

**Romero Tejada**

M. Sc. en Economía y Administración de Empresas, profesor de Economía y Administración, gerente general de Guzmán Ariza.
rtejada@drlawyer.com

**Juan Carlos Saladín Bonilla**

Licenciatura en Ingeniería Industrial, Maestría en Gestión y Productividad, director de calidad de Guzmán Ariza.
jsaladin@drlawyer.com

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS FIRMAS DE ABOGADOS

La gente te juzga por lo que haces, así que hay que centrarse en los resultados. Hay gente que no está acostumbrada a un entorno en que la calidad excelente es la norma. — Steve Jobs.

RESUMEN:

Las firmas de abogados son empresas de servicio y, como tales, han de gestionarse con los mismos sistemas de gestión de calidad que las demás empresas de ese tipo, a fin de aumentar los niveles de eficiencia y productividad, así como para optimizar el uso de sus recursos. Con ello se logra aumentar la satisfacción de sus clientes y, en consecuencia, sus beneficios.

PALABRAS CLAVES:

Abogado, firma de abogado, bufete, empresa de servicio, sistemas de gestión de calidad, calidad, ISO, eficiencia y productividad, las cuatro disciplinas de la ejecución, 4DX, gestión de empresas, administración de empresas.

INTRODUCCIÓN

Muchos inventos a lo largo de la historia han contribuido, en mayor o menor grado, al bienestar de la humanidad; algunos fueron indispensables para vivir, otros pasaron desapercibidos y fueron presa fácil del olvido. Sin ánimo de menospreciar el valor de los demás, señalamos en esta ocasión a la máquina de vapor, la electricidad y la era digital (informática) como tres grandes inventos que han cambiado al mundo por completo.

Los dos primeros fueron la pieza angular sobre las cuales descomulgó la revolución industrial en los siglos XVIII y XIX. Por su parte, la informática, con su revolucionaria tecnología digital, tiene la virtud de haber alcanzado la generalidad de los diferentes estratos sociales, hasta el punto de que hogaño se habla en la cotidianidad de la cultura del *smarthphone*, la *puntocommanía* y las aplicaciones móviles como algo a lo cual es ya casi imposible pensar que la población pueda renunciar.

En la época de la revolución industrial el empleo fabril moderno evolucionó de forma sorprendente: fue el periodo de auge de los sindicatos y la movilización política de la clase obrera. A medida que los procesos productivos se fueron organizando y moviéndose hacia nuevas fronteras comerciales creció la necesidad de

sustituir al obrero artesanal por trabajadores más formados; de igual manera, surgió una descomunal demanda de abogados, contables, banqueros e ingenieros especializados, entre otros profesionales. La necesidad del abogado era de primer orden, pues el crecimiento de la nueva industria fabril demandaba conocimientos adicionales sobre derecho laboral, propiedad intelectual y legislación internacional, para solo citar algunas ramas de esta profesión.

Con el uso de las nuevas tecnologías que afloraron en el periodo de la industrialización surgió en el sector industrial, de manera obligada, la necesidad de organizarse mejor y de establecer la estandarización de los procesos internos. Lo propio ocurrió en el sector de sus suplidores de servicio, que se vieron compelidos a trabajar de forma más metódica y eficiente, so pena de quedar sin trabajo.

No es el objetivo de este artículo describir el avance en la organización, eficiencia y productividad de los bufetes de abogados en los últimos dos siglos. Sin embargo, ha de enfatizarse que hoy en día los abogados deben entender que su ejercicio se encuentra sujeto a las mismas reglas o normas de gestión de calidad que las demás empresas y que ignorar esto podría implicar su fracaso económico como profesionales.



LA NORMA ISO 9001:2015

En el año 1946 se reunieron en Londres delegados de veinticinco países para crear la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization: ISO¹, en inglés), cuyo objetivo consiste en facilitar la coordinación internacional y la unificación de los estándares internacionales, así como en asegurar la calidad en los bienes y servicios. En la actualidad, la ISO es una red de institutos nacionales de normalización de 148 países, cuya sede principal está ubicada en Ginebra, Suiza.

En la República Dominicana, el instituto de normalización adscrito a la ISO es el Indocal (Instituto Dominicano para la Calidad), que se creó mediante la Ley 166-12, que instituyó el Sistema Dominicano para la Calidad (Sidocal). Esta institución se encarga de organizar la elaboración, adopción, aprobación, publicación y divulgación de las normas técnicas, con miras a facilitar el comercio y el desarrollo industrial del país.

La ISO está formada por comités técnicos que se encargan de diseñar y elaborar normas internacionales para diferentes sectores económicos. Las normas más reconocidas internacionalmente son las normas del grupo ISO 9000. Una norma de este gru-

po, la ISO 9001:2015, es aplicable al ejercicio de la abogacía, de manera que, con ella, los abogados puedan implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) de alto nivel técnico.

La ISO 9001:2015 enumera una serie de principios que deben regir un sistema de gestión de calidad eficiente en ámbito del ejercicio profesional del derecho, a saber:

- I. Enfoque al cliente.** La gestión de la calidad se debe enfocar en cumplir siempre con los requisitos del cliente para exceder sus expectativas.
- II. Liderazgo.** Los líderes del bufete (socios, gerentes, directores o único propietario) de cada nivel deben establecer los propósitos y la dirección de la empresa y crear las condiciones que faciliten que los empleados se involucren y canalicen su energía en lograr los objetivos de la calidad de la firma.
- III. Compromiso de las personas.** Los empleados competentes, identificados, empoderados y comprometidos con la firma son indispensables para generar y proporcionar valor a los servicios que se ofrecen.

¹ ISO es un prefijo griego que significa "igual".

IV. Enfoque en los procesos. Este es uno de los principios que más valor competitivo puede generar a la firma si se cumple. Las actividades se deben entender y gestionar como procesos interrelacionados que funcionen como un sistema coherente. Actuando así se logran resultados increíbles de manera eficaz y eficiente.

V. Mejora continua. Las firmas exitosas siempre están innovando y mejorando sus procesos. Este es su norte.

VI. Toma de decisiones basada en la evidencia. Todas las decisiones que tome la alta dirección deben basarse en el análisis y la evaluación de datos, y no en factores no empíricos, para tener una mayor probabilidad de conseguir los resultados deseados.

VII. Gestión de las relaciones. Los socios deben orientar sus esfuerzos al éxito sostenido; una forma de lograrlo es mediante la gestión de las relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los empleados, clientes, suplidores, las instituciones gubernamentales, entre otros.

Cabe resaltar que esta norma se puede implementar en cualquier organización, sin importar su tamaño o actividad económica. De implementar este sistema, el bufete puede obtener una certificación que avala este hecho, lo cual puede abrir nuevos mercados, especialmente en el ámbito internacional.

QUÉ SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de gestión de calidad (SGC) abarca un conjunto de actividades que sirven para identificar los objetivos de la firma y con esto determinar los procesos y recursos necesarios para alcanzar los resultados planificados. El SGC gestiona los procesos y recursos de la empresa con el objetivo de satisfacer los requerimientos de las partes interesadas. También proporciona los medios para identificar las oportunidades de mejora y así tomar acciones preventivas para entregar un servicio de calidad.

Además del SGC, existen otros sistemas de gestión, entre los que se destacan, en el sector servicio, los siguientes:

- *ISO 14001:2015: Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso.*
- *ISO 27001:2013: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información.*
- *ISO 45001: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo* (esta norma está en la etapa de desarrollo y sustituirá la norma OHSAS 18001).
- *ISO 37001:2016: Sistemas de gestión contra el soborno.*

VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SGC

Las firmas de abogados que tienen y mantienen un SGC gozan de las siguientes ventajas frente a la competencia que se maneja sin ningún sistema.

- Aumenta la rentabilidad de cada servicio porque disminuye los costos operativos y el tiempo de ejecución.
- Mejora la eficiencia y productividad de la firma. Los procesos están definidos y todos saben lo que deben hacer.
- Aumenta la satisfacción del cliente y su nivel de lealtad. Un cliente satisfecho siempre regresa por más servicios o refiere a sus amigos y relacionados al bufete.
- Aumenta la satisfacción de los abogados y el personal de apoyo.
- Mejora la comunicación en todos los niveles de la firma, tanto interna como externa.
- Mejora de manera continua los procesos legales y de apoyo (administración, contabilidad, auditorías, entre otros).
- Optimiza el uso de los recursos.

RAZONES POR LA CUAL IMPLEMENTAR UN SGC

Hay muchas razones por las cuales una firma debe implementar un SGC; las más importantes son estas tres:

- Los clientes demandan calidad.** Un cliente nuevo siempre espera que el abogado le brinde un servicio con altos niveles de calidad, en el tiempo acordado y por un precio competitivo. Las firmas no se pueden dar el lujo de brindar un servicio con bajos estándares de calidad porque los clientes tienen en sus manos varias herramientas que les sirven para aumentar o disminuir la reputación de una firma en un abrir y cerrar de ojos, por ejemplo las redes sociales, los foros jurídicos, etc.
- La calidad ya no solo se busca en los productos, sino también en los servicios.** Los clientes son más sofisticados y están más informados sobre cómo se debe llevar a cabo un servicio legal (todo está en internet). Esto hace, por ejemplo, que el cliente exija comunicación constante sobre el estado de su caso. Además, ya existen otros profesionales fuera del mercado legal que ofrecen soluciones integrales donde incluyen servicios legales, como son la constitución de compañías, registro de nombres comerciales, entre otros. La firma que desee mantener un nicho cautivo debe ofrecer calidad y más calidad.
- La calidad es un factor de diferenciación de la competencia.** Esta razón se explica sola.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Philip Crosby, uno de los gurús de la calidad, ha expresado que:

La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad —todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.



Las firmas de abogados ofrecen un escenario ideal para implementar un SGC porque su enfoque se centra en la clientela. Este es el primer principio de la calidad, enfoque en el cliente. Mediante un SGC se crea un ambiente y una estructura organizacional enfocada en alcanzar los requerimientos de los clientes, buscando siempre superar sus expectativas.

El ejercicio del derecho, al igual que otras profesiones independientes, se centra en satisfacer las necesidades del cliente, pero el abogado es más que un proveedor de servicios. El abogado es un profesional que tiene muchas facetas: la de consejero, confidente, asesor de negocios, sicólogo, amigo y, en algunos casos, mentor.

El servicio que se le ofrece a un cliente es único: cada cliente tiene necesidades diferentes que deben ser atendidas de manera individual. Esto muchas veces conlleva un proceso de planificación para establecer la estrategia del caso y así alcanzar el objetivo deseado. Este proceso de definición de la estrategia debe estar estandarizado para poder garantizar un servicio de calidad, brindado a tiempo y con el menor costo posible.

La calidad, mediante el sistema de gestión, muestra el camino más corto y efectivo al abogado para poder brindar un servicio. Mediante el enfoque en procesos el abogado puede determinar rápidamente las necesidades del cliente y buscar una solución efectiva que le permita ahorrar tiempo

y recursos, con lo cual se mejora la productividad y la eficiencia.

Cuando la firma mantiene un SGC, el ambiente de trabajo es más estable y se disminuyen los sobresaltos del día a día. Los abogados se relacionan mejor con los demás empleados y se fomenta el trabajo en equipo, desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la estructura organizacional.

PASO PRELIMINAR ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

El primer paso que se debe dar antes de implementar el SGC es una auditoría inicial que sirve para determinar el estado actual de la calidad en todos los niveles de la firma. Esta es una tarea que consume mucho tiempo y, por ende, debe tener el apoyo de la alta gerencia. El resultado es un diagnóstico preliminar que sirve para identificar las áreas que necesitan ser reforzadas con la calidad.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR UN DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Para obtener este diagnóstico preliminar se ha diseñado un cuestionario que se divide en estas cuatro secciones:

- A. Relación con los clientes
- B. Gestión de los servicios legales
- C. Gestión administrativa
- D. Uso de la tecnología

A. Relación con los clientes

1. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 la máxima calificación), ¿cómo califica la capacidad de respuesta de los abogados para devolver las llamadas telefónicas y los correos electrónicos a los clientes?

- a. Calificación _____
- b. Comentarios (opcional)

2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica la capacidad de respuesta para responder las consultas a los clientes potenciales?

- a. Calificación _____
- b. Comentarios (opcional)

3. ¿Cómo percibe la firma su cartera de clientes? (Elija una respuesta).

- a. Aumentando _____
- b. Se mantiene igual _____
- c. Disminuyendo _____
- d. Comentarios (opcional)

4. De manera objetiva, comparando la firma con la competencia, ¿cuáles fortalezas tiene la firma que no posee la competencia?

5. De manera objetiva, comparando la firma con la competencia, ¿cuáles debilidades tiene la firma que no posee la competencia?

6. ¿Se han realizado encuestas de satisfacción a los clientes? ¿Cuándo? ¿Cuáles fueron las respuestas de los clientes y cómo se manejaron los resultados para mejorar la calidad del servicio?

7. ¿Qué valoran más nuestros clientes? (Esta respuesta se puede obtener de las encuestas de satisfacción que deben hacerse de los clientes).

8. ¿Por qué han dejado los clientes la firma en los últimos tres años? ¿Honorarios muy altos?, ¿no se planificó la estrategia del caso?, ¿se perdió el caso?, ¿el tiempo de respuesta fue muy lento?, ¿no hubo química con el abogado?...

9. Para la firma, considerando la ubicación geográfica y áreas de práctica existentes, ¿cómo espera el comportamiento de los nuevos negocios?

- a. Aumentarán _____
- b. Se mantendrán iguales _____
- c. Disminuirán _____
- d. Comentarios (opcional)

B. Gestión de los servicios legales

1. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 la máxima calificación), indique su opinión sobre la eficacia de la empresa en las siguientes áreas:

- a. Formación y capacitación de los abogados asociados _____
- b. Delegación de trabajos a los asociados _____
- c. Distribución equitativa e inclusión de trabajos _____
- d. Supervisión de los asociados _____
- e. Comunicación con los asociados _____
- f. Evaluación de los asociados _____
- g. Control de calidad de los trabajos
- h. de los asociados _____

2. ¿Considera que la firma usa el tiempo de los asociados de manera efectiva?

- a. Sí _____
- b. No _____
- c. Comentarios (opcional)

3. ¿Cómo califica los procesos generales de la firma para preparar y revisar los trabajos legales?

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____
- d. Mal _____
- e. No tengo base _____
- f. Comentarios (opcional)

4. En una escala del 1 al 5, califique el sistema de distribución de trabajo entre socios y asociados.

- a. Calificación _____
- b. Comentarios (opcional)

5. ¿Hay buena coordinación entre las diferentes áreas de práctica y especialidades?

- a. Sí _____
- b. No _____
- c. Comentarios (opcional)

6. En una escala del 1 al 5, ¿cómo califica el programa de formación y capacitación de la firma?

- a. Calificación _____
- b. Comentarios (opcional)

7. ¿Qué necesita incluir o eliminar del programa de formación y capacitación para mejorarlo?

8. ¿Se retroalimenta al abogado de manera regular sobre cómo desarrollar más sus competencias y mejorar su desempeño?

- a. Sí ___
- b. No ___
- c. Comentarios (opcional)

C. Gestión administrativa

1. En sentido general, los beneficios de la firma han:

- a. Mejorado ___
- b. Se mantienen igual ___
- c. Han disminuido ___
- d. Comentarios (opcional)

2. ¿La rentabilidad actual es la deseada? O requiere:

- a. Seguimiento para mantenerla igual ___
- b. Mejorar un poco ___
- c. Una revisión y mejora urgente ___
- d. Comentarios (opcional)

3. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación? Si mantenemos el *statu quo* en relación con nuestro personal, calidad del servicio, servicios, rentabilidad, entre otros factores relacionados, la firma estará estable y será rentable en un futuro cercano.

- a. De acuerdo ___
- b. En desacuerdo ___
- c. Comentarios (opcional)

4. ¿El sistema de facturación y cobro de la firma influye en la imagen de calidad frente a los clientes?

- a. Ayuda ___
- b. Afecta ___
- c. No influye ___

D. Uso de la tecnología

1. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 la máxima calificación), cuán efectivo es el uso de la tecnología que se está haciendo para:

- a. Realizar trabajos legales ___
 - i. Comentarios (opcional)
 - b. Asegurar, controlar y mejorar la calidad del trabajo legal ___
 - i. Comentarios (opcional)
 - c. Reducir los costos de los trabajos legales ___
 - i. Comentarios (opcional)
 - d. Incrementar el valor que se le ofrece al cliente (respuestas más rápidas, menos errores, mejor diseño del trabajo, etc.) ___
 - i. Comentarios (opcional)
2. Tomando en cuenta el uso de la tecnología, ¿cómo evalúa

el trabajo en equipo entre los socios, asociados y el personal administrativo?

a. Respuesta

Este cuestionario no es definitivo. Es un comienzo para determinar un diagnóstico preliminar. El objetivo es brindarle al lector una base para identificar los puntos débiles de su firma y así tomar medidas para la mejora continua basada en los sistemas de gestión de la calidad.

CONCLUSIÓN

Implementar un SGC es de suma importancia para el éxito y aun para la supervivencia de una firma de abogados. Su implementación puede verse como un reto muy difícil. Sin embargo, hay una solución muy práctica que podrá contribuir a hacerla más asequible. Esta solución se basa en la metodología de las 4DX del libro *Las 4 disciplinas de la ejecución* de Sean Covey, donde el autor comienza diciendo “todos estamos metidos en el torbellino (el día a día) y este no nos deja ver las metas crucialmente importantes (MCI) de la empresa y no nos permite seguir un plan estratégico para alcanzar los resultados deseados”.

En este caso la MCI sería implementar un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 y alcanzar la certificación.

Esta metodología es fácil, pero exigente y se divide en estas cuatro disciplinas:

1. Enfocar en lo crucialmente importante;
2. Actuar sobre las medidas de predicción;
3. Llevar un tablero de resultados convincente, y
4. Mantener una cadencia de rendición de cuentas.

Si se sigue al pie de la letra esta metodología, se podrán alcanzar todas las metas que se trace la firma.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. ISO 9001:2015 *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*: Madrid, 2015.
- ISO 9001:2015 *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*: Madrid, 2015.
- AVENT, Ryan. *La riqueza de los humanos: El trabajo en el siglo XXI*: Barcelona, Grupo Planeta, 2017.
- COVEY, S. Y MCCHESENEY, C. *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*: Barcelona, 2013.
- EVANS, J. Y LINDSAY, W. *Administración y control de la calidad*: Boston, Cengage Learning, 2008.
- EVERETT-NOLLKAMPER, Pamela. *Fundamentals of Law Office Management*: Boston, Cengage Learning, 2013.
- GUTIÉRREZ, Humberto. *Calidad total y productividad*, 3.ª ed.: México, Mc. Graw Hill, 2010.
- LEGAL INDIA, *TQM in the Law Firm: What is Total Quality Management?* (2012) [en línea]. Disponible en ciberpágina: <http://bit.ly/2wbAuiA> [consulta: 12 de agosto de 2017].
- WESTCOTT, John M. *Fundamentals of Law Firm Management*: New York, Thomson Reuters, 2013.