

Generación R

Cómo gestionar con éxito los despachos de abogados en la nueva era

Coordinadores

Carlos García-León

Eugenia Navarro

Jordi Fernández

■ LA LEY



Generación R

Coordinadores

Carlos García-León

Eugenia Navarro

Jordi Fernández

© Inkietos, 2020

© Wolters Kluwer España, S.A.

Wolters Kluwer

C/ Collado Mediano, 9

28231 Las Rozas (Madrid)

Tel: 902 250 500 – Fax: 902 250 502

e-mail: clientes@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.com>

Primera edición: Diciembre 2020

Depósito Legal: M-30639-2020

ISBN versión impresa: 978-84-18349-84-3

ISBN versión electrónica: 978-84-18349-85-0

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.

Printed in Spain

© **Wolters Kluwer España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Dirijase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

GESTIONANDO EL TELETRABAJO

Rosalina Díaz

*Presidenta de la Asociación de Juristas
y Profesionales del Derecho San Raimundo de Peñafort*



La crisis ha impulsado el teletrabajo hasta niveles impensables varios meses atrás, pero exige una gestión diferente para obtener todas las ventajas que ofrece para la digitalización, para la conciliación y para la sociedad en su conjunto

«*Work is a thing you do, not a place you go*», es el título de un artículo publicado en la revista británica *New Statesman* que define el teletrabajo en una sola frase.

Lo importante es evidentemente lo que se hace, no dónde se hace, y la sociedad se encuentra en la actualidad inmersa en un proceso de transformación digital que ofrece unas posibilidades de flexibilidad, de desarrollo de tareas en remoto y de uso de herramientas informáticas colaborativas, inexistentes en el pasado, con repercusiones en la propia organización del trabajo.

Del mismo modo, dentro de las políticas de recursos humanos, cobran protagonismo las medidas orientadas a favorecer la conciliación de la vida profesional y personal.

La implementación del teletrabajo se sitúa en el punto de intersección de ambas corrientes, al poder utilizarse como una herramienta para la modernización de la organización del trabajo y también como un mecanismo adicional de conciliación.

Recientemente, la estrategia de prevención y control de la Covid-19 ha dado lugar a una generalización del teletrabajo, como forma ordinaria de prestación de servicios, que ha supuesto un salto enorme en cuanto a la extensión del trabajo en remoto.

Según el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, en España el porcentaje de teletrabajadores en 2019 era del 4,8%, por debajo de la media de la Unión Europea, que alcanza el 5,3%, y muy por debajo de Países Bajos o Finlandia, con un 14%.

Pero con la crisis del coronavirus, en mayo de 2020, el teletrabajo se disparó al 34%, según estimaciones del mismo Instituto basadas en encuestas y datos del INE. Lo que resulta especialmente llamativo porque las posibilidades de realizar esta modalidad de trabajo se situaron en 2019 en el 22,3% de los ocupados, unos 4,4 millones de trabajadores. Esto significa que muchos se han visto obligados a adaptarse a la situación de forma improvisada y nunca hubieran llegado al teletrabajo en circunstancias normales.

Sin embargo, nos podemos preguntar si ha sido verdadero teletrabajo lo que se ha hecho durante estos meses. Lo que se hizo en marzo de 2020, al declararse el estado de alarma en España, fue trasladar, de forma abrupta y sin planificación, el despacho a casa, pero, hablando en términos generales:

— No se fijaron objetivos concretos y medibles del resultado del trabajo por un lado (normal en el trabajo a domicilio), ni por otro se establecieron mecanismos de control de la dedicación del trabajador a su tarea (habitual en el teletrabajo).

— No se ha respetado el derecho a la desconexión interpretando que, al estar en casa confinados, se podía encargar una nueva tarea en cualquier momento.

— No se han dado las condiciones físicas adecuadas (pantallas idóneas, espacios organizados, sillas ergonómicas, etc.).

— Ni se ha disfrutado del entorno apropiado, especialmente para quienes se encontraban rodeados de menores a su cargo, incluso teniendo que vigilar sus deberes;

— Tampoco se ha contado siempre con la tecnología necesaria. Por poner el ejemplo más evidente, las videoconferencias se han realizado con sistemas cuya seguridad se ha puesto en duda, pero ha faltado también acceso a documentación, que no estaba disponible en la nube, no

había *software* de seguimiento, ni medidas de protección y seguridad de los datos. Aquí las diferencias han sido enormes entre las grandes empresas, más preparadas, y las pequeñas, entre los grandes y los pequeños despachos de abogados.

Aun así, se ha visto que la productividad de quienes han podido utilizar la tecnología y trabajar a distancia apenas se ha resentido. Una encuesta en Estados Unidos, hecha por la firma de investigación Valoir, ha estimado en solo un 1% el descenso de la productividad en líneas generales y en un 2% en el caso de las personas, normalmente mujeres, con hijos a cargos. Pero a cambio, los trabajadores reconocían haber extendido el tiempo de trabajo, hasta casi las 22 horas.

A pesar de todo, los meses de confinamiento han servido para que muchas empresas y despachos vean que es posible trabajar en remoto, que los empleados han respondido de forma muy positiva y que es una forma de trabajar con la que hay que contar, en la que tan esencial es la confianza por parte del empleador como la responsabilidad por parte del empleado.

Quienes dirigen un equipo van a tener que adaptar su estilo de dirección, ya que es diferente gestionar el teletrabajo que controlar que el trabajador está en su sitio, parodiando el peor estilo de gestión, que utiliza el presentismo como elemento básico.

El teletrabajo exige:

- establecer objetivos claros, ambiciosos pero realizables;
- medir los resultados, ajustando las metas cuando sea necesario;
- fomentar la formación en competencias tecnológicas;
- motivar al equipo y mantenerlo cohesionado;
- generar creatividad más allá de realizar tareas;
- asegurar la promoción de las personas valiosas, aunque trabajen en remoto;
- contar con las herramientas tecnológicas adecuadas;
- garantizar el derecho a la desconexión digital;
- asegurar la confidencialidad y seguridad de los datos.

¿Pero es interesante incentivar el teletrabajo en general y en especial en los despachos de abogados? Realmente lo interesante es poder desarrollar un trabajo inteligente con la premisa de que el profesional pueda decidir dónde va a llevar a cabo cada tarea.

La decisión debe ser del abogado, con un nivel de madurez profesional suficiente para valorar qué reuniones deben ser presenciales, cuándo debe forzosamente viajar, y en qué momentos debe acudir a la sede del despacho, ya sea para atender a su cliente, para reuniones de equipo o para cualquier otra tarea en la que prime el contacto personal, manteniendo o mejorando la productividad.

Esta fórmula de trabajo requiere conocer muy bien los objetivos, el tiempo del que dispone para lograrlos, contar con la tecnología necesaria y, en el caso de los directivos, gestionar de manera diferente.

Es básica una comunicación permanente del responsable con su equipo y para que tenga éxito no basta con hacer siempre la misma pregunta genérica, ¿qué tal va todo?, son necesarias preguntas concretas que puedan sacar a la luz los problemas y permitan al teletrabajador expresarse y sentirse comprendido y a la vez compelido a trabajar cada vez mejor. No hay nada más frustrante que la falta de exigencia.

Es igualmente esencial no ser simplemente un grupo de personas que se reúne cada cierto tiempo, sino que se constituya un verdadero equipo, donde todos puedan expresar sin miedo sus dudas, sus sugerencias y sus problemas, teniendo especial empatía con aquellos a los que les cuesta expresarse públicamente, para quienes será útil poder aportar su visión a través de documentos colaborativos.

La escuela de negocios Harvard Business School da cinco reglas para el trabajo en remoto:

1. Si diriges un equipo, céntrate en los resultados, no en la actividad.
2. Acepta que la productividad puede resentirse en el corto plazo.
3. Tómate el tiempo necesario para empatizar con tu equipo.
4. Acostúmbrate al trabajo de tus colegas a diferentes horas.
5. Haz con ellos otras cosas además de trabajar, como por ejemplo cafés virtuales.

Y, sobre todo, el directivo tiene que aceptar los momentos de imperfección: ruidos imprevistos, niños que aparecen en pantalla... incluso si esos ruidos vienen de su propia casa. Presentarse como alguien auténtico, normal, invita al resto del equipo a hacerlo también y mejorar la unión entre todos.

Trabajar de forma digital también exige ciertas adaptaciones de estilo en el trabajo y, concretamente, si la brevedad es siempre un valor, cuando se trabaja de forma digital, es todavía más importante.

Es mucho más fatigosa una videoconferencia que una reunión presencial, en la que puedes interpretar gestos y expresiones y hay sobreentendidos que en la videoconferencia no existen. Por lo tanto, un buen consejo es no abusar de las reuniones virtuales y hacerlas cada vez más breves. Una conocida multinacional puso en marcha este año una instrucción para sus miles de trabajadores en remoto pidiendo que las reuniones se reduzcan en general a 45 o 20 minutos, tiempo suficiente para tomar decisiones sobre los temas que existan en el orden del día, y para que los empleados puedan atender sus necesidades personales entre reunión y reunión.

En ese sentido Xavier Marcet, presidente de la consultora Lead to change, opina que a las reuniones hay que ir pensado y en ellas tomar decisiones. Las reuniones largas de exploración o reflexión existen, pero deberían ser la excepción y no la regla.

Otra enorme pérdida de tiempo es el correo electrónico, con personas en copia a las que el asunto interesa solo tangencialmente y de una longitud excesiva. Escribir un correo breve con lo esencial exige esfuerzo e inteligencia. Un correo largo y divagando solo paciencia.

En el teletrabajo, el correo electrónico es la herramienta básica de comunicación y la concisión en el lenguaje puede ahorrar mucho tiempo a muchas personas. Un buen directivo debe procurar que este estilo breve se imponga en su equipo.

Pero no siempre el teletrabajo es apreciado. Hay muchos profesionales que, en la situación de crisis que hemos vivido desde marzo de 2020, en cuanto ha sido posible, han vuelto al despacho. No aguantaban más seguir trabajando en casa. Pero, como se señala al principio, lo que se ha tenido no es teletrabajo con los medios y la organización necesaria. Cuando se puede combinar la presencia en el despacho con el teletrabajo, y este se da en las condiciones adecuadas, las ventajas son enormes.

El abogado podrá organizar de manera más eficiente su tiempo, evitando los desplazamientos diarios hasta la sede del despacho, decidiendo qué viajes son imprescindibles y qué asuntos se pueden resolver por videoconferencia y conciliando su trabajo con sus intereses personales, ya que en su responsabilidad individual no habrá una hora específica en la que tenga que estar en un sitio determinado para desarrollar una tarea concreta. Además, la implantación de herramientas de gestión y la utilización sistemática de la tecnología propiciará la necesaria digitalización de los despachos, con mayor productividad y seguridad en los resultados.

El despacho podrá reducir su espacio (o por lo menos no incrementarlo, con la necesidad de mayor distanciamiento), rebajar los gastos de dietas y desplazamientos y gestionar en base a la productividad objetiva, sin interferencias, o con menos interferencias, personales, obteniendo mejores resultados por la digitalización generalizada del trabajo.

La sociedad se beneficiará también de una reducción de la huella de carbono, al reducirse los movimientos diarios de trabajadores, y probablemente de una sociedad más humana, con mayor equilibrio entre trabajo y vida personal.

Al enumerar los aspectos que la dirección del teletrabajo tiene que atender, se ha hecho antes referencia a la necesidad de vigilar el cumplimiento de objetivos para promocionar a los mejores profesionales, aunque trabajen en remoto.

Hasta ahora eran las mujeres las que con más frecuencia solicitaban trabajar desde casa y con ello prácticamente quedaban excluidas de ser promocionadas. Ahora se ha comprobado por todos que trabajar en remoto no es trabajar menos, en absoluto, y que incluso se eliminan muchas distracciones que se producen en el centro de trabajo.

No sabemos qué pasará en el futuro, pero deberíamos temer que, por lo menos a corto plazo, sigan siendo las mujeres las que con mayor frecuencia prefieran teletrabajar para adaptarse a los horarios de sus hijos, ya que no hemos llegado todavía a una corresponsabilidad en la familia. Ojalá que no sufran ninguna discriminación en sus legítimas aspiraciones de crecimiento profesional por esa elección. Esperemos que la sociedad, también en este aspecto, esté madura para el teletrabajo.



El sector legal está experimentando multitud de cambios en los últimos años. Afronta una evolución sin precedentes, acelerada aún más con la llegada de la pandemia de la Covid-19 que, sin duda, marcará un antes y un después en la profesión. Este libro representa una guía para una abogacía en plena transformación, compuesta por una generación de personas, la **Generación R**, a la que les ha tocado **Repensar** y pilotar la **Reinención** de la profesión legal, subirse a la ola de una **Revolución** con infinidad de cambios que llegan de manera disruptiva y la aceptación de nuevos **Retos** de forma continuada. Una generación **Remota**, caracterizada por los dispositivos móviles y el trabajo en cualquier lugar, marcada por la obligada **Rapidez** en los análisis y la toma de decisiones, con una necesidad imperiosa de **Reaprender** en todo momento y que tiene que adaptarse lo mejor posible a un entorno inquieto y propenso al cambio.

«Generación R» está escrito para todos los profesionales del sector jurídico que dedican gran parte de su tiempo a las más diversas tareas relacionadas con la gestión. En esta obra coral se dan cita 25 de los expertos más reconocidos en España en el ámbito del *management jurídico*, todos ellos pertenecientes a la Asociación Inquietos, el principal *think tank* de la abogacía de negocios de nuestro país. Desde su conocimiento, pero sobre todo desde su experiencia sobre el terreno en puestos de responsabilidad en áreas de dirección y organización, finanzas, recursos humanos, tecnología, marketing, comunicación... en importantes despachos, asesorías jurídicas internas y firmas de consultoría, ofrecen numerosas pistas para gestionar con éxito los despachos de abogados en la nueva era.

