

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial**

## **Tesina Título**

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES POR  
PARTE DE LOS PROFESIONALES DEL DERECHO.**

### **ESTUDIO DE CASO**

**Estudio Jurídico Álvarez, Fernández, Ortega & Estévez Abogados**

**Alumno:** Sebastián V. Polastri [sebapolastri@hotmail.com](mailto:sebapolastri@hotmail.com)

**Domicilio:** Necochea 1411 4º B - Rosario

**Teléfono:** 0341-4240618

**Tutor de Contenidos :** Prof. Ricardo Gallo

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottini

**Junio 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los socios de un importante Estudio de abogados de la ciudad, quienes me brindaron su tiempo, conocimiento y material para la presente investigación. Por razones de confidencialidad lo denominaremos ***ESTUDIO JURÍDICO ALVAREZ, FERNANDEZ, ORTEGA & ESTEVEZ ABOGADOS.***

Agradezco a mi familia y amigos por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de toda la carrera.

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo I. Formación y capacitación.</b>	
1.1. Análisis.....	10
<b>Capítulo II. Estructura organizacional.</b>	
2.1. Áreas de la organización.....	12
<b>Capítulo III. Necesidades estratégicas</b>	
3.1. Comportamiento de los clientes.....	16
<b>Capítulo IV. El arte de negociar</b>	
4.1. Principales aspectos.....	17
<b>Capítulo V. Manual de gestión para el servicio de justicia</b>	
5.1. Modelo de gestión.....	21
5.2. La norma ISO 9001/2000.....	21
<b>Capítulo VI. Marketing jurídico</b>	
6.1. Claves para el éxito profesional.....	26
6.2. Los honorarios profesionales.....	28
6.3. Plan estratégico.....	29
6.4. Benchmarking.....	33
<b>Capítulo VII. De la teoría a la práctica</b>	
7.1. El Estudio jurídico en análisis y su diagnóstico.....	36
7.2. Análisis con relación a la formación y capacitación.....	38
7.3. Análisis con relación a su estructura y el capital humano.....	39

7.4. Parámetro de calidad a través de Benchmarking.....	42
7.5. Análisis con relación a los clientes.....	43
7.6. Importancia de incorporar la negociación como valor agregado.....	45
7.7. Realización de encuestas de evaluación.....	46
7.7.1 Satisfacción de la atención telefónica.....	48
7.7.2 Satisfacción de reclamos.....	50
<b>Conclusiones.....</b>	<b>60</b>
<b>Propuesta.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos</b>	
Anexo I: Encuestas realizadas.....	72
Anexo II: Pautas de convivencia.....	82
<b>Bibliografía.....</b>	<b>89</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La intención de esta investigación es recorrer distintas estrategias empresariales que a nuestro entender ayudarán al Estudio Jurídico analizado a lograr una mejora continua.

Buscamos ayudar a los profesionales que se ven en la necesidad de aplicar estrategias empresariales, para lograr el equilibrio entre la relación formación universitaria de excelencia y el éxito profesional.

El relevamiento de información surge de bibliografía, artículos periodísticos y de experiencias laborales vividas en este ámbito. Para este fin relevamos un importante Estudio Jurídico de la ciudad que cuenta con una dotación de personal compuesta por 10 abogados y 6 administrativos.

Nuestro enfoque se orienta en función de un servicio de alta calidad hacia el cliente, a través del cual analizaremos como ven a los estudios jurídicos y que cosas, según, su criterio, se deben incorporar.

Desarrollaremos una investigación explicativa, en la que nos proponemos mediante la prueba de una hipótesis, encontrar relaciones entre variables que nos permitan conocer por qué y cómo se producen los fenómenos en estudio.

Recurriremos a entrevistas en profundidad, es decir personales, semiestructuradas a fin de descubrir las motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos que llevan a los clientes a elegir a una firma por sobre otras del medio.

Nuestro país atraviesa etapas de turbulencia por diversos factores, colapsos financieros, la inserción dentro de la globalización, los nuevos mercados, la feroz competitividad, las nuevas formas de negocios, las altas tasas de desocupación y la recesión entre otros.

La oferta y la demanda de servicios profesionales a estudios jurídicos de estas características estuvieron siempre ligadas al comportamiento de los mercados, pero dados los factores antes mencionados, las nuevas organizaciones están requiriendo profesionales con conocimientos y habilidades específicas. Por tanto, las iniciativas y capacidades deben estar basadas en estrategias a nivel funcional.

También deben tenerse en cuenta los cambios de paradigmas económicos que ha sufrido nuestro país a partir de la gran crisis del año 2001 y más recientemente de la crisis global de los años 2008/10 que tuvo también sus repercusiones internas. Esto se ha proyectado, en el ámbito de la actividad profesional, en una vuelta hacia el litigio, dejando de lado la mirada sobre las grandes fusiones y adquisiciones de empresas propias de la década del 90 que caracterizaron a la Argentina. La causa ha sido, en este sentido, una mayor intervención del estado en la economía. A título de ejemplo, se modificó la ley de quiebras para permitir el salvataje de empresas con intervención del propio estado; se desarrollaron fideicomisos financieros con capital estatal para promover la obra pública; se congelaron tarifas de servicios y se suplió la rentabilidad con subsidios de fondos públicos; la legislación laboral se tornó más rígida y se desnaturalizaron legislaciones de seguridad social, tales como

las de ART y AFJP. No escapó a este fenómeno de mayor intervención del Estado, la re-estatización de empresas privatizadas en la década anterior.

Todo esto se tradujo en un incremento de los litigios por parte de diversos actores: capitales privados de empresas re-estatizadas contra el Estado; beneficiarios de AFJP que reclaman su patrimonio; incremento notable de los juicios de accidentes de trabajo por cambio de una jurisprudencia más permeable al trabajador.

Con este panorama, debe tenerse en cuenta que el servicio profesional jurídico es estándar, no tiene marca, por lo tanto no se perciben sus atributos. Las estrategias empresariales para servicios profesionales jurídicos apuntan a que los clientes perciban esos atributos y diferencien con respecto a otros profesionales.

Creemos que es importante la participación activa del cliente tanto externo como interno.

Es nuestra intención brindar valor agregado, centrar la atención en prestar servicios diferentes de máxima calidad y lograr que el cliente lo perciba.

Si tenemos que determinar cuáles serán las palabras claves que lo sustentan seleccionamos:

- Formación y Capacitación.
- Estructura organizacional
- Clientes
- Calidad
- Negociación

- Estrategias

Planteamos como hipótesis el siguiente enunciado: **SI SE APLICAN ADECUADAS EMPRESARIALES POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DEL ESTUDIO JURIDICO, ¿ALCANZARÁ ESTE UNSERVICIO DE ALTA CALIDAD?**

A partir de esta hipótesis, nuestros objetivos son:

- Identificar metodologías para lograr una formación óptima acorde al contexto laboral de los profesionales que se desempeñen en un estudio jurídico de similares características, a fin de lograr una rápida adaptación a las demandas de los clientes.
- Encuadrar un estudio jurídico dentro de las configuraciones estructurales planteadas por Henry Mintzberg, para intentar verificar si es necesario modificar dentro de la estructura actual, las funciones que desempeñan los socios en la toma de decisiones ya que notamos que se torna dificultoso definir cuestiones organizacionales con agilidad.
- Promover un modelo de negociación basado en principios que fomente las relaciones duraderas, evitando negociar a través de posiciones, buscando generar alternativas beneficiosas para todas las partes, a fin de generar nuevos clientes y reconocimiento entre sus pares.

Desarrollaremos un breve bosquejo teórico de las variables enunciadas, para luego compararlas con la situación del Estudio Jurídico que analizamos,

haciendo un análisis estático de su situación, y sobre el diagnóstico que se visualice, efectuar las recomendaciones oportunas para adaptarlo a esas variables.

## CAPÍTULO I

### FORMACIÓN Y CAPACITACION

#### 1.1 ANÁLISIS

Si bien formación y capacitación parecieran ser dos vocablos que tienden a identificarse, hay una sutil diferencia. Ambos aluden al aprendizaje; pero mientras la capacitación señala una aptitud referida a habilidades exteriores –en este caso, vinculada a la incumbencia de la profesión de abogado-, la formación está dirigida a aspectos que tienen que ver con la propia vida, con la propia persona, con la propia conducta e intimidad.

Por consiguiente, *formarse* es algo mucho más profundo, duradero e importante que adquirir simples destrezas técnicas, formalidades de buena conducta exterior, o conocimientos teóricos supuestamente importantes, pero densos y aburridos.<sup>1</sup>

Desde la organización de un Estudio Jurídico, ambos aspectos son importantes, porque no puede dissociarse la capacidad técnica del staff de

---

<sup>1</sup> **Alvira, R.** “*Reivindicación de la voluntad*”, Eunsa, Pamplona, 1988. Pág. 130-148

profesionales que lo componen, como las cualidades humanas y éticas de esas mismas personas.

La persona formada, en este sentido, es alguien capaz de hablar con los demás, alguien que se hace entender y sabe decir las cosas, razona bien, con seriedad, lógica y rigor, sin dejarse llevar por prejuicios, precipitaciones o emociones pasajeras. Una persona formada es alguien que tiene una opinión propia acerca de los distintos asuntos, alguien que no se deja engañar, alguien que tiene criterio personal para decidir y opinar sobre los problemas que se le plantean. En definitiva es una persona madura.<sup>2</sup>

La capacitación, como dijimos, apunta a un aspecto exterior, pero no menos relevante en función del servicio que se quiere brindar. Es lo que se llama capacitación profesional y que refiere al perfeccionamiento o adquisición de habilidades de la persona, en este caso abogados, a través de cursos especializados, posgrados, maestrías que redundan en su conocimiento y saber práctico.

De allí que un estudio de abogados debe plantearse tanto un plan de formación personal, basado en aquellos aspectos que hacen a la madurez como persona; como un plan de capacitación que dé valor agregado a la incumbencia profesional de esas mismas personas.

---

<sup>2</sup> **Naval, C.** “*Educación como praxis. Elementos filosófico-educativos*”, Eunsa, Pamplona, 1996. Pág. 20-25

## **CAPÍTULO II**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Lo que sostiene a una institución es su estructura, ella le permite alcanzar sus metas, crecer, lograr eficiencia y perdurar.

Cada actividad humana organizada, en sus más diversas variantes da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armónica, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización, su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona.

#### **2.1 AREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Podemos decir, siguiendo a Mintzberg<sup>3</sup>, que las estructuras de las organizaciones comúnmente presentan cinco áreas:

---

<sup>3</sup> **Mintzberg, H.** “*Diseño de organizaciones eficientes*”. Segunda edición, El Ateneo, Buenos Aires, 2004. Pág. 14-26

1) *NUCLEO OPERATIVO*: aquí encontramos a aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción del servicio. El núcleo operativo es el corazón de toda organización.

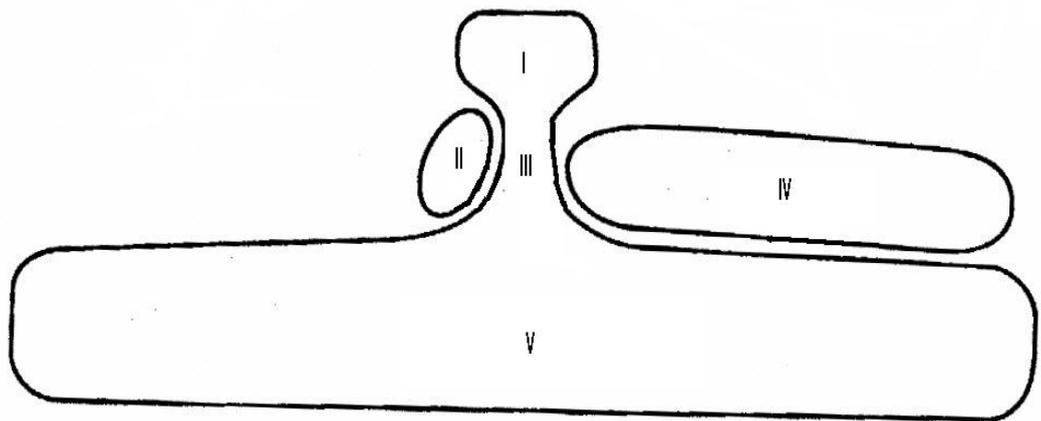
2) *CUMBRE ESTRATÉGICA*: en el otro extremo de la organización se encuentra la cumbre estratégica. Integrada por aquellas personas responsables de la organización. Deben asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva; y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan. Desde esta área se asignan recursos, se emiten órdenes de trabajo, se autorizan decisiones importantes, se resuelven conflictos, se diseña y nombra al personal, se controla el desempeño de los empleados y por último se los motiva y recompensa.

3) *LINEA MEDIA*: es el eslabón entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Abarca el mecanismo coordinador denominado supervisión directa. El gerente de línea media recoge información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad y pasa una parte de ésta a la cumbre estratégica. También interviene en la corriente de decisiones. Es el encargado de formular la estrategia de su unidad, aunque esta estrategia es afectada por la estrategia de la organización total.

4) *TECNOESTRUCTURA*: son analistas que junto con su staff de empleados de apoyo, sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas se encuentran fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla, o entrenar personas para que lo haga, pero no lo hacen ellos

mismos. Dichos analistas de control son los que llevan a cabo cierta forma de estandarización en la organización. Tal estandarización reduce la necesidad de supervisión directa.

5) *STAFF DE APOYO*: constituyen una gran cantidad de unidades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de la corriente de trabajo operacional. Como ejemplo podemos citar la librería, el correo, el servicio de cadetes, la recepción, la imprenta, la oficina de pagos, el servicio de informática.



REFERENCIAS:

I\_ CUMBRE ESTRATEGICA.

II\_ TECNOESTRUCTURA.

III\_ LINEA MEDIA

IV\_ STAFF DE APOYO.

V\_ NUCLEO OPERATIVO

FUENTE: Mintzberg, H. "DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES", PÁG. 233.

## **CAPÍTULO III**

### **NECESIDAD DE ESTRATEGIAS**

Hasta el momento hemos analizado cuestiones de formación, capacitación y estructura en las que se desenvuelven los profesionales. Ahora bien para poder relacionarse con el entorno, se plantea la necesidad de elaborar estrategias. El profesional debe comenzar por definir su propio negocio, quiénes serán sus clientes y cómo satisfacer sus necesidades.

Es decir, en primer lugar, cuáles son los grupos de clientes a los que se desea llegar, qué segmento. En segundo lugar se debe preguntar con qué habilidades distintivas cuenta para afrontar esas necesidades. Definiendo fortalezas y debilidades.

El profesional debe tratar de definir su misión, su visión y su posicionamiento. *La misión*: el deber ser, cuáles son sus objetivos profesionales y para con la sociedad; *la visión*: cómo quiere ser visto y *el posicionamiento*: cuál va a ser su especialización dentro de la profesión; y que sea percibida por todos.

### **3.1 COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES**

Nos parece importante analizar las características que afectan el comportamiento de los clientes, lo que nos ayudará a comprender sus demandas.

Para ello citamos a Kotler.<sup>4</sup>, quien plantea que dicho comportamiento tiene distintos factores que se deben tener en cuenta, tales como los culturales, sociales, de pertenencia a grupo o status social, familiares, económicos.

El proceso de elección del Estudio por parte de los clientes pasa por distintas etapas:

- 1) Reconocimiento de necesidades: el cliente reconoce un problema o necesidad, percibe una diferencia entre su estado real y algún estado deseado.
- 2) Búsqueda de información: en esta etapa se estimula la búsqueda de información sobre el servicio. El cliente puede obtener información de varias fuentes (personales, públicas, referencias comerciales, publicidad).

Las fuentes personales suelen ser las más eficaces en la compra de servicios ya que legitimizan el mismo entre pares.

- 3) Evaluación de alternativas: observa al servicio como un conjunto de atributos. Las decisiones varían en cuanto a las características que consideran importantes, y prestarán mayor atención a los atributos relacionados con sus necesidades.

---

<sup>4</sup> Kotler, P., Armstrong G., "Marketing", Octava Edición, Pearson Educación, México 2001. Pág. 137-152

## **CAPITULO IV**

### **EL ARTE DE NEGOCIAR**

#### **4.1 PRINCIPALES ASPECTOS**

El método de la negociación según principios desarrollados en el proyecto de negociación de HARVARD<sup>5</sup>, consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.

Este método puede resumirse en cuatro puntos básicos que definen un camino directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia:

Las personas: hay que separar las personas del problema. Para orientarse en el laberinto problemático de las personas, a veces es útil pensar en términos de tres categorías básicas: A) Percepción: ponerse en el lugar del otro es un primer paso importante. B) Emoción: debemos reconocer y comprender las emociones de ambas partes. Debemos indagar acerca de lo que está produciendo las emociones,

---

<sup>5</sup> Universidad de Estados Unidos.

permitiendo que la otra parte se desahogue. C) Comunicación: Sin comunicación no hay negociación. Por lo que debemos escuchar atentamente y reconocer lo que dicen. También es importante hablar con el fin de ser entendido, en busca de un propósito.

- 1) Los intereses: hay que concentrarse en los intereses, no en las posiciones. Aquí se propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes.
- 2) Opciones: hay que generar una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Este punto responde a la dificultad de diseñar soluciones óptimas bajo presión. En la mayoría de las negociaciones hay obstáculos principales que impiden la invención de un gran número de opciones. A) Juicio prematuro. B) Búsqueda de una única respuesta. C) Ser extremista: Cada parte siente que la situación es esencialmente todo o nada.
- 3) Criterios: hay que insistir en que el resultado de base en algún criterio objetivo. Cuando los intereses son directamente opuestos, el negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable. Los criterios objetivos deben ser aplicables, por lo menos en teoría, a ambas partes. Se debe ser razonable y escuchar razones.<sup>6</sup>

Esta herramienta de negociación combina dos de los elementos que hemos analizado al principio: formación y capacitación, ya que no sólo requiere de la habilidad técnica que da el conocimiento y manejo de la herramienta, sino

---

<sup>6</sup> Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. "Sí... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder. Segunda Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2008. Elaboración propia.

también de cualidades personales del abogado, que hacen a la estructura de su personalidad.

En consecuencia, un Estudio de Abogados no puede prescindir de dotar a sus recursos de los instrumentos formativos y de capacitación, para hacer uso de la negociación como herramienta de llegar a resultados satisfactorios para los clientes.

## **CAPITULO V**

### **MANUAL DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO DE JUSTICIA**

Para poder lograr una gestión eficiente existen algunas cuestiones que no se deben dejar pasar por alto, el *costo de lo nuevo*. Para renovarse, hay que desaprender lo que ya estaba incorporado como rutina y hay que aprender cosas nuevas e insistir con ellas hasta que se conviertan en hábitos, y eso implica un sufrimiento. Eliminar las tareas improductivas: Se debe reorganizar el trabajo en los casos donde la rutina mecánica, irracional y anticuada conspiran con la agilidad de las tareas, utilizando entre otras herramientas de gestión a la informática. Optimizar el aprovechamiento de lo que tenemos: Desde la distribución racional de mobiliarios, pasando por el ordenamiento lógico de carpetas y expedientes, realizando carteles indicadores, ordenando por temas los modelos de contratos, acuerdos, poderes que más se utilizan para que cualquiera pueda encontrar rápido el que necesita. Tampoco hay que olvidarse de la recepción del Estudio, hay que diseñarla pensando en la comodidad y fluidez de los concurrentes, por último se deben tener en cuenta las aptitudes y vocación de cada persona que ingresa a trabajar en la organización.

## **5.1 MODELO DE GESTIÓN**

Para intentar implementar un modelo de gestión, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Polifuncionalidad: todos los individuos de cada área que se involucren en el proyecto, deben conocer y realizar la totalidad de las tareas de esa área en forma indistinta. Esto permite un mayor control interno.
- 2) Rotación: en todas las áreas de la organización luego de un período determinado, de este modo desaparece la monotonía y el automatismo. Se evitan también los favoritismos.
- 3) Valoración de la recepción: las secretarias son las que pueden cambiar un ánimo hosco, calmar al ansioso, serenar al quisquilloso, orientar al novato. De ellas depende la velocidad inicial del trabajo, son la cara visible de la organización.
- 4) Trabajo en equipo: la concepción de la estructura orgánica, donde cada miembro participa aportando iniciativas y propuestas para mejorar el desempeño de cada área. Las ideas deben ser analizadas, debatidas en forma conjunta.

## **5.2 LA NORMA ISO 9001/2000**

El sistema de Normas ISO nació en Europa luego de la Segunda Guerra Mundial, a fin de promover la producción de bienes industriales de calidad comparable a los fabricados en Estados Unidos. Para esa época, las industrias

europeas que habían sido devastadas por la guerra estaban en plena reconstrucción, pero enfrentaban la feroz competencia del poderoso aparato industrial de Estados Unidos. Por tal motivo los europeos fundaron en 1947 la “International Organization for Standardization (ISO)” con sede en Suiza, a fin de coordinar y unificar los estándares de fabricación de productos industriales.

Las reglas elaboradas se aplicaron inicialmente como sistemas de calidad de producción en los sectores nuclear, militar y automóviles.

En 1987 se publicó la serie de normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad en los procesos manufactureros y de servicios, de organizaciones de todo tipo, con y sin fines de lucro.

En 1994 fueron revisadas y actualizadas y, finalmente, en 2000 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) publicó la última versión de la serie 9001, que apunta al aseguramiento de la calidad de la gestión en las organizaciones de todo tipo, manufactureras y de servicios.

En nuestro país, el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), asociación civil sin fines de lucro, opera como organismo en representación de la ISO.

La norma ISO 9001/2000 describe las herramientas y pasos necesarios para desarrollar un sistema de gestión que le permita a la organización garantizar la calidad del servicio que brinda a sus clientes. Entendiendo por calidad la realización del servicio en forma eficaz y eficiente. Algunos de los puntos más salientes son:

- 1) Establece los requisitos generales que debe observar quien decida aplicarla, así como la documentación necesaria que debe llevar la

organización para comprobar que el sistema de gestión desarrollado se apega a la norma. Dando forma al manual de calidad.

- 2) Describe cuál es la responsabilidad de la dirección de la organización, en este caso los socios del Estudio, en relación con la norma. Se pone en su cabeza la definición de una política de calidad, la fijación de objetivos para garantizar la calidad del servicio que brinda y su mejora continua, la planificación de las tareas vinculadas con el sistema de gestión. También se designa un responsable a tal efecto.
- 3) Detalla el procedimiento de revisión periódica del sistema que está a cargo de la dirección, la información con que ella debe contar para realizarlo, así como que se debe hacer con los resultados.
- 4) Describe cómo la organización debe afrontar la provisión de recursos a fin de implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, haciendo referencia a los recursos humanos y su capacitación. También a la infraestructura edilicia, de sistemas y maquinarias. Pone especial énfasis en el ambiente de trabajo necesario para garantizar la calidad del servicio.
- 5) Menciona la realización del producto / servicio, señalando que la organización debe determinar los requisitos que exigen los destinatarios del servicio, así como los relacionados estrictamente con éste, diseñando métodos de comunicación con el destinatario.
- 6) En cuanto a la prestación del servicio en sí mismo, se requiere que la información necesaria para trabajar, las instrucciones, el uso del equipamiento, la identificación de los procesos de gestión, esté disponible y sea trazable, es decir, de posible seguimiento.

7) Por último se deben determinar concretamente y controlar los dispositivos de medición, que demuestren la mayor o menor conformidad del sistema con el ideal de calidad pautado en la política de calidad y los objetivos, diseñados por la dirección de la organización y los requisitos de calidad pretendidos por los destinatarios del servicio. Todo esto bajo el concepto de mejora continua.

A raíz de la generalización en nuestro país de las experiencias destinadas a desarrollar sistemas de gestión conformados a la Norma ISO 9001/2000 aplicables a la gestión judicial, el IRAM decidió desarrollar lineamientos de interpretación para su aplicación concreta a este campo de acción a través de la norma IRAM 30.600.

En primer lugar se debe establecer una Política de Calidad; es decir, explicitar claramente cuál es la visión sobre lo que debe ser el funcionamiento permanente de la organización. A modo de ejemplo se podría decir: "Otorgar agilidad, celeridad y transparencia a la gestión, brindando satisfacción a los clientes de la organización, promoviendo la participación activa de todos los integrantes de la organización mediante la motivación, el trabajo en equipo, la capacitación y actualización permanente; a fin de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de calidad diseñado" Luego se debe exponer y explicar la misma hacia todo el entorno.

Los alcances de la norma son:

A) Procesos a cargo del de los socios de la organización:

1) Gestión de los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de los fines establecidos en el acta de constitución de la organización.

2) Revisión anual del Sistema de Gestión por parte de los socios.

3) Búsqueda de una mejora continua en el desempeño de la organización.

B) Procesos de apoyo a cargo de agentes externos y personal de la organización:

1) Capacitación interna y externa permanente.

2) Gestión informática de todos los juicios que lleva la organización

3) Gestión diaria de los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización.

4) Archivo de los expedientes terminados.

De este modo obliga a la organización, a poner por escrito los organigramas funcionales y el rol de tareas o funciones correspondientes; como así también flujogramas que permiten medir los tiempos de gestión. de modo tal que cada uno de sus integrantes sepa claramente qué lugar ocupa en la escala jerárquica y qué tareas le corresponden y en el tiempo que la deben realizar.

## **CAPITULO VI**

### **MARKETING JURIDICO**

Debe existir al menos un abogado en cada estudio realizando tareas que definan el negocio profesional, que tenga una visión de la realidad que exceda el soporte profesional de los conocimientos, sabiduría y experiencia.<sup>7</sup>

#### **6.1 CLAVES PARA EL ÉXITO PROFESIONAL**

Siguiendo con el enfoque en el cliente, las claves para iniciar el trabajo son:

- 1) Conocimiento profundo del cliente.
- 2) Diferenciación estratégica de los clientes entre los que aportan rentabilidad, conocimiento y los que recomiendan otros clientes.
- 3) Comprensión del concepto relación – cliente
- 4) Adaptación de la cultura organizacional del estudio.<sup>8</sup>

Aquel que sea capaz de captar todos los tipos de clientes, a largo plazo obtendrá la mayor parte del mercado

Debemos lograr que el cliente comunique al profesional, a través de su análisis e

---

<sup>7</sup> **Ghimaraes, M.** “*Escritórios de advocacia*” Tercera Edición, Livraria Do Advogado Editora. Porto Alegre, 2007. Pág. 17-18

<sup>8</sup> **Neuman, A., Romio, M., Siccardi, A., Veronesi, A., Kenny,** “*Organización de estudios jurídicos, comunicación y marketing de abogados*” 26 de septiembre, Buenos Aires, 2008. Pág.10

investigación, cuales son sus requerimientos específicos. De este modo el profesional puede construir, sobre la base de esa información, un paquete de servicios acorde a sus posibilidades pero que, por estar basado en las necesidades del cliente, tiene como respuesta un mayor porcentaje de contratación.

Resulta clave manejar adecuadamente las expectativas del cliente, manteniéndolas dentro de los parámetros razonables, para evitar la desarticulación entre lo que se esperaba obtener y lo que se pudo concretar.

En cuanto a la percepción del servicio por parte del cliente podemos decir, que ésta es limitada en su capacidad evaluativa, porque solo podría hacerlo sobre aquello que conoce, juzga la calidad del servicio en función de cómo recibe el mismo.

El grado de satisfacción del cliente resulta de la comparación entre sus expectativas y sus percepciones.

Los clientes juzgan, en el caso de los servicios, los aspectos visibles:

A) Físicos: Imagen del estudio, de las personas que trabajan en él, de la tecnología visible que utilizan.

B) Fiabilidad: Se refiere a la confiabilidad del servicio, a la habilidad de quienes lo prestan para responder a las necesidades del cliente.

C) Capacidad de respuesta: Hace mención a como responde el estudio frente a las emergencias, posibles situaciones, inconvenientes o imprevistos que acontezcan.

D) Profesionalidad: No solo ser capaces en cada tarea, sino también saber comunicarlo, ayuda a que el cliente se sienta más seguro.

E) Cortesía: El modo y el buen trato hacen que los clientes se sientan respetados y valorados.

F) Comprensión: Las explicaciones difíciles, demasiado técnicas, que no muestren cual es el beneficio que tienen para el cliente, no solo carecen de valor ante sus ojos sino que alimentan su desconfianza.<sup>9</sup>

## **6.2 LOS HONORARIOS PROFESIONALES**

Los profesionales, en este caso abogados, suelen tener dificultades para fijar apropiadamente sus honorarios. Algunos de los inconvenientes más frecuentes son:

- A) Honorarios poco claros: Voluntaria o involuntariamente, el abogado no ofrece la información necesaria a su cliente. El mismo no entiende: de que se trata el adelanto para gastos solicitado, como fueron determinados los importes a pagar, en que consiste o que cubre el honorario, fechas de pago, lugar, entre otros.
- B) Honorarios de oportunidad: Muy altos, cuando el cliente no tiene otra salida o no consultó otras propuestas. No ser cuidadoso en ese aspecto puede representar la frustración futura del cliente.
- C) Honorarios para asegurarse el caso: Muy bajos, pueden ser percibidos a futuro como frustrantes para el profesional, al no verse debidamente compensado por la tarea realizada.

---

<sup>9</sup> D`Ubaldo H, “*Marketing jurídico*”, Tercera Edición, Ediciones D&D, Buenos Aires, 2008. Pág. 45-57

D) Fijados por urgencia del cliente: El apuro del cliente en contratar, puede llevar a que el abogado proponga honorarios sin analizar debidamente la carga de trabajo.

### **6.3 PLAN ESTRATEGICO**

El desarrollo de un plan estratégico sobre el ejercicio profesional, presupone la puesta en marcha de una serie de actividades, cuyo fin es el posicionamiento profesional.

La primera línea de acción consiste en concentrarse en trabajar para los clientes; analizando como agregar valor al servicio profesional ofrecido.

Se deben definir:

- 1) La misión: cuál es la finalidad básica, en términos de gestión empresarial. Por ejemplo: que especialidades abarcará la labor profesional, que beneficios aprovecharán los clientes, sus socios y el resto de sus recursos humanos, incluso los beneficios sociales que ello implica. La organización debe basar su misión en las habilidades que la distinguen. La definición de la misión debe ofrecer un ideal.
- 2) La visión: tener claridad sobre lo que se quiere y no se quiere ser: y que además sea apoyada por todos los integrantes de la organización.
- 3) Los valores y cultura existentes: Son elementos de diferenciación, que rige la actuación de todos sus miembros. De esta manera todos sabrán que se puede hacer y que no. Por otra parte una política de valores consistente

permite fijar con claridad en la mente de los clientes, la manera en que la organización trabaja.

4) Los sistemas de información: un adecuado sistema de información, permitirá contar con los elementos necesarios para tomar decisiones acertadas.

5) Análisis del mercado: es descriptivo, incluye al cliente y a la competencia. Se basa en la investigación. Permite segmentar adecuadamente. A tal efecto podemos efectuar el análisis FODA, el cual identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de una organización. Para ello primero, debemos identificar las variables en juego:

a) Variables internas: representadas por aquellas que la organización tiene un control total o parcial.

- Recursos materiales: capacidad de producción, traducida en la cantidad de casos que se pueden atender, manteniendo una calidad determinada de servicio.
- Situación financiera: determinante a la hora de negociar los honorarios, condiciones de pago y decisiones de inversión.
- Acceso a tecnología: servicios de Internet.
- Ubicación, comodidades, y ambientación del inmueble.
- Recursos humanos: cantidad, capacitación, eficiencia y eficacia, liderazgo, motivación, compromiso y clima interno.

b) Variables externas: representadas por aquellos aspectos que no pueden ser controlados por la organización, y que afectan a las variables internas. Estas son:

- La competencia: aquellos que dentro del mismo mercado tienen un enfoque similar y cualquier movimiento que estos hagan puede mejorar o empeorar el posicionamiento de la organización en el mismo.
- El comportamiento del cliente: cambia constantemente en función de sus necesidades.
- El gobierno: leyes que se impulsan, que pueden llegar a modificar las reglas de juego dentro del mercado.

Continuando con el análisis FODA, cuando se comparan fortalezas y debilidades con la competencia y con las exigencias de los clientes, comienzan a surgir oportunidades y amenazas.

Partiendo de tal confrontación se pueden establecer distintas situaciones:

A) Fortalezas vs Debilidades: una fortaleza propia puede interpretarse como una verdadera oportunidad cuando se corresponde, en el mismo ítem, con una debilidad del competidor o bien cuando coincide con una necesidad manifiesta del cliente.

La importancia de esa ventaja competitiva dependerá de la medida en que el cliente valore ese aspecto, y que lo aprecie como tal en el momento que se pretenda utilizarlo como diferenciador.

B) Debilidad vs. Fortaleza: una debilidad propia puede considerarse amenaza cuando coincida con una

fortaleza de la competencia o cuando es visualizada por el cliente.

C) Fortaleza vs, Fortaleza – Debilidad vs Debilidad: en este caso se manifiesta una neutralidad a la hora de evaluar oportunidades y amenazas. Todos dentro del mercado actúan del mismo modo.

D) Debilidad transformada en fortaleza: a partir de su transformación se convierte en objetivo de crecimiento y adaptación.

- 6) Análisis de situación competitiva: es comparativo, sirve para determinar la situación relativa de la organización dentro del mercado. Permite determinar el o los segmentos más convenientes.
- 7) Determinación de los objetivos: es puntual, establece el posicionamiento que ocupará la organización en el o los segmentos elegidos.
- 8) Elaboración de estrategias: es analítico, refiere a la identificación y elección de los caminos más convenientes.
- 9) Composición: determina e integra decisiones referidas al servicio a ofrecer, los canales a través de los cuales se llegará con ellos al cliente, todo lo relativo a honorarios y comunicaciones.
- 10) Confección de programas: determinan el detalle de acciones y responsabilidades destinadas a cumplir con lo decidido en la composición.
- 11) Presupuesto: cuantificación de los costos e inversiones necesarias para desarrollar los programas.

- 12) Control: seguimiento y evaluación: mecanismos destinados a confirmar acciones y corregir posibles desviaciones.<sup>10</sup>

#### **6.4. BENCHMARKING**

El ***benchmarking*** es un anglicismo ya que proviene de las palabras *bench* (*banquillo, mesa*) y *mark* (*marca, señal*). Dentro de las ciencias de la administración de empresas, se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Es decir, consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Se trata, en definitiva, de una medida de calidad ya que su "no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios"<sup>11</sup>. Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible.

A pesar de que, como técnica empresarial, el benchmarking se empezó a emplear a finales de los 70 en los EEUU, Alegría destaca el uso que han hecho

---

<sup>10</sup> Ibídem. Pág. 207-228

<sup>11</sup> <http://www.microsoft.com/business/smb/es->

de este recurso las empresas japonesas, que llevan años aprendiendo de la competencia internacional para descubrir nuevas formas de producción, vías de negocio, nichos de mercado.<sup>12</sup>

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar el proceso de benchmarking:

- **Benchmarking interno:** El análisis de la cadena de valor de la empresa propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía. Gonzalo Alegría sugiere que se puede completar este estudio con consultas a los empleados y directivos de la propia empresa.<sup>13</sup>

- **Benchmarking primario:** Se recaba información directamente de la competencia.

- **Benchmarking cooperativo:** Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras. La técnica cooperativa siempre es más sencilla en el ámbito internacional, porque la competencia se percibe como más lejana y menos peligrosa que la nacional.

- **Benchmarking secundario:** Recopilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados en los que nos movemos, los clientes, proveedores, etc. Sin ir más lejos, Internet permite conseguir información gratis o a bajo precio de manera cómoda y rápida. El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de otras empresas, cuáles son nuestros competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

---

<sup>12</sup> [es/marketing/benchmarking.msp](http://es/marketing/benchmarking.msp)

<sup>13</sup> Ibidem.

En conclusión, la eficacia de esta metodología orientada a encontrar un parámetro de calidad, reside en la clave de “elegir de quien se puede aprender, recoger la información necesaria y representativa y por último implantar estas mejoras en la propia organización”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Prat Canet, José M. “Brenchmarking”, Granica, Madrid, 1996, p.8.

## **CAPITULO VII**

### **DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA**

#### **7.1 EL ESTUDIO JURÍDICO EN ANALISIS Y SU DIAGNOSTICO**

Tal como lo adelantamos, habiendo hecho el marco teórico de análisis y esbozado la hipótesis, describiremos el Estudio en su estado actual para que, detectando sus falencias, hagamos las sugerencias que nos parecen necesarias para optimizar su *performance*.

*ALVAREZ, FERNANDEZ, ORTEGA & ESTEVEZ ABOGADOS* es uno de los estudios jurídicos líderes en la ciudad de Rosario y su zona de influencia. Está integrado por profesionales especializados en la atención y el asesoramiento en la problemática jurídica empresarial en sus más diversos aspectos. Presta servicios jurídicos a empresas tanto en el ámbito judicial como extrajudicial, en las distintas áreas del derecho: societario, concursos y quiebras, comercial, laboral, aduanero, inversiones extranjeras (adquisiciones y radicaciones), penal económico, marcas y patentes, impuestos, mercado de capitales, societario, bancario, seguros, administrativo, civil, agrario.

Fue fundado en 1998 y tiene su sede en la ciudad de Rosario, con actuación permanente en toda la provincia de Santa Fe. Trabaja en forma conjunta

con firmas de renombre de Buenos Aires, mediante alianzas estratégicas con otros importantes estudios jurídicos, brinda asesoramiento profesional en el exterior del país. Es socio de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (AMCHAM) y de la Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA).

En orden a brindar un servicio más eficaz, sus integrantes trabajan en la continua búsqueda de la profundización y el perfeccionamiento en las distintas áreas del derecho procurando conjugar calidad y capacidad de respuesta para la solución de los desafíos y problemas de sus clientes.

*ALVAREZ, FERNANDEZ, ORTEGA & ESTEVEZ ABOGADOS*, en adelante “*El Estudio*” mantiene una estructura dinámica que le permite hacer frente a las distintas necesidades de sus clientes de acuerdo a las exigencias de las empresas en la actualidad.

#### *Misión*

Brindar un servicio eficaz, procurando conjugar calidad y capacidad de respuesta para la solución de los desafíos y problemas de los clientes, buscando ser aliados de los usuarios en los negocios, generando valor agregado.

#### *Visión*

Aspirar a ser un estudio referente en la prestación de servicios profesionales jurídicos empresariales en sus más diversos aspectos en la ciudad de Rosario y sus zonas de influencia. Además, mediante alianzas estratégicas con otros importantes estudios jurídicos, brindar asesoramiento profesional en Buenos Aires y en el exterior del país.

El Estudio ha experimentado un notable crecimiento en los últimos tres años, provocando inconvenientes en el funcionamiento del mismo, por lo que a partir de la hipótesis planteada en el presente trabajo , queremos averiguar:

*SI SE APLICAN ADECUADAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES  
POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DEL ESTUDIO JURIDICO,  
¿ALCANZARÁ ESTE UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD?*

## **7.2 ANALISIS CON RELACION A LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

En materia de formación y capacitación, los socios (son 4) han realizado además de la carrera de grado, un master en asesoramiento jurídico de empresas en una Universidad nacional de reconocido prestigio. Esto les permitió afianzar los conocimientos obtenidos y aplicar a través del método del caso los conocimientos teóricos a la práctica. Son abogados reconocidos, tanto en el ámbito profesional como académico. Sus puntos débiles son la ausencia de preparación para manejar una organización.

Tiene tres abogados *senior* que no han realizado todavía algún posgrado. Por consiguiente, se advierte una distancia muy notoria entre los socios y la línea media en cuanto a formación requiere. Debe decirse que esto en sí mismo es natural que así sea, pero no una brecha tan profunda, porque se transforma en un obstáculo para la delegación de tareas.

Hay además, otros 3 abogados de pocos años de recibidos, sobre los que no se han definido metas concretas de capacitación, y 3 estudiantes de

abogacía que asisten a los diversos profesionales, pero en forma dispersa y sin coordinación.

Por otra parte las secretarias son dos, una trabaja por la mañana y otra por la tarde. Es otros de los puntos débiles, ya que si bien realizan su trabajo, no se comprometen con el mismo. Son muy dispersas, por momentos olvidan pasar los mensajes. No tienen un espíritu proactivo. Este es un aspecto a corregir sin lugar a dudas, la recepción es la “línea de fuego”, primer personal que ve el cliente al ingresar a la organización, por lo que para esos clientes ellas son la cara de la misma de la organización.

Por último, hablaremos del administrador del Estudio: se recibió de licenciado en Ingeniería Comercial, fue uno de los primeros en ingresar a trabajar. Realizó inicialmente tareas de recepcionista, mientras cursaba la carrera. Conoce la cultura organizacional y fue de gran ayuda para la elaboración de esta parte del trabajo.

Más allá del tema puntual de las secretarias, puesto complicado en cualquier tipo de organización, la clave para mejorar los aspectos de formación son elaborar políticas de recursos humanos que ayuden en la búsqueda de personas que se comprometan más allá de lo que se les pide en materia profesional.

### **7.3 ANALISIS CON RELACION A LA ESTRUCTURA Y EL CAPITAL**

#### **HUMANO**

En relación a su estructura, el estudio posee 4 abogados socios, 3 abogados senior y 6 abogados junior. Estos últimos con menos de dos años de

experiencia en la profesión. También cuenta con 3 estudiantes de derecho, dos secretarías y un administrador dedicado al gerenciamiento de la organización que además hace de nexo con un estudio de contadores, quienes realizan el asesoramiento en materia impositiva.

Para poder organizar las actividades es imprescindible dividir el trabajo. Esto, permite coordinar las acciones y desarrollarlas en forma correcta.

El organigrama es una herramienta que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura. es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas.

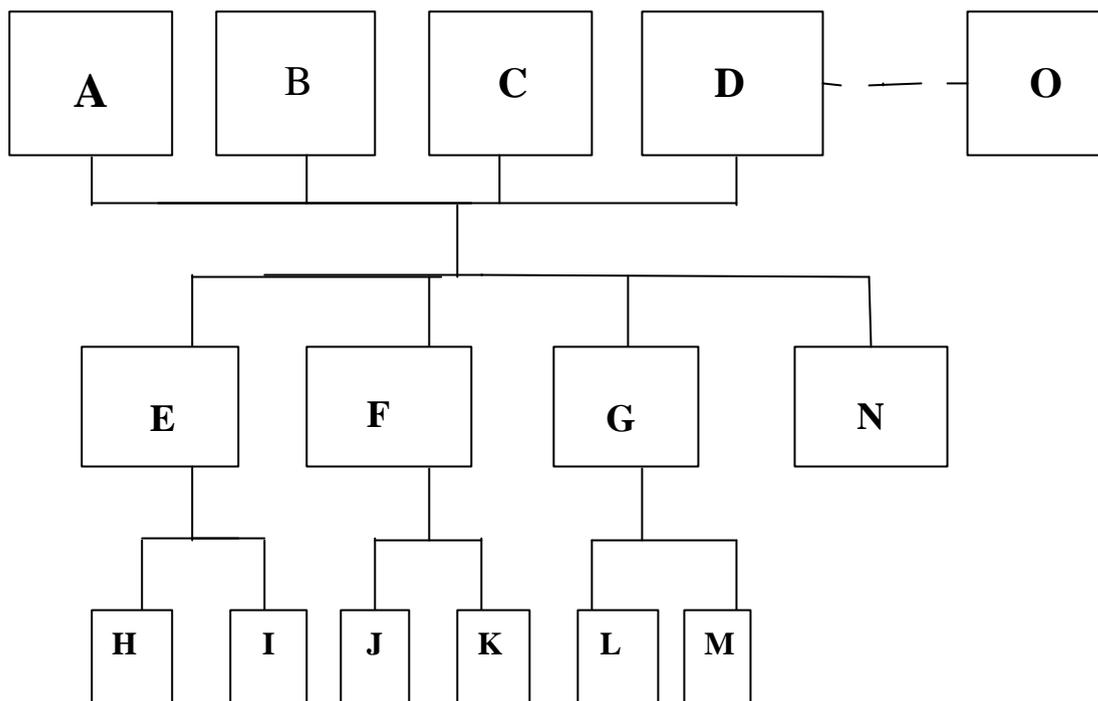
Una de las ventajas de esta herramienta es que nos permite sacar a relucir defectos de la organización (como duplicación de funciones).

El organigrama es una *“representación parcial de la estructura formal”*, por dos razones distintas:

\_ Toda la información de la estructura formal no se puede graficar en un único gráfico. Dependiendo del tipo de organigrama que utilicemos veremos algún aspecto diferente de dicha estructura.

\_ Por ser un modelo, se llega a un nivel de detalle y, a partir de allí, la información que exista no se representa. Además, el observador que diseña el organigrama posee racionalidad limitada (es propia de cada individuo).

En este caso concreto, para tener una idea actual de la estructura, diseñamos el siguiente esquema:



Referencias:

- A) Dr. Ricardo Álvarez (Socio): especialista en derecho penal – económico.
- B) Dr. Miguel Fernández (Socio): especialista en bancos y seguros.
- C) Dr. Marco Ortega (Socio): especialista en sociedades.
- D) Dr. Guillermo Estévez (Socio): especialista en derecho laboral.
- E) Dr. Alberto Moreno (Senior): bancos y seguros.
- F) Dr. Felipe González (Senior): sociedades.
- G) Dr. Juan Gómez (Senior): laboral.
- H) Dr. Enrique Macaya (Junior): bancos y seguros.
- I) Federico Suarez (Estudiante): bancos y seguros.
- J) Dr. Aníbal Ibarra (Junior): sociedades.

- K) Roque Sosa (Estudiante): sociedades.
- L) Dr. Pedro Varela (Junior): laboral.
- M) Ignacio Giménez (Estudiante): laboral.
- N) Diego López: (Ing. Comercial): administración.
- O) Oscar Medina (Asesor Contable)

Fuente: Elaboración propia del autor.

Como vemos en la figura, a la hora de tomar decisiones relacionadas a la organización, esta se encuentra con la problemática de que los cuatro socios (la cumbre estratégica, aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización) participan en cada una de ellas de igual manera, entorpeciendo la eficacia y eficiencia de la gestiones que se deben llevar a cabo. Si bien en el día a día, la realidad marca que uno de los socios es el que realmente lleva los aspectos estructurales de la organización adelante a la hora de tomar decisiones y les sugiere a sus socios el camino que deben seguir.

#### **7.4 PARAMETRO DE CALIDAD A TRAVÉS DE BENCHMARKING**

La técnica del benchmarking que se sugiere para el Estudio, de cuyos conceptos nos hemos ocupado en la parte teórica de este trabajo, es el denominado interno. En efecto, el área de atención y gestión laboral (que comprende a distintos clientes, entre ellos varias ART), por su volumen y necesidad de respuesta, ha desarrollado un departamento muy competitivo, no

sólo por el número de capital humano; sino y fundamentalmente, por la incorporación de medios y programas tecnológicos en el proceso de gestión.

Así, cuenta con un moderno equipo de *scanner*, capaz de reproducir 100 copias por minutos a doble fax, transformarla en *pdf* y derivarlas a distintas cuentas de mail. Esto permite intercambiar documentación rápida con la empresa, a la vez que se evita consumo y acumulación de papel.

A su vez, esa área ha desarrollado un *software* que permite administrar el alto número de litigios y a su vez contar con la misma información *on line* y puerto a puerto con la empresa y el Estudio de Capital con el que co-gestiona casos.

A su vez, implementó una mesa de entrada a través de un programa *Excel* que contabiliza y asiente el ingreso y egreso de escritos, carpetas, correspondencia, pagos.

## **7.5 ANÁLISIS CON RELACION A LOS CLIENTES**

El Estudio posee en la actualidad más de 30 clientes, entre los rubros más destacados encontramos:

- a) Seguros.
- b) Aseguradoras del riesgo de trabajo. (ART)
- c) Bancos.
- d) Frigoríficos.
- e) Cerealeras.
- f) Indumentaria.
- g) Alimentos.

- h) Madereras.
- i) Droguerías.
- j) Telecomunicaciones.

Algunos de los clientes con sede central en Bs. As., los deriva otro estudio jurídico de esa ciudad, quien cuenta con más de 200 abogados dentro de su estructura. Con el cual se ha formado una alianza estratégica.

En cambio otros clientes son regionales por lo que la relación es más estrecha.

Este paneo de los clientes, desde ya marca el target del Estudio: Derecho empresario, denominación ésta que si bien no es académica, es de uso corriente en el mundo empresarial para denominar a los Estudios Jurídicos que solamente se dedican a la atención integral de la empresa.

Hemos visto en el marco teórico que los profesionales deben cambiar de paradigma en relación a los clientes, es decir, no pueden esperar sentados a que estos aparezcan ya que como comentamos anteriormente, la competencia es cada vez mayor. Por tal motivo hay que “salir a buscarlos” para ello se los debe conocer no solamente dentro de la actividad que desempeñan sino también en los aspectos psicológicos de las personas que manejan dichas organizaciones.

Es aquí donde creemos necesario que los socios del Estudio desarrollen estrategias de negociación para retener a los clientes existentes y salir en busca de otros.

Básicamente y con relación a los mismos, hay tres temas que definir: A) qué necesita el cliente; B) Cómo se contratan los honorarios; C) Cómo se captan clientes (aunque éste último aspecto corresponde al marketing).

Con relación a este tema, es fundamental como servicio diferencial el valor agregado, es decir aquellas acciones que el cliente juzga como valiosas, y vienen dadas por puntualidad, precio, funcionalidad, disponibilidad, comodidad, estructura de servicio, información, capacidad de respuesta.

## **7.6 IMPORTANCIA DE INCORPORAR LA NEGOCIACIÓN COMO VALOR AGREGADO**

Constantemente estamos negociando con socios, con proveedores, con empleados, con clientes. Las personas negocian aun cuando no caen en la cuenta de que lo están haciendo. Por lo que es necesario aprender a negociar sin ceder.

Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas y a menudo las tres cosas a la vez.

Aquí se plantea una manera de negociar, que no es ni dura ni suave, sino más bien es dura y suave a la vez. Consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.

Hay que separar las personas del problema. Los seres humanos no somos computadoras. Somos criaturas intensamente emotivas que tenemos con

frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara.

Es conveniente que la capacitación, comprenda también el entrenamiento en técnicas de negociación. En este punto, es notable la deficiencia del Estudio analizado, sobre todo si tenemos en consideración que hay un marco legal muy importante donde incluye la negociación o la mediación (que es una negociación asistida), como remedio de solución de conflictos.

Así:

- a) El art. 45 de la Ley de Defensa del Consumidor.
- b) La oficina de Defensa del Consumidor de la Municipalidad de Rosario.
- c) El Departamento de Mediación de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe y del Colegio Público de Abogados.
- d) La Defensoría del Pueblo.

### **7.7 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS DE EVALUACION**

Se definió la población meta que esta conformada por 10 empresas que fueron relevados mediante cuestionarios. Estos servirán de vital ayuda para saber que piensan los clientes del Estudio, que es lo que se puede mejorar en relación a la atención de los mismos y como encarar el acercamiento a nuevos potenciales clientes.

**ENCUESTA MODELO**

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES</u></b> : MEJORAR SECRETARIAS					
MEJORAR FUNC. RECLAM					
<b>RUBRO</b> SEGUROS					
<b>CARGO</b> GERENTE LEGALES					

Fuente: Elaboración propia del autor.

Una vez realizadas las encuestas (ver anexo I), a partir de los resultados arrojados nos encontramos con los siguientes puntos a analizar:

### **7.7.1 SATISFACCION DE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA**

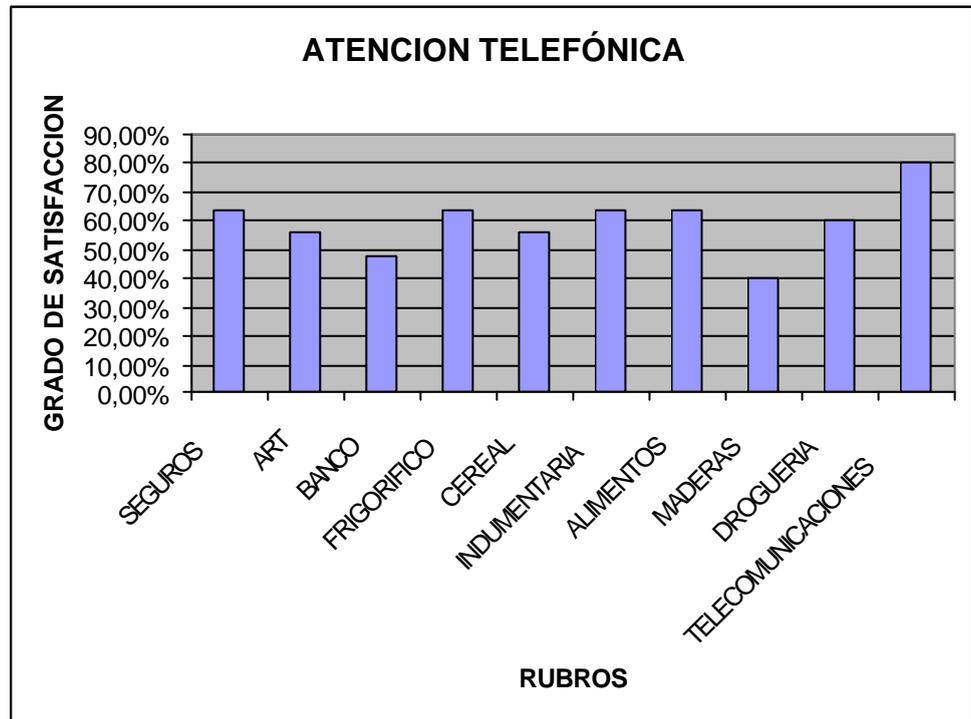
Entendemos que esta cuestión es fundamental para la satisfacción de los clientes, si ellos no se encuentran satisfechos con la primera persona con la que se comunican, tenemos un problema de fondo.

Para medir el grado de satisfacción de los clientes encuestados realizamos el siguiente cálculo, le pusimos valores a EXCELENTE (5), MUY BUENO (4), BUENO (3), REGULAR (2) Y MALO (1), sumamos los valores de cada pregunta y lo dividimos por el puntaje ideal que se puede obtener si contestan todo como excelente, es decir 25. Estos cálculos expuestos en el cuadro y gráfico de abajo nos indican que la satisfacción debe mejorarse, teniendo en cuenta que es un ítem clave para lograr la satisfacción del cliente. Algunas de las medidas que se podrían tomar para mejorar son:

- 1) Profesionalizar el sector, esto es contratando empleados proactivos que no vean el puesto como algo de paso.
- 2) Cuantificar la cantidad de llamadas para saber con exactitud la cantidad de personal que se necesita para ese puesto.
- 3) Definir las funciones a realizar por parte del personal, si la corriente de llamadas es importante, evitarles tener que salir del sector para sacar fotocopias y/o servir café.
- 4) Definir si la secretaria realiza todas las llamadas o solamente las que les piden los socios

<u>CLIENTE</u>	<u>RUBRO</u>	<u>PUNTOS OBTENIDOS</u>	<u>PUNTAJE IDEAL</u>	<u>%SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFÓNICA</u>
1	SEGUROS	16	25	64,00%
2	ART	14	25	56,00%
3	BANCO	12	25	48,00%
4	FRIGORIFICO	16	25	64,00%
5	CEREAL	14	25	56,00%
6	INDUMENTARIA	16	25	64,00%
7	ALIMENTOS	16	25	64,00%
8	MADERAS	10	25	40,00%
9	DROGUERIA	15	25	60,00%
10	TELECOMUNICACIONES	20	25	80,00%

Fuente: elaboración propia del autor



Fuente: elaboración propia del autor.

### **7.7.2 SATISFACCIÓN DE RECLAMOS**

Encontramos en la satisfacción de reclamos otro de los puntos débiles, más abajo exponemos un cuadro y un gráfico con la misma metodología del punto anterior.

Los reclamos surgen por tareas realizadas a medias o bien imponderables que no dependen de los profesionales. El cliente confió en el Estudio por lo que se debe terminar el trabajo de la mejor manera.

Para aumentar la satisfacción de reclamos, creemos necesario implementar la norma ISO 9001/2000, la cual fue explicada dentro del marco teórico. Si bien es una idea ambiciosa encontramos varios estudios de abogados que han certificado e incluso algunos Juzgados. La norma es muy amplia y aplicable a todos los procesos dentro de la organización, pero realizarla inicialmente en el tema de los reclamos es un camino a la mejora continua.

La norma ISO 9001/2000 describe las herramientas y pasos necesarios para desarrollar un sistema de gestión que le permita a la organización garantizar la calidad del servicio que brinda a sus clientes. Entendiendo por calidad la realización del servicio en forma eficaz y eficiente.

Algunos de los puntos más salientes son:

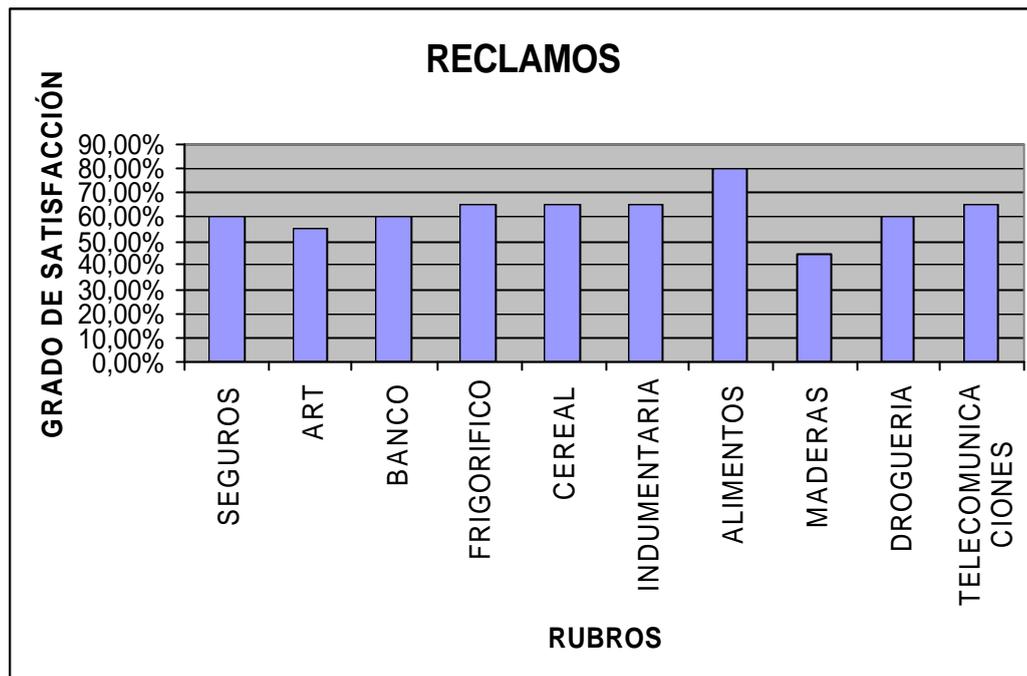
- 1) Establecer una Política de Calidad; es decir, explicitar claramente cuál es la visión sobre lo que debe ser el funcionamiento permanente de la organización. A modo de ejemplo se podría decir: "Otorgar agilidad, celeridad y transparencia a la gestión de los reclamos, brindando satisfacción a los clientes de la organización, promoviendo la participación activa de todos los integrantes de la organización mediante la motivación, el trabajo en equipo, la capacitación y

actualización permanente; a fin de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de calidad diseñado” Luego se debe exponer y explicar la misma hacia todo el entorno.

- 2) Gestión de los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de los fines establecidos en el acta de constitución de la organización.
- 3) Revisión anual del Sistema de Gestión por parte de los socios.
- 4) Búsqueda de una mejora continua en el desempeño de la organización.
- 5) Capacitación interna y externa permanente.
- 6) Gestión informática de todos los juicios que lleva la organización
- 7) Gestión diaria de los insumos necesarios para el funcionamiento de la organización.
- 8) Archivo de los expedientes terminados.
- 9) Redacción de un manual de gestión

<u>CLIENTE</u>	<u>RUBRO</u>	<u>PUNTOS OBTENIDOS</u>	<u>PUNTAJE IDEAL</u>	<u>%SATISFACCION RECLAMOS</u>
1	SEGUROS	12	20	60,00%
2	ART	11	20	55,00%
3	BANCO	12	20	60,00%
4	FRIGORIFICO	13	20	65,00%
5	CEREAL	13	20	65,00%
6	INDUMENTARIA	13	20	65,00%
7	ALIMENTOS	16	20	80,00%
8	MADERAS	9	20	45,00%
9	DROGUERIA	12	20	60,00%
10	TELECOMUNICACIONES	13	20	65,00%

Fuente: elaboración propia del autor



Fuente: elaboración propia del autor.

Para ello debe haber un paso previo, cada miembro de la organización debe detallar por escrito lo que hace y cómo lo hace; y una vez analizadas y corregidas las mismas, se colocan en el sistema informático y en una carpeta a disposición de todo el personal.

Contando con una política de calidad, y con la decisión acerca del alcance del sistema de gestión en desarrollo, identificados los procesos administrativos a cargo de los socios y los de apoyo, contando ya con el organigrama de cargos y el detalle escrito de las diversas tareas que se realizan en la organización. Se podrá elaborar un manual que reúna todos los documentos necesarios a tal fin.

Además del manual, un adecuado sistema de gestión debe comprender:

- 1) Un procedimiento descriptivo para la elaboración de documentos, instrucciones, registros y mediciones.

- 2) Un procedimiento para controlar la elaboración y vigencia de los registros que se llevan en la organización.
- 3) Un procedimiento diseñado para llevar adelante auditorías internas de control.
- 4) Una serie de instructivos que detallan el modo en que se realizan las diversas tareas internas en la organización, desde la recepción de expedientes hasta la finalización de la gestión en el mismo.
- 5) Informatización completa de la información, para facilitar el acceso.

Dentro de las responsabilidades que el director asume, encontramos:

- 1) Compromiso y liderazgo: A través de ellos, debe comunicar a todos los integrantes del equipo la importancia que le asigna a la realización de las actividades.
- 2) Enfoque en los destinatarios: Se debe lograr la satisfacción de los usuarios.
- 3) Política de la calidad, planificación y fijación de objetivos: Es necesario que se fijen anualmente los objetivos a alcanzar, previo análisis de las encuestas, sugerencias y mediciones estadísticas realizadas durante el año anterior y teniendo en cuenta las sugerencias de los empleados de la organización.
- 4) Revisión del funcionamiento del sistema: Se debe realizar por lo menos una vez al año, analizando los resultados de las encuestas, de la última auditoría interna y externa, de las sugerencias realizadas por los clientes y empleados de la organización, de las acciones tomadas para corregir errores o prevenirlos. Los resultados de deben volcar en un registro.

Por otra parte las responsabilidades de funcionarios y empleados abarcan:

- 1) Organigrama: Las actividades administrativas internas comprendidas en el sistema de gestión deben describirse en un organigrama funcional.
- 2) Comunicación: Es conveniente que las instrucciones impartidas sobre temas concretos sean escritas, pero también lo es comunicar por este medio la asignación de las responsabilidades que se hace a cada integrante de la organización en lo que respecta al funcionamiento del sistema de gestión, de modo que nadie pueda alegar desconocimiento.

Los recursos a tener en cuenta son:

Capital humano: El personal vinculado con el sistema de gestión bajo reglas de calidad, debe ser competente, desde el punto de vista de su educación, formación y experiencia.

Capacitación del personal: Tanto interna, a través de la transmisión de experiencia del personal más antiguo hacia el nuevo; como externa, realizando cursos de perfeccionamiento en aquellas áreas que así lo ameriten.

Recursos materiales e infraestructura: En el manual de gestión se debe detallar la manera en que se obtienen los insumos necesarios para el funcionamiento de la unidad.

Para realizar el servicio se debe planificar, La organización debe trabajar en base a la planificación de los servicios que lleva a cabo, ello se hace tomando en cuenta los resultados de las mediciones así como las encuestas de satisfacción y requerimientos que se realizan periódicamente entre los usuarios de los servicios.

Se deben implementar procedimientos relacionados con los empleados de la organización y partes destinatarias del servicio: Las encuestas constituyen la única herramienta científica que nos aproxima a la visión que realmente tienen los destinatarios de la gestión que se realiza. Será necesario definir un procedimiento para la consulta a los usuarios del sistema, estableciendo un modelo de formulario, los puntos sobre los que versará la consulta, las calificaciones que se requerirán, la periodicidad con que se realizarán, el tiempo que durará la consulta entre otros puntos que sean de interés. Los formularios de la encuesta ya recogidos deben ser tabulados en forma estadística, volcando sus resultados en cuadros.

Para confeccionar una encuesta debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A) Objetivo: Establecer un mecanismo de consulta a los usuarios del servicio que ofrece la organización, respecto del desempeño de las diversas áreas involucradas en su gestión, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en la calidad del servicio que se brinda.
- B) Alcance: El procedimiento de consulta abarca a los usuarios (clientes, proveedores, empleados)
- C) Medios: Se realiza por medio de una encuesta, implementada en un formulario diseñado por la organización, en base al sistema de múltiples opciones.
- D) Instrucciones: El personal de la recepción, en forma semestral, distribuirá los formularios entre los usuarios, explicando el objetivo, modalidad y contenido de la encuesta, solicitando su llenado y devolución.

Luego de analizar los resultados se toman decisiones en consecuencia.

Un modelo de encuesta podría ser:

Por favor evalúe los siguientes aspectos de la organización contestando con E (excelente), B (bueno), M (malo), según su opinión.

¿Cómo es la atención que recibe?
A) En recepción B) En despacho C) En Administración
Evaluación del confort de la recepción. Evaluación de la preparación y conocimiento del personal. Evaluación de la relación precio / calidad

Los resultados de las encuestas, así como las sugerencias, permiten establecer los objetivos de calidad prefijados.

- 1) Recepción: Su personal debe estar capacitado para efectuar la revisión y control de la documentación, como así también la derivación de la misma a los profesionales correspondientes.
- 2) Mapas de procesos e instructivos de trabajo en general: Se debe asegurar la disponibilidad para todo el personal de los flujogramas o mapas de procesos, de los instructivos que detallan las diversas tareas que se realizan en la organización y de los modelos de formularios utilizados. Compilados en el sistema informático.
- 3) Compras: La organización deberá describir claramente cuáles son los mecanismos a los que recurre para aprovisionarse de los insumos necesarios para su funcionamiento, quiénes son los encargados o

responsables de ellos, cómo se detectan las necesidades y cómo se formulan los requerimientos internos de adquisición. Asimismo se deberá detallar el procedimiento al que recurre para asegurarse que los insumos adquiridos responden en cuanto a su calidad y cantidad de acuerdo a las especificaciones de la organización.

- 4) Control de la prestación del servicio: El mismo recae sobre el encargado oportunamente asignado.

Para poder lograr la meta de mejora continua que tiene como objetivo la Norma ISO, es necesario asegurar el seguimiento de los servicios brindados para demostrar su conformidad con lo establecido en el manual de calidad. Contando con la información necesaria para mejorar continuamente la eficacia de la gestión.

Ello se logra midiendo periódicamente la satisfacción de los destinatarios de su trabajo por medio de las encuestas y/o sugerencias.

Otro de los puntos a tener en cuenta es la auditoria interna, donde se busca decir lo que se hace, hacer lo que se dice y demostrar que se hace lo que se dice. Es la propia organización la que debe establecer la forma en que se realizará la planificación, programación, realización, informe y seguimiento de los resultados de las auditorias del sistema.

Los resultados de la auditoria deben guardarse e identificarse de modo tal que estén al alcance de quien los requiera. Ellos deben indicar claramente toda la observación realizada y disconformidad detectada entre la realidad imperante y el sistema descrito en los documentos, así como las fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar el sistema que el auditor haya detectado.

En caso de detectarse errores recurrentes en la confección de los instrumentos que utiliza la organización o en la forma de trabajar, ellos deben

identificarse y documentarse a fin de analizar las causas de su ocurrencia e implementar soluciones para evitarlos en el futuro.

Para la norma ISO los instrumentos o servicios con errores se denominan “productos/servicios no conformes”.

La recopilación de datos estadísticos sobre las necesidades y requerimientos de los destinatarios del servicio, así como los concernientes a los tiempos de respuesta de la organización, debe efectuarse de manera tal que permita un análisis claro y útil para demostrar el apego del sistema de gestión al modelo diseñado, a las políticas de calidad y a los objetivos establecidos por la organización.

Ese análisis debe efectuarse por lo menos en la oportunidad prevista para la revisión por la dirección, con los indicadores correspondientes a la satisfacción de los destinatarios, las mediciones de la gestión, la capacitación y formación del personal, eventuales quejas y reclamos de destinatarios, los resultados de las auditorias y las acciones correctivas y preventivas.

Una vez puesto en marcha el sistema ideado y desarrollado por la organización bajo la normativa ISO IRAM, será necesario mantenerlo funcionando a pleno durante un tiempo prudencial, a fin de corregir lo que sea necesario.

Una vez realizada por lo menos una auditoria interna y una revisión por la dirección, la organización deberá decidir si solicita la certificación de su sistema de gestión de calidad por un organismo externo.

Una vez lograda la aprobación será necesario contratar al certificador y remitirle la totalidad de la documentación relacionada con el sistema de gestión bajo normas de calidad a fin de que éste la examine y formule las observaciones que considere pertinentes.

El día de la certificación la organización debe trabajar con normalidad, pues los auditores deben observar como es el desempeño, cotejando la realidad con la documentación.

Si la auditoria no realiza observaciones que deban corregirse, el organismo auditor otorgará un certificado aprobando el sistema de gestión.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> **Labrada, A., Courtade C., De Cara A.** “*Manual de gestión para el servicio de justicia*” Primera Edición, Nova Tesis, Editorial Jurídica, Rosario, 2008. Pág. 151-201

## **CONCLUSIONES**

Hemos intentado adentrarnos en el mundo de los abogados.

Creemos que abordar temas como el aprendizaje y la capacitación, pasando por las estructuras, los clientes que utilizan sus servicios, cómo negociar con ellos y aplicar estrategias, son el camino para que puedan desempeñarse profesionalmente de la mejor manera, consideramos que ya no alcanza con tener el título de grado y un par de “contactos”

También intentamos demostrar que es muy importante obtener capital humano apto que colabore y forme parte de la organización.

Finalmente y analizando la hipótesis que planteáramos al comienzo:

“SI SE APLICAN ADECUADAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DEL ESTUDIO JURIDICO, ¿ALCANZARÁ ESTE UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD?”

La respuesta es sí, pero se debe luchar contra el individualismo y las estructuras tradicionales de la profesión cambiando de paradigma hacia un esquema integrado de organización en el que se vea a la misma como a una empresa y no como un conjunto de profesionales en el que cada uno piense en sus propios intereses.

De allí que, al analizar los aspectos prácticos con relación a la teoría, sugerimos distintos puntos de integración del Estudio, sea en orden a la capacitación, el capital humano, la organización, los roles, la relación con los clientes y la satisfacción de los mismos.

No creímos necesario sugerir temas de marketing, porque advertimos que en este aspecto el Estudio desarrolló una encomiable labor: tiene una excelente página web; integra varias cámaras y asociaciones de comercio que le dan una presencia institucional en el medio; cuenta con un logo atractivo que identifica rápidamente a la firma; la papelería y membresía es acorde con lo que refleja su publicidad; patrocina diversos eventos de carácter comercial y científico, y como presta ayuda a ONG de contenido social.

Tampoco nos involucramos en el área estratégica, porque los valores y misión del Estudio en cuestión se encuentran correctamente visualizados. Pero claro está que una buena estrategia sin logística adecuada es deficiente. Por eso esas cuestiones han sido el tema central del análisis.

## **PROPUESTA**

La propuesta que realizamos en concreto para hacer que las debilidades del Estudio se transformen en fortaleza son las siguientes:

### **A) Con relación a los abogados no socios:**

Realizar un plan de formación y capacitación con objetivos y tiempo preestablecidos. Para este cometido, sugerimos como conveniente que uno de los socios tome a su cargo la dirección del tema.

Para la capacitación profesional se deberá diferenciar la categorización de los abogados no socios, según los criterios utilizados entre grandes estudios de abogados y contadores. En este sentido, sugerimos:

**Seniors:** Se entiende por tales a abogados que tienen una antigüedad profesional en torno a los 5 años: Aquí la capacitación debería apuntar a post-gradados (especializaciones o maestrías). No interesa, desde luego, invertir en doctorados ya que lo que se busca es una cualificación profesional y no académica.

**Juniors:** abogados en torno a los 3 primeros años de profesión. Es preferible para estos casos, cursos breves y específicos que aporten a la formación inicial. El posgrado no es el camino, ya que éste debe reservarse para los abogados de la categoría anterior, con más experiencia, vocación de estabilidad y además, como parte de una motivación de su inserción en el estudio. La organización en análisis cuenta con 6 abogados en esta situación

**para-legales:** son aquellas personas que sin ser abogados, hacen trabajos relacionados con lo legal. En el Estudio hay 3 estudiantes de derecho para esta tarea y se los coloca bajo relación de dependencia formal. En este caso, la capacitación es interna; es decir, aprenden asistiendo a los abogados a cuyo cargo están, quienes se ocupan de que adquieran las habilidades necesarias para las tareas que se le encomiendan. Generalmente son de tipo administrativo, que no justifican que las haga un abogado: cartas, notas, oficios, cédulas. La capacitación debe ser más bien práctica, apuntando a programas de gestión, como manejo de informática, redacción, comprensión de textos.

**secretarias:** aquí el Estudio no cuenta con un personal calificado para esa gestión. Hasta donde hemos podido apreciar, las Secretarias no son profesionales, sino estudiantes cuyo trabajo responde a una necesidad económica como soporte del propio estudio universitario.

*Se aconseja:*

1) Un cambio radical en el tema, incorporando personal calificado, con previa experiencia y motivados por su trabajo. Seguramente esto requiere un salario más alto, pero conviene a la relación costo-beneficio, ya que, como lo hemos indicado en la introducción, son las imágenes visibles del Estudio y manejan temas menos visibles pero muy importantes en cuanto a la eficacia de la organización.

2) Es necesario también, dotarle de los mejores medios tecnológicos, que redundan en un mejor aprovechamiento del tiempo. Para eso es importante:

- Organización de una mesa de entrada con programa de gestión: donde se consigne todo el tráfico de papeles del Estudio y su asignación
  - Manejo informático de agenda.
  - Manual de procedimiento de atención (ver Anexo II)
  - Organización de casilleros asignados a cada persona, para distribuir internamente la correspondencia, cédulas judiciales, etc.
- Sistema de fax virtual que directamente scanea la documentación enviada en pdf, y luego se reenvía internamente a los mails correspondientes.

**administrador:** es quien lleva la administración general del Estudio. Tiene a su cargo la cobranza y facturación; pago a proveedores y personal; liquidación de sueldos e impuestos, supervisión de mantenimiento; ejecución de presupuesto.

Cuenta con título universitario (ingeniero Comercial) y está asistido en lo interno por una estudiante de ciencias económicas y en lo externo por un Estudio Contable.

Sugerencia:

1) agregar herramientas de capacitación a través de cursos breves y concretos relacionados con su área, incorporando nuevas herramientas de gestión en torno a presupuesto, tablero de gestión, utilización de programas informáticos.

2) Agilizar el sistema de facturación, incorporando la factura electrónica.

3) Además de presupuesto, la realización de un tablero de control para un rápido paneo de los costos y gastos de estructura.

4) Organización de una agenda para hacer los trabajos por orden, estableciendo días de pago, de liquidación de impuestos, de pago a proveedores, a corresponsales.

5) A los socios se les recomienda la incorporación de formación en organización. Sería conveniente –de acuerdo a la distribución de tareas- que quién esté más a cargo de la gestión como organización y de los RRHH hiciera cursos o actividades volcadas a esa capacitación. Por ejemplo, maestría en Administración de Empresas o programas específicos para directivos.

*Otras conclusiones:*

1) Como ya se dijo al comienzo, junto con la capacitación, es importante también la formación de las personas, en su aspecto interno, relacionado con los valores, la ética y la misión del Estudio. En este sentido se sugieren cursos que apunten a esa finalidad, del que deban participar todas las personas sin distinción de categoría. Se propone, a título de ejemplo, pequeños cursos o charlas culturales, de protocolo y ceremonial.

2) Se sugiere también un manual de comportamiento práctico que en base a las necesidades del Estudio. (ver Anexo II)

### **B) Con relación a la estructura**

Proponemos dividir estratégicamente las áreas entre los socios según sus habilidades extra jurídicas para que no haya superposición, logrando así una unificación de criterios que favorezca a la organización en su funcionamiento.

En este sentido, pensamos que el socio que naturalmente hace líder en la gestión del Estudio, debe ser formalizado como tal. En la toma de decisiones proponemos dividir dos áreas que podríamos llamar a) de ordinaria administración y b) extraordinarias. En las primeras, las decisiones la toma el líder con la sola consulta de uno de los socios; en las segundas, se toman con todos los socios. De esta manera se obtendría en los hechos una gestión gerencial y de gobierno a modo de un Gerente General y un Directorio: el gerente el abogado líder; el directorio, todos los socios incluyendo al abogado líder.

De esta manera se agiliza la gestión y solamente se somete a consideración del directorio las decisiones que realmente son importantes.

Los tres abogados seniors que mencionamos se encuentran en la línea media de la estructura, y son los encargados de coordinar el núcleo operativo, trabajan en equipo.

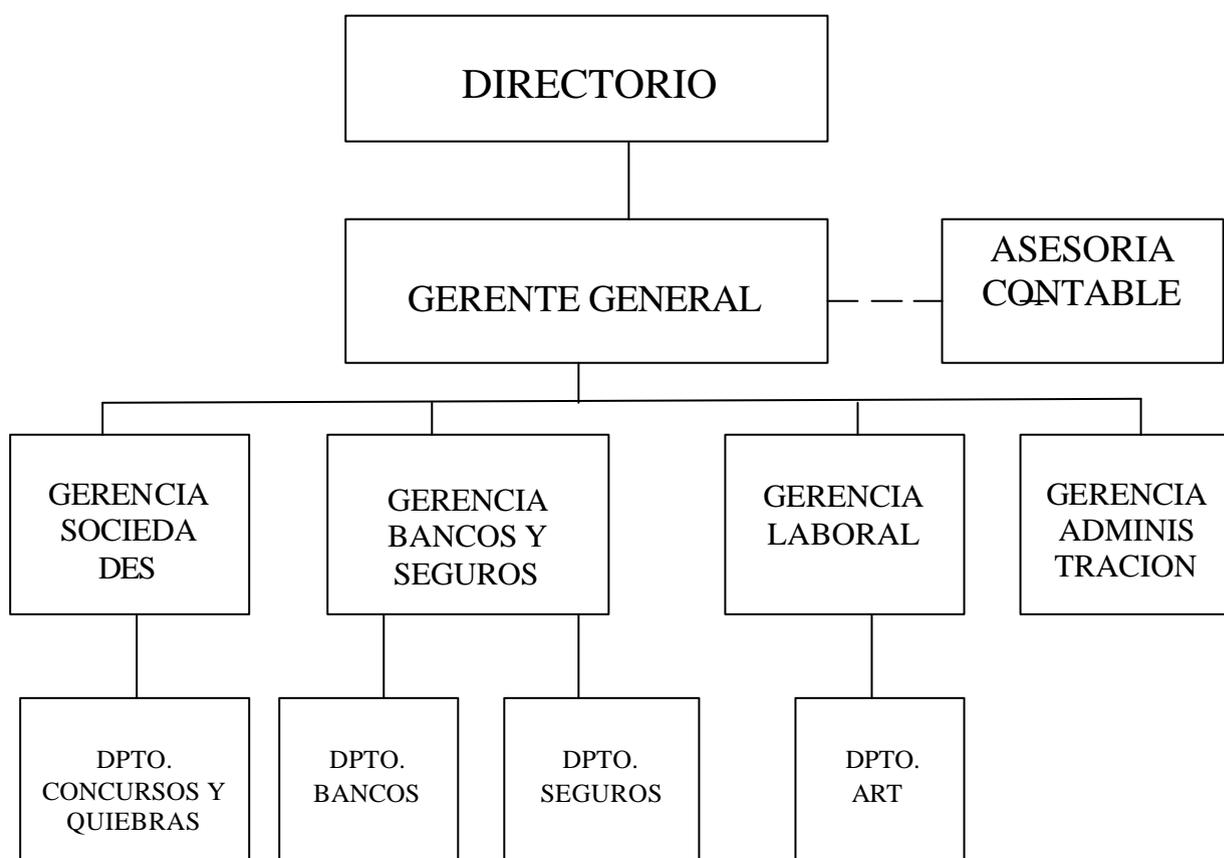
Como vimos en el marco teórico, uno de los puntos a mejorar dentro de este tipo de estructuras es que los profesionales generalmente no se consideran parte de un grupo. Para muchos, la organización es casi incidental, un lugar conveniente para practicar sus destrezas. Pero la organización tiene necesidad de lealtad para apoyar sus propias estrategias. La cooperación es vital para el funcionamiento de la estructura administrativa.

En este sentido, y con relación a lo que hace a la inserción profesional, sugerimos como determinante definir categóricamente el rol de los *seniors*, formalizándolos como nexos entre los socios y los demás, de manera que puedan tomar pequeñas decisiones en lo que concierne a los aspectos que manejan,

coordinar el trabajo con los juniors y dejar claro frente a éstos una estructura jerárquica.

Este rol se podría equiparar a la de un gerente de área. Esto implica definir las áreas del Estudio, que podrían ser según la especialidad (Seguros, Bancos, Societario, Laboral, Penal-económico). De esta manera se podría efectuar una organización vertical que va desde el socio y su especialidad en la cúspide, pasando por el gerente de área en el senior, quien a su vez supervisa el trabajo de los juniors y paralegales que se le asignan.

Si graficamos el organigrama sugerido obtenemos el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia del autor.

### **C) Con relación a los clientes y honorarios**

En concreto algunos puntos importantes para dar valor agregado a la actividad son:

- 1) La sala de espera debe ser cómoda, climatizada, y decorada acorde al perfil de clientes que se quiere captar.
- 2) Tecnología y equipamiento: acordes para brindar respuestas rápidas.
- 3) Comunicaciones: deben ser fluidas. A través de un manual de procedimiento, se debe lograr que el cliente puede satisfacer sus inquietudes en caso de que el abogado con el que trata no se encuentre en ese momento.
- 4) Evitar las interrupciones externas cuando se está reunido con el cliente, evitando dejar una mala imagen.
- 5) Atención integral: se debe intentar armar una red de relaciones con otros profesionales externos al estudio, para poder atender a todas las necesidades de los clientes.<sup>16</sup>

Sobre estos ítems el estudio evaluado, cumple en líneas generales con el cometido. No obstante se percibe el poco uso de la tecnología para comunicación con el cliente. Se sugiere sobre el particular, la incorporación de programas en red y con conexión con la empresa, de manera tal que todos los actores simultáneamente manejen la misma información.

---

<sup>16</sup> **D`Ubaldo H**, “*Marketing jurídico*”, Tercera Edición, Ediciones D&D, Buenos Aires, 2008. Pág.71-79

Para evitar malos entendidos es conveniente informar a los clientes que cubre la suma de dinero solicitada, es un momento de verdad positivo, ya que el cliente comienza a ser informado de los temas relacionados con su caso.

Es importante destacar que sobre este punto no hay principios inamovibles. Por consiguiente, deben ser dinámicos y fácilmente adaptables a las necesidades del cliente.

Algunas de las formas más habituales para el cobro de honorarios son:

- 1) Por hora: Para el caso de clientes que si bien son habituales, realizan consultas esporádicas. Se fija un valor a la hora de trabajo.
- 2) Abono: Para clientes habituales que realizan consultas frecuentes, se fija un precio mensual del servicio. Si por alguna contingencia, la frecuencia de consultas sede, es necesario cambiar de sistema para que no resulte desproporcionadamente oneroso para el cliente. De lo contrario es más probable que termine cambiando de Estudio.
- 3) Por caso: Se puede estipular una suma fija o variable según la complejidad del asunto.
- 4) Fijo + porcentaje: Existen asuntos que poseen varias etapas procesales, por lo que se cobra una suma inicial y luego un porcentaje al finalizar.
- 5) Por hora, que es conveniente para cuando se trata de consultas escritas o no. En este último aspecto, se aconseja al Estudio bajo análisis la estandarización de una planilla de excel para el control de las horas trabajadas. También se le sugiere diferenciar el valor de la hora, de acuerdo a la categoría de profesional (socio, senior o junior).

El tema de los honorarios como así también la satisfacción de los clientes son los pilares y cuestiones sensibles de la profesión por lo que se deben aplicar estrategias de negociación y sistemas de gestión que faciliten el desempeño en las mismas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pág. 177-198

# **ANEXO**

**Anexo I: Encuestas Pág. 72**

**Anexo II: Pautas de convivencia Pág. 82**

## ANEXO I

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES: MEJORAR SECRETARIAS</u></b>					
MEJORAR FUNC. RECLAM					
<b>RUBRO</b> SEGUROS					
<b>CARGO</b> GERENTE LEGALES					

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES:</u></b>					
<b>RUBRO ASEG. RIESGO TRABAJO ART</b>					
<b>CARGO SUBGERENTE LEGALES</b>					

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES :</u></b>					
<b>RUBRO BANCOS</b>					
<b>CARGO ADMINISTRATIVO DE SUCURSAL</b>					

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES: MEJORAR LINEAS TEL.</u></b>					
<b>RUBRO FRIGORIFICO</b>					
<b>CARGO SECRETARIA DE DIRECTORIO</b>					

FECHA 18/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES :</u></b>					
<b>RUBRO CEREALES</b>					
<b>CARGO JEFA DE COMPRAS</b>					

FECHA 19/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES</u></b> : REUNIONES + FRECUENTES					
<b>RUBRO</b> INDUMENTARIA					
<b>CARGO</b> JEFA DE PAGO A PROVEEDORES					

FECHA 19/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES :</u></b>					
<b>RUBRO ALIMENTOS</b>					
<b>CARGO SOCIO</b>					

FECHA 19/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES : HONORARIOS ACCESIBLES</u></b>					
NUEVA SECRETARIA					
<b><u>RUBRO MADERERA</u></b>					
<b><u>CARGO DUEÑO</u></b>					

FECHA 19/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES :</u></b>					
<b>RUBRO DROGUERIA</b>					
<b>CARGO GERENTE LEGALES</b>					

FECHA 19/02/2010					
<b><u>A) DETERMINACION SATISFACCION GRAL.</u></b>	<b><u>E</u></b>	<b><u>MB</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>R</u></b>	<b><u>M</u></b>
GRADO DE SATISFACCION					
HONORARIOS					
SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD					
SERVICIO ANTES Y DURANTE EL CASO					
SERVICIO DESPUES DE FINALIZADO EL CASO					
<b><u>B) SATISFACCION COMUNICACIÓN TELEFONICA</u></b>					
AMABILIDAD					
AGILIDAD					
PRECISIÓN TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
SECRETARIA TURNO MAÑANA					
SECRETARIA TURNO TARDE					
<b><u>C) SATISFACCION SERVICIO JURIDICO RECIBIDO</u></b>					
COMPRENDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
RESPONDER RAPIDO A SUS NECESIDADES					
DEMOSTRAR CONOCIMIENTOS TECNICOS					
CORDIALIDAD					
CUMPLIMIENTO Y FRECUENCIA DE VISITAS					
<b><u>D) SATISFACCION ANTE RECLAMOS</u></b>					
FACILIDAD PARA HACER EL RECLAMO					
SABEMOS ESCUCHAR					
RESPUESTA RÁPIDA					
RECOMPENSAMOS SU INSATISFACCION					
<b><u>E) SATISFACCION CON LA INFORMACION RECIBIDA</u></b>					
MEDIO DE ACCESO PARA RECIBIR LA INFORMACION					
REGULARIDAD					
<b><u>F) RECOMENDACIONES :</u></b>					
<b>RUBRO TELECOMUNICACIONES</b>					
<b>CARGO RESPONSABLE DE LEGALES</b>					

## **ANEXO II**

### **PAUTAS DE CONVIVENCIA**

#### **I. Ingreso a la oficina.**

1. Cuando se abre la puerta de ingreso, hay que cuidar especialmente no rayarla con los llaveros.
2. No se abre la puerta de la calle, sin que una persona ajena al Estudio se hubiese anunciado previamente.
3. Una vez ingresada, no se le franquea la puerta de *blindex* hasta tanto no ha cerrado la primera puerta.

#### **II. Puerta de acceso a la planta principal.**

4. La puerta de acceso interno a la casa debe permanecer cerrada.
5. No se debe permitir el ingreso directo de cualquier persona ajena a la oficina, salvo excepciones que indique el sentido común.
6. Cuando una persona se anuncia, se comunica al destinatario que es quien habilita su ingreso.
7. Esta última debe recibirla en el *hall* de distribución de la PB. Si la lleva a una Sala o despacho, es quien la recibe la que debe acompañarla. La Secretaria solamente se limita a acompañarla al *hall* y hacerla sentar hasta que sea recibida.
8. La regla anterior no rige -como principio y salvo excepciones- para deudores, asegurados y proveedores, que deben ser conducidos inmediatamente por el destinatario a la salita de la impresora de PB.

#### **III. Mostrador.**

9. No debe haber nada sobre el mostrador.

10. Habrá una mesada *ad hoc* para dejar la correspondencia o los papeles que lleguen a la oficina.
11. Cuando alguno llega a la oficina, le preguntará a la Secretaria si hay correspondencia y se la entregará. La responsabilidad primera sobre la recepción de la correspondencia o mensajes, es responsabilidad del destinatario.
12. Si llega alguna correspondencia, estando el/la destinatario/a en el Estudio, la Secretaria le avisará para que baje a buscarla. Salvo a requerimiento de los socios, la Secretaria no sale de su cubículo para llevar o traer cosa alguna.
13. Las Secretarias, sin descuidar las normas de cortesía, deben despachar con la mayor rapidez posible. Se ha de evitar el dialogo trivial con las personas que acudan a la recepción. Especialmente, con proveedores, cadetes, clientes habituales, donde el trato frecuente puede dar lugar a alguna familiaridad. En un trabajo intenso, esto puede ser una ocasión de pérdida de tiempo.
14. El trato interno entre las personas del Estudio es el acorde al rol, sociabilidad y confianza propios de cualquier trabajo. Sin embargo, en presencia de terceros (salvo excepciones), las secretarias deben evitar -sea en el trato personal o por teléfono- referirse a las personas del Estudio familiarmente y mucho menos con sobrenombres (v.gr. Seba, Dani, Lio, etc.). A los abogados, como principio, no se los tutea frente a terceros y no se los llama por el nombre, sino por su título.
15. Se debe evitar hablar con los clientes a través de las secretarias

#### **IV. Acceso interno a la recepción.**

16. Como regla, si hay que ir a la recepción, debe usarse la escalera de servicio e ingresar por la parte de atrás. Se evita amontonamiento de personas frente al mostrador, obstaculizando el trabajo de la atención al público.

#### **V. Teléfono fijo.**

17. Salvo los socios, cada uno se hace sus propias llamadas sin recurrir a las secretarias (excepto contadísimas excepciones). Con la prudencia del caso, se debe facilitar a terceros el número de

interno para no ocupar tanto a las secretarias con la recepción de llamadas y búsqueda del destinatario.

18. Debe evitarse dialogar por teléfono a través de las Secretarias. Se pierde menos tiempo atendiendo directamente, que estar intermediando con la Secretaria y el que llama.
19. Hay llamadas, que si bien son cargosas, se pierde menos tiempo atenderlas, que responderlas a través de las Secretarias. Además, se ahorra dinero. Esta regla para los no socios es sin excepción. Y los socios, como idea general, deben respetarlas
20. Se debe avisar a las recepcionistas donde se puede ubicar a uno del Estudio si no se encuentra en su interno. Si no se da este aviso, la Secretaria agotará su gestión tomando nota de la llamada y dejando el mensaje correspondiente. Obstaculiza la comunicación, perder tiempo en búsqueda de personas.

#### **VI. Teléfono celular.**

21. Debe usarse solamente para comunicación con otros celulares y por temas vinculados exclusivamente al trabajo.
22. No es una alternativa al teléfono fijo. Solamente es un recurso disponible para ubicar a personas en su celular, cuando no han sido ubicadas en el fijo.
23. Debe evitarse siempre la comodidad de usarlo directamente, para no tener que llamar al destinatario a un teléfono fijo.
24. Es importante que siempre retome al lugar asignado una vez usado. Cuidar este detalle, facilita la tarea de los otros y evita perder tiempo.

#### **VII. Carpetas**

25. Salvo los socios, cada uno se busca y ordena sus carpetas.

#### **VIII. Fotocopias.**

26. Salvo los socios, cada uno se hace sus propias fotocopias. Si son muchas, se canalizarán a través de la casa de fotocopias contratada. Quien las encarga se debe ocupar de llevarlas y traerlas. No se encargarán las secretarias de ir a buscar o llevar fotocopias.

#### **IX. Circulación interna.**

27. Para la circulación interna del estudio, debe usarse habitualmente la escalera de servicio. De esta manera se evita molestar a clientes que pueden estar en la sala de espera y se crea un ambiente de mayor silencio en el *hall* central.

#### **X. Reglas de uso de las salas.**

28. En el caso de la Sala de abajo, cuando no está ocupada debe permanecer abierta. Cuando está cerrada indica que está ocupada y que no se puede pasar.
29. Igual criterio rige con la sala de arriba.
30. Por consiguiente, cuando haya una reunión, indefectiblemente la puerta de la Sala debe estar cerrada. Como así también, cuidar el detalle de dejarla abierta al desocuparla.
31. La Sala de arriba sólo puede ser utilizada si la de abajo está ocupada.
32. Todas las Salas deber permanecer escrupulosamente ordenadas después de su uso. No deben quedar rastros de las reuniones, tales como pocillos, papeles, libros fuera de lugar, vidrio de mesa sucio, etc. El que la usa ha de procurar los medios para que quede en las condiciones apropiadas.

#### **XI. Lugar de atención a asegurados, deudores de bancos, proveedores.**

33. Es la sala más pequeña del primer piso.
34. Debe permanecer siempre ordenada. Una vez usada, se retiran papeles, bolígrafos, etc.
35. Como esta sala se destina también como recolectora de impresiones de toda la PB, hay que cuidar el orden en este aspecto: retirar las impresiones, dejar guardado todo en los cajones asignados (sellos, abrochadoras) y dejar cerradas las puertas del armario.

## **XII. Despachos individuales**

36. Como regla, no se pueden usar los despachos individuales sin autorización del titular del mismo.
37. Este criterio rige aún cuando esa persona se encuentra temporalmente ausente.

## **XIII. Libros.**

38. Sólo los socios pueden prestar libros y nadie puede llevarlos a sus casas, ni por el fin de semana, ni para estudiar, salvo con autorización de los socios. En todos los casos, deberán registrarse por recepción los libros que se presten, los que se asentarán en una planilla de *excel ad hoc*.
39. No deben dejarse libros sobre las mesas de las bibliotecas, sino que deben guardarse en su lugar una vez usados, respetando la ubicación asignada y evitando ponerlos en cualquier lado. (ej. con la mudanza aparecieron libros que se dieron por extraviados por la sencilla razón de que fueron puestos en lugares insólitos y equívocos. Así, apareció un libro de contrato con los de derecho administrativo, etc).

## **XIV. Uso de Internet, correo electrónico, Messenger.**

40. Todas las computadoras tienen instalado el Messenger para facilitar la comunicación interna del estudio, sobre todo con la recepción que generalmente está recargada con el uso del teléfono.
41. Debe ser usado exclusivamente para uso interno. Usarlo para otros fines –salvo raras excepciones justificables- es ocupar el tiempo del trabajo en otra cosa ajena. Cada uno es responsable de que se viva este criterio y los responsables de áreas deben cuidar que lo vivan las personas a su cargo.
42. Internet también es una herramienta de trabajo y debe seguirse el mismo criterio expuesto en el punto anterior.

#### **XV. Transporte.**

43. Los abogados y procuradores se trasladarán al tribunal en colectivo con las tarjetas que estarán disponibles al efecto, que están a cargo del Estudio.

#### **XVI. Orden y limpieza en general.**

44. Esmerarse en la limpieza del estudio, mantener todo en orden y prolijo.
45. Las cortinas, persianas, sillas, carpetas y cualquier elemento de trabajo debe volver a su estado natural después de finalizadas las tareas. No deben dejarse los elementos de trabajo fuera de su sitio. Guardarlos en el lugar previsto.
46. Cuando algo se rompa, hay que avisar a la administración para que se ocupen de repararlo.

##### **A) Baños.**

47. Deben evitarse usar los baños previstos para los clientes.
48. Las puertas de los baños deben permanecer siempre cerradas
49. El baño que está entre la cocina y el archivo es solamente de uso interno de las chicas.
50. Debe darse aviso a la recepción cuando en el baño falta papel higiénico, toallas, jabón
51. Cuando se usa el baño, debe dejarse en condiciones de higiene para que pueda ser utilizado por otro.  
Debe cuidarse especialmente que no queden "rastros" de su uso.
52. Antes de dejar el baño, asegurarse que el botón del inodoro no haya quedado trabado.

##### **B) Cocina.**

53. No dejar platos, tasas, cuchillos, copas, sucios en la cocina. Enjuagarlos y ponerlos en el lavabo para que luego sean limpiados por el personal de limpieza.
54. No dejar botellas abiertas en la cocina, ni bandejas con restos de comidas o masas o tarros de dulce o paquetes de manteca o de lo que sea. Todo debe guardarse en la heladera si corresponde, en las alacenas, o tirarlas al basurero, para evitar que en la casa proliferen insectos por los desperdicios; y fundamentalmente porque se trata de una norma de urbanidad y buen gusto.

### **XVII. Vestimenta.**

55. De lunes a jueves se debe venir con ropa formal (en los hombres, indefectiblemente saco y corbata).
56. Los viernes, a no ser que circunstancias específicas indiquen otra cosa, se puede venir informalmente. Nunca con vaqueros, zapatillas, remeras escote redondo, etc. Esto rige tanto para abogados y no abogados.

### **XVIII. Persianas y Ventanas**

57. Todos deben colaborar en el cierre de las persianas y ventanas antes de dejar la oficina, preocupándose que todas estén bajadas y cerradas. Las secretarias antes de irse deben verificar que todas ellas se encuentren cerradas.
58. Todos los que trabajan en lugares donde el sol llega a los muebles, deben cuidar que se encuentre corrida la cortina transparente que impide el paso directo del sol mientras se de dicha circunstancia.

### **XIX. Confidencialidad**

59. Tanto los abogados como quienes no lo son, deben guardar estricta confidencialidad respecto toda información que recojan en la oficina, ya sea de clientes o de terceros.
60. La confidencialidad también abarca aspectos referidos a la organización interna del estudio y a cuestiones personales de cualquiera de sus integrantes.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Alvira, R.** “*Reivindicación de la voluntad*”, Eunsa, Pamplona, 1988.

**Dei, H .D.** “*La tesis: cómo orientarse en su elaboración*”, Segunda Edición, Prometeo Libros, Buenos Aires, 2006.

**D`Ubaldo H,** “*Marketing jurídico*”, Tercera Edición, Ediciones D&D, Buenos Aires, 2008.

**Fisher, R., Ury, W., y Patton, B.** “*Sí...¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder*”. Segunda Edición, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2008.

**Ghimaraes M.** “*Escritórios de advocacia*” Tercera Edición, Livraria Do Advogado Editora. Porto Alegre, 2007.

**Kotler, P., Armstrong G.,** “*Marketing*”, Octava Edición, Pearson Educación, México 2001.

**Labrada, A., Courtade C., De Cara A.** “*Manual de gestión para el servicio de justicia*” Primera Edición, Nova Tesis, Editorial Jurídica, Rosario, 2008.

**Millán-Pueyes, A.** “*La formación de la personalidad humana*”, Rialp, Madrid, 1987.

**Mintzberg, H.** “*Diseño de organizaciones eficientes*”. Segunda edición, El Ateneo, Buenos Aires, 2004.

**Naval, C.** “*Educación como praxis. Elementos filosófico-educativos*”, Eunsa, Pamplona, 1996.

**Neuman, A., Romio, M., Siccardi, A., Veronesi, A., Kenny,** “Organización de estudios jurídicos, comunicación y marketing de abogados” 26 de septiembre, Buenos Aires, 2008.

**Prat Canet, José M.** “Benchmarking”, Granica, Madrid, 1996.

**Sabino, C.** “*Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*” Edición ampliada, tercera reimpresión, LUMEN/HVMANITAS, Buenos Aires, 1998.

**Scavone, G.** “*Cómo se escribe una Tesis*”, Primera Edición, Cuarta reimpresión, La Ley, Buenos Aires, 2006.

**Spaemann, R.** “*Ética: cuestiones fundamentales*”, Eunsa, Pamplona, 1987.

**Stanton, W.** “*Fundamentos de marketing*”, Décimo Cuarta Edición, Mcgraw-hill, México, 2007

### **PAGINAS WEB**

[www.fortuna.uol.com.ar](http://www.fortuna.uol.com.ar)

[www.ebullo.com.ar](http://www.ebullo.com.ar)

[www.infobaeprofesional.com](http://www.infobaeprofesional.com)

[es/marketing/benchmarking.msp](http://es/marketing/benchmarking.msp)