y nunca con el propósito de provocar un juicio o granjearse un cliente.
MÉXICO		
<p>Código de Ética (Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México)</p> <p>2.6.1.- El Abogado no podrá hacer, ni directa, ni indirectamente, ningún tipo de publicidad personal, que implique una comercialización de la profesión o una competencia desleal.</p> <p>2.6.2.- El Abogado no debe usar de la prensa para discutir los asuntos que se le encomienden, ni publicar en ella piezas de autos, salvo para rectificar cuando la justicia o la moral lo exijan. Aunque no es recomendable como práctica general mientras no esté concluido el proceso, podrá publicar folletos en que se exponga el caso, con apego a las constancias de autos, guardando siempre el respeto debido a los tribunales y funcionarios, a la parte contraria y a sus abogados, y usando</p>	<p>El Código de Ética mexicano es el único de la región que contempla las relaciones de abogados de distintos países (por derivación o redes) y, en ese marco, prohíbe las comisiones por derivación de clientes de las que hablábamos en el capítulo VIII.</p>	<p>3.9.1.- Es recomendable que el Abogado tenga en todo momento un seguro de responsabilidad profesional por una cantidad razonable, habida cuenta de la naturaleza y del alcance de los riesgos que asumen en el desempeño de su actividad.</p> <p>Comentario: Los casos judiciales por mala praxis de abogados son contados en todo el continente. Sin embargo, encarnan una tendencia que empieza a ganar espacio. De hecho, las presentaciones</p>

<p>el lenguaje medurado y decoroso que exige la dignidad de la profesión. Si la publicación puede perjudicar a una persona, como cuando se tratan cuestiones penales o de estado civil que afecten la honra, los nombres se omitirán cuidadosamente.</p> <p>2.6.3.- Falta a la dignidad profesional el Abogado que habitualmente dé consultas o emita opiniones por conducto de periódicos, radio o cualquier otro medio de publicidad, sobre negocios jurídicos concretos que se le planteen, sean o no gratuitos sus servicios.</p>		<p>judiciales reclamando daños y perjuicios por responsabilidad profesional de abogados entre 2001 y 2006 crecieron casi un 100%, según un informe del Centro de Informática Judicial de la Cámara Civil con asiento en la Capital Federal de la República Argentina. En igual período, los médicos y sus auxiliares registraron un aumento en este tipo de causas del 44%.</p> <p>5.2.1.- El Abogado al que se dirija un colega de otro Estado ó País para ofrecerle un asunto deberá abstenerse de aceptarlo si no es listo para llevarlo. En ese caso deberá ayudar a su colega a que se dirija a un Abogado que pueda efectivamente prestarle el servicio solicitado.</p> <p>5.2.2.- Cuando los Abogados de dos entidades o países diferentes trabajen juntos tendrán ambos el deber de tener en cuenta las diferencias que puedan existir entre sus respectivos sistemas legales, sus Colegios, sus competencias y sus obligaciones profesionales.</p> <p>5.4.1.- El Abogado no podrá ni exigir comisiones ni ningún otro tipo de compensación de otro Abogado o de cualquier otra persona por haberle enviado o recomendado a un cliente.</p> <p>5.8.- Formación de Jóvenes Abogados. El Abogado tomará en consideración la necesidad de ocuparse de la formación de jóvenes compañeros procedentes de otros Estados o Países, en el marco de su obligación profesional de asegurar la formación de los jóvenes.</p> <p>Comentario: La formación de jóvenes abogados como deber de ética está contemplada aquí, al igual que en Cuba y Uruguay</p>
---	--	--

PANAMÁ		
<p>Código de Ética y Responsabilidad Profesional del Abogado (Colegio Nacional de Abogados de Panamá)</p> <p>Artículo 32.- El abogado debe evitar cualquiera declaración o publicación en los medios de comunicación en relación con los litigios pendientes o futuros, salvo que la contraparte no cumpla con este precepto o que un medio de publicidad se refiera al litigio en cuestión y lo haga tergiversando los hechos de dicho litigio.</p> <p>Artículo 33.- El abogado no debe:</p> <p>a. Anunciarse por medios o en términos que no armonicen con la sobriedad propia de la profesión; o indicando hechos distintos de su identificación, dirección, cargos desempeñados en su actividad jurídica y asuntos que atiende de preferencia o en exclusividad, o afirmando u ostentando una especialización sin tener el correspondiente título o grado universitario.</p> <p>b. Solicitar o fomentar publicidad respecto a su persona, de sus actuaciones o de las de los funcionarios que conozcan o hayan conocido de los asuntos a su cargo, todo ello sin perjuicio del derecho de rectificar informaciones o comentarios lesivos a su honor profesional, o a los intereses de la justicia.</p> <p>Artículo 34.- Incurre en falta a la ética el abogado que:</p> <p>t. Por cualquier medio de comunicación social publique o haga declaraciones en relación con sus litigios pendientes o futuros;</p> <p>u. Se anuncie por medios publicitarios en términos que no armonicen con la sobriedad de la profesión, dirección, cargos desempeñados o afirme tener una especialización sin que la misma esté respaldada con un título o grado universitario.</p>		<p>Artículo 25.- La abogacía puede ser ejercida por sociedades civiles de personas, constituidas e integradas exclusivamente por abogados idóneos.</p> <p>Artículo 31.- El abogado se abstendrá de: a) ...ofrecer sus servicios o prestarlos a menor precio, para impedir que se encargue de él otro abogado...</p>
PERÚ		
<p>Código de Ética de los Colegios de Abogados del Perú</p> <p>Artículo 13.- Para la formación decorosa de clientela, el Abogado debe cimentar una reputación de capacidad profesional y honradez, y evitará escrupulosamente la solicitud directa o indirecta de la clientela. Es permitido la publicación o el reparto de tarjetas meramente enunciativas del nombre, domicilio y especialidad.</p> <p>Toda publicidad provocada directa o indirectamente por el Abogado con fines de lucro en elogio de su propia situación, menoscaba la dignidad de la profesión.</p> <p>El Abogado que remunera o gratifica directa o indirectamente a una persona que está en condiciones para recomendarlo, obra contra la ética profesional.</p>		<p>Artículo 16.- No está de acuerdo con la dignidad profesional el que un Abogado espontáneamente ofrezca sus servicios o dé opinión sobre determinado asunto con el propósito de provocar un juicio o de obtener un cliente.</p>

<p>Artículo 14.- El Abogado no podrá dar a conocer por ningún medio de publicidad informaciones sobre un litigio sub-judice, salvo para rectificar cuando la justicia o la moral lo demanden. Concluido un proceso, podrá publicar los escritos y constancias de autos y comentarios en forma respetuosa y ponderada. Se exceptúan las informaciones o comentarios formulados con fines exclusivamente científicos en revistas profesionales conocidas, los que se registrarán por los principios generales de la moral; se omitirán los nombres si la publicación puede perjudicar a una persona, como cuando se tratan cuestiones de estado civil que afectan a la honra.</p> <p>Artículo 15.- Falta a la dignidad profesional el Abogado que habitualmente absuelva consultas por radio o emita opiniones por cualquier medio de publicidad sobre casos jurídicos concretos que le sean planteados; sean o no gratuitos sus servicios.</p>		<p>Artículo 46.- El Abogado sólo podrá asociarse para ejercer la profesión con otros colegas, y en ningún caso con el propósito ostensible o implícito de aprovechar su influencia para conseguir asuntos. El nombre de la asociación habrá de ser de uno o más de sus componentes con exclusión de cualquiera otra designación. Fallecido un miembro, su nombre podrá mantenerse siempre que se advierta claramente dicha circunstancia. Si uno de los asociados acepta un puesto oficial incompatible con el ejercicio de la profesión, deberá retirarse de la asociación a que pertenezca y su nombre dejará de usarse.</p>
REPÚBLICA DOMINICANA		
<p>Decreto N.º 1290 (ratifica el Código de Ética del Colegio de Abogados de la República Dominicana)</p> <p>Artículo 6.- La publicación de avisos en los periódicos para el efecto de dar noticia de la dirección y el teléfono, es correcta, aunque no es aconsejable hacerlo en forma llamativa. Debe, en consecuencia, el profesional del derecho abstenerse de toda publicación excesiva. El Abogado no debe utilizar los periódicos para discutir los asuntos que se le encomiendan, ni dar publicidad de las piezas del expediente en los asuntos no fallados aún, a menos que ello sea necesario para la corrección de conceptos cuando la justicia o la moral lo exijan. Una vez concluido el proceso, el Abogado podrá publicar los documentos y actuaciones, así como también sus comentarios sobre los mismos, en forma respetuosa e imparcial. Lo que antecede no incluye los estudios o comentarios exclusivamente científicos hechos en publicaciones profesionales, que deberán regirse por los principios de ética, debiendo omitirse los nombres propios si la publicación puede perjudicar a una persona en su honor y buena fama.</p> <p>Artículo 8.- El Abogado no permitirá que se hagan recomendaciones públicas de su bufete, se abstendrá de tener agentes que le procuren asuntos o clientes.</p> <p>Artículo 11.- Es censurable que el profesional en derecho lleve a la prensa la discusión de asuntos que se hallan sub-judice, ya sea directamente o de modo indirecto, haciendo firmar los escritos a su cliente. Sin embargo, es correcta la publicación en folleto de sus escritos y de las sentencias, sin que pueda hacer lo mismo con los escritos de su contrario, si no está debidamente autorizado por el letrado que lo patrocina.</p>		<p>Artículo 7.- La formación de la clientela debe fundamentarse en la capacidad profesional y en la honorabilidad; el Abogado evitará escrupulosamente la solicitud directa o indirecta de clientes, o solicitar asuntos por medio de entrevistas no justificadas por las relaciones personales...</p> <p>Artículo 12.- Los profesionales del derecho pueden asociarse entre sí y aun es recomendable que lo hagan para asegurar la mejor atención de los asuntos.</p> <p>Comentario: sobre las asociaciones de abogados y las razones que las promueven se ahondó en los primeros capítulos de este libro.</p>

URUGUAY		
<p>Código de Ética para la Abogacía Uruguaya</p> <p>3.15.1. El abogado podrá realizar publicidad siempre que ésta sea digna, veraz respecto de sus servicios profesionales, respetuosa de la dignidad de las personas, de la legislación sobre defensa de la competencia y sobre competencia desleal, y de las normas deontológicas recogidas en el presente Código.</p> <p>3.15.2. Se entiende que vulnera el presente Código de Ética aquella publicidad que suponga:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revelar directa o indirectamente hechos, datos o situaciones amparados por el secreto profesional. 2. Prometer la obtención de resultados que no dependan exclusivamente de la actividad del abogado. 3. Dirigirse por sí o mediante terceros a víctimas de accidentes o catástrofes que carecen de plena y serena libertad para la elección de abogado por encontrarse en ese momento sufriendo una reciente desgracia personal o colectiva, o a sus herederos o causahabientes. 4. Establecer comparaciones con otros abogados o con sus actuaciones concretas. <p>3.15.3. El abogado no debe utilizar los medios de comunicación para comentar los asuntos en los que participa, con fines publicitarios.</p>	<p>Las normas uruguayas son las únicas que, en la región, hablan, directamente, de defensa de la competencia y competencia desleal para regular la publicidad de los abogados y sus servicios.</p> <p>También contemplan las circunstancias en las que no puede ofrecerse el servicio (accidentes y catástrofes) y la prohibición de comparaciones con otros colegas.</p>	
VENEZUELA		
<p>Código de Ética Profesional del Abogado venezolano</p> <p>Artículo 9.- El Abogado no debe utilizar los medios de comunicación social para discutir los asuntos que se le encomienden, ni dar publicidad a las piezas del expediente en los asuntos aún no sentenciados, a menos que sea necesario para la corrección de los conceptos cuando la justicia y la moral lo exijan. Una vez concluido el proceso, el Abogado podrá publicar los documentos y actuaciones, así como también sus comentarios exclusivamente científicos, hechos en publicaciones profesionales que deberán regirse por principios profesionales de la ética. Se omitirán los nombres propios si la publicación puede perjudicar a alguien en su honor y buena fama. Tampoco podrá utilizar los medios de comunicación para amenazar con acciones judiciales y forzar convenios.</p> <p>El Abogado puede publicar informaciones o comentarios con fines científicos en diarios o revistas especializadas, observando las normas morales y la omisión de nombres y apellidos de las partes, cuando tal circunstancia causare perjuicios a los mismos.</p> <p>Artículo 10.- La formación decorosa de patrocinados, representados o defendidos debe fundamentarse en la honorabilidad y capacidad profesional del Abogado, quien deberá abstenerse de utilizar agentes que le procuren</p>		

<p>nuevos casos profesionales, ni proporcionará publicidad a su propio elogio, ni inducirá a que se hagan noticias o comentarios vinculados a asuntos en los que intervenga o a la manera de conducirlos.</p> <p>La publicidad del Abogado a través de los medios escritos o audiovisuales se limitará a la mención de su nombre, títulos científicos, especialidad autorizada por su correspondiente colegio, dirección de su bufete y teléfono y apartado postal, así como las horas de atención al público. Todo anuncio contenido cuasi-comercial en el que se prometan resultados y ventajas especiales, configura falta grave de la ética profesional del abogado.</p>		
--	--	--

Concordancias: Argentina, Ley 23.187, art. 10, Código de Ética CPACF, arts. 10 y 23; Bolivia, arts. 13, 14 y 15; Brasil, arts. 28, 29, 30, 31, 32 y 33; Chile, arts. 13, 14 y 15; Colombia, arts. 13, 14 y 15; Costa Rica, art. 30; Cuba, Código de Ética UNJC, Primero; Ecuador, art. 11; Guatemala, art. 11; México, arts. 2.6.1, 2.6.2 y 2.6.3; Panamá, arts. 32, 33 y 34; Perú, arts. 13, 14 y 15; República Dominicana, arts. 6, 8 y 11; Uruguay, arts. 3.15.1, 3.15.2 y 3.15.3; Venezuela, arts. 9 y 10.



X. ¿PRONÓSTICO?

A diferencia de lo que ocurre con otros libros, pronosticar en función de lo descripto y dicho hasta aquí parece, en buena medida, tarea sencilla.

Insertos en un proceso de profesionalización de las organizaciones, con un mercado en crecimiento continuo, con estructuras laborales que se vuelven cada vez más complejas, con herramientas de comunicación que se implementan, todas las flechas apuntan hacia la continuidad de la dirección y el sentido esbozados.

Los estudios jurídicos competirán entre ellos sumando cada vez más y más instrumentos con miras a ganar las simpatías y las voluntades de los clientes, quienes, en paralelo, tendrán una oferta cada vez más amplia y transparente sobre la cual cimentar sus decisiones de contratación.

Probablemente se adopten herramientas que hoy están siendo subutilizadas, como los *blogs*, sitios web o *newsletter*⁹², y la abogacía se asuma como profesión de mercado.

En el mejor de los casos, todo eso se hará teniendo conciencia y estrategia, visión empresaria y de continuidad de la firma.

En ese escenario, las normas de ética deberán actualizarse en función de los tiempos que corran, reconociendo que, como toda norma, se postulan para regular situaciones sociales reales y no sólo ideales.

Así y todo, el cambio no estará completo hasta tanto la prioridad para los abogados no sea la satisfacción del cliente y la búsqueda de una mejora continua.

Justamente, acompañando esta premisa, se advierte ya hoy el corrimiento de una buena cantidad de clientes hacia estudios jurídicos más chicos, en busca de un vínculo personalizado del que hoy creen carecer.

Una demanda de servicios profesionales cada vez más informada o, al menos, con mayor acceso a fuentes de información; una oferta cada vez más

92 U otros que puedan surgir y demostrar su efectividad en un futuro.

transparente y amplia, y formas de ofrecerse cada vez más directas, seguirán siendo una de las grandes líneas que acompañen al ejercicio profesional.

Respecto a los proveedores de abogados y estudios, al menos en la Argentina, ya se está dando un incremento sustancial en el número de consultoras en prensa y comunicación que se acercan a la abogacía. Sólo en el primer trimestre de 2008, se sumaron tres grandes agencias de relaciones públicas a esta nueva ola.

En ese contexto, será responsabilidad del abogado y de su estudio mantenerse dentro de los marcos normativos vigentes, pues más allá de cuestiones éticas propiamente dichas, no sería de extrañar que la competencia llegue a niveles tales que empuje a los propios estudios a denunciar ante los tribunales de disciplina las conductas de sus colegas.

En materia de medios de comunicación, es más que probable que la situación se mantenga más o menos estable, con el ascenso y caída de medios especializados (básicamente por desconocimientos del público al que se dirigen y dificultades en lo que hace a la gestión comercial de proyectos multimediales vinculados con la abogacía).

Sin embargo, la presencia de la prensa en la vida de los abogados llegó para quedarse.

En ese sentido, no hay que olvidar los deberes de confidencialidad que los abogados tienen para con sus clientes y respecto de los temas que les son puestos en consideración.

Cada aparición en un medio tiene consecuencias deseadas y no deseadas. Dentro de este último grupo, no hay que perder de vista la potencialidad política que tienen las declaraciones de un asesor legal en el marco de un conflicto. Tampoco hay que desatender las implicancias que puedan importar en el marco de un juicio.

En definitiva, la interacción entre los propios abogados y entre los abogados con su entorno habrá de ir cambiando, como se decía al principio de este libro.

El ejercicio del derecho cambió.

Todo el tiempo cambia.

Cambia, cambia y cambia, para volver a cambiar.

Hay que saber entender ese cambio.

Y prepararse para actuar en consecuencia.

Índice de tablas y cuadros

Cantidad de matriculados en la Argentina	Pág.	19
Abogados matriculados + estudiantes de abogacía	Pág.	20
Porcentaje de abogados por habitante - Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Pág.	21
Habitantes por abogado (País)	Pág.	22
En Brasil, cuantificar es posible	Pág.	23
Cantidad de abogados en los diez estudios más numerosos de la Argentina (por décadas)	Pág.	27
Comportamiento de la demanda	Pág.	32
Composición por género en los doce estudios más numerosos de la Argentina (2006)	Pág.	47
Total de abogados en estudios jurídicos de empresa (por género)	Pág.	48
Socios por género	Pág.	48
Planilla de uso interno	Pág.	62
Novedades editoriales jurídicas en la Argentina (por año)	Pág.	82
Tipología de la relación medios – abogados	Pág.	111
Tipología de redes	Pág.	116
Glosario básico	Pág.	120
Cuestiones disciplinarias –junio 2000 a mayo 2004, Sala III, Tribunal de Disciplina, CPACF, Argentina–	Pág.	123
Tipo de sanción	Pág.	124
Sancionados según sexo	Pág.	124
Edad de los sancionados	Pág.	125
Comparación de normas éticas vinculadas a la comunicación y difusión de los estudios en los países de la región	Pág.	127

Bibliografía

- AMIETTA, Santiago, Sebastián VIQUEIRA y Juan Martín CAMUSSO, *Publicidad de Servicios Jurídicos: La mirada de los abogados*, trabajo realizado en el contexto del proyecto Transformaciones en la profesión jurídica: Diferenciación y desigualdad entre los abogados, Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- BERGOGLIO, María Inés, *¿Llegar a socia? La movilidad ocupacional en las grandes empresas jurídicas. Análisis de género*, inédito, presentado durante el Seminario Internacional sobre Mujeres en las Profesiones Jurídicas organizado por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires en 2007.
- BERGOGLIO, María Inés, *Transformaciones en la profesión jurídica: diferenciación y desigualdad entre los abogados*, Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, Congreso Internacional de Sociología del Derecho, Universidad Autónoma de México, octubre de 2005.
- BERGOGLIO, María Inés, *Transformaciones en la profesión jurídica en América Latina: empresas jurídicas y nuevos discursos profesionales*, Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados, Congreso Internacional de Sociología del Derecho, Universidad Autónoma de México, octubre de 2005.
- CÁRCOVA, Carlos María, *La Opacidad del Derecho*, ed. Trotta, Madrid, 1998.
- CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMÉRICAS, *Reporte de la Justicia*, tercera edición (2006-2007), www.cejamericas.org/reportes.
- GONÇALVES, Marco y Silvia HODGES, *The state of Legal Marketing in Latin America*, www.legalmarketing.org
- GOZAINI, Osvaldo A., *La enseñanza del derecho en Argentina*, Ediar, Buenos Aires, 2001.
- MUNNEKE, Gary, *Law practice management*, West group, Estados Unidos, 2003.
- REPÚN, Ernesto y Héctor MUÑOZ, *Código de Ética: Colegio Público de Abogados de la Capital Federal*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2005.
- SHERMAN, Lisa, Deborah TURCHIANO y Jill SCHECTER, *Sisters –in– law*, Sphinx Publishing, Naperville, Illinois, Estados Unidos, 2004.
- The Cyrus R. Vance Center for International Justice Initiatives, *Una profesión en apoyo de la Democracia*, Cumbre Estratégica para las Américas, Reporte por país, Argentina, 2005.

Contacto:

www.articulouno.com | libro@articulouno.com

Artículo Uno
E D I C I O N E S

Se terminó de imprimir en mayo de 2008