

# ABOGADOS Y EFICACIA:

black.swan



Cada vez con más frecuencia se publican rankings de despachos, informes de rentabilidad, estudios comparativos de productividad, y análisis económicos del sector legal. Estos esfuerzos —útiles y necesarios para entender el contexto competitivo— tienden a generar una presión comparativa constante sobre las firmas y sus socios: márgenes, tarifas, facturación media por profesional, rentabilidad por socio... Sin embargo, en esta carrera de mediciones, es fácil olvidar que la eficiencia no se alcanza por imitación ni por carrera competitiva, sino por construcción interna. Como siempre, la clave de la mejora organizativa y del beneficio suele encontrarse mirando dentro y no solo fuera. Y es aquí donde entra en juego una dimensión esencial y habitualmente olvidada: la eficacia personal del abogado como punto de partida de toda transformación rentable y sostenible en los despachos de abogados.

Si a esta presión añadimos la acelerada incorporación de tecnología en los despachos: herramientas de automatización, bases de datos, sistemas de gestión documental o plataformas colaborativas, todo ello con más o menos IA, las firmas y los abogados pueden perder el foco natural del ejercicio. Aunque estas soluciones amplifican la eficiencia potencial de la organización, su impacto real depende —en última instancia— del uso que hagan de ellas los abogados. La tecnología es un acelerador, pero no sustituye la responsabilidad, el foco, la autogestión o la claridad en la ejecución. Y estos, como veremos, son factores personalísimos.

Aunque en lenguaje común se usan como sinónimos, en gestión se distingue entre eficacia —lograr el resultado— y eficiencia —lograrlo con el menor uso de recursos—. La eficiencia es deseable, pero solo puede construirse sobre una base sólida de eficacia personal. Sin ella, cualquier modelo operativo se vuelve inestable.

Una firma legal es una organización de profesionales del conocimiento. Su rendimiento no depende de maquinaria ni de activos físicos, sino del desempeño intelectual, actitudinal y técnico de sus abogados. La unidad productiva básica es el profesional. Por tanto, la eficacia individual es el input estratégico que determina la eficiencia

global. Precisamente por ello, cada firma es intrínsecamente distinta a cualquier otra: su activo principal —el talento concreto de sus abogados— es irrepetible. Imitar prácticas de terceros puede servir de referencia o inspiración, pero no sustituye la necesidad de diseñar una estrategia propia, coherente con la singularidad de ese activo.

La literatura de gestión organizacional y la experiencia en consultoría de firmas permite identificar seis variables que inciden directamente en la eficacia personal del abogado.



La clave de la mejora organizativa y del beneficio suele encontrarse **mirando dentro y no solo fuera.**

Estas dimensiones (Pablo Maella, IESE, 2010), no son solo atributos individuales, sino también palancas gestionables desde la dirección de la firma.

A continuación se desarrollan brevemente haciendo también referencia a las conductas clave que permiten activar cada una de ellas.

**A**

**Responsabilidad Individual.** La responsabilidad es el motor de arranque de la eficacia personal. No puede delegarse ni transferirse: o se asume, o no se es eficaz. Supone una actitud de propiedad del encargo, claridad en los objetivos y compromiso con los resultados, más allá de la circunstancia o de la supervisión externa. Una firma con abogados poco responsables será lenta, costosa y vulnerable. Por el contrario, cuando cada profesional actúa como autor de su rendimiento, se activa un círculo virtuoso: mayor autonomía, mayor confianza, mayor productividad. Entre las conductas asociadas destacan: definir metas realistas y retadoras, actuar proactivamente ante las dificultades, no caer en el victimismo, y asumir los límites de lo que se puede controlar. También evitar el exceso de responsabilidad: aceptar más tareas de las que se pueden gestionar o culparse por lo incontrolable también mina la eficacia.

La responsabilidad  
es el motor de arranque  
de la eficacia personal.

**B**

**Capacidad técnica y autodesarrollo.** La capacidad no se limita al conocimiento técnico acumulado. Es el alineamiento entre habilidades disponibles y exigencias del puesto. Un profesional eficaz es aquel cuyas fortalezas coinciden con el tipo de problemas que se le plantean. Pero además de poseer talento, es necesario desarrollarlo: no se trata de que "te enseñen", sino de que "tú aprendas". El despacho debe fomentar entornos en los que cada abogado identifique sus puntos fuertes, se especialice, y se proponga metas de mejora específicas. Aprender de los errores, aceptar los límites propios y buscar tareas acordes con el perfil son pasos clave.

**C**

**Autogestión y delegación efectiva.** La autogestión es la capacidad de dirigir el propio trabajo dentro de un marco organizativo. Va más allá de la eficiencia operativa: conecta con la autorrealización profesional. Un abogado que se autogestiona no solo cumple con sus tareas, sino que decide cómo las aborda, cuándo y con qué recursos. Para que emerja la autogestión, la firma debe ofrecer tres condiciones: claridad de objetivos, provisión de medios, y autonomía operativa. Sin estas tres palancas, no hay gestión personal posible. Un entorno hiperjerárquico, sin espacio de decisión ni feedback claro, anula esta variable. Cuando un despacho permite que sus abogados participen en la toma de decisiones sobre su propio trabajo, promueve una cultura más humana y productiva, donde se favorece no solo el beneficio, sino también el crecimiento de las personas. Desde el punto de vista conductual, la autogestión se expresa en: saber qué se espera de uno, negociar recursos, pedir autonomía razonable, y —si la organización no lo permite— considerar incluso el cambio de entorno profesional.

## D

Actitud ante la suerte. La suerte existe. Lo inesperado, lo externo, lo incontrolable afecta a cualquier proceso. Pero la actitud ante ella define la madurez profesional. El abogado eficaz actúa como si la suerte no existiera, pero evalúa reconociendo su influencia. Esto evita dos grandes errores: atribuirse éxitos inmerecidos o culparse por fracasos inevitables. En clave de gestión, este realismo permite separar causalidades, mantener aprendizajes correctos y sostener el esfuerzo incluso cuando el entorno no responde. También evita caer en el lamento estéril. La mejor estrategia frente al azar es actuar con serenidad, aprender siempre, y no instalarse en la queja.

## E

Simplificación consciente. Simplificar no es trivializar. Es el proceso deliberado de eliminar lo innecesario y centrar los esfuerzos en lo esencial. En entornos profesionales complejos como el legal, esta capacidad es clave: los asuntos están llenos de información, variables y actores. La complejidad es inevitable, pero el enredo no lo es. Simplificar implica priorizar tareas, eliminar fricciones, cuestionar rutinas, redactar con claridad, diseñar procesos más ágiles y buscar constantemente formas más limpias de entregar valor.



## F

Automotivación y esfuerzo sostenido. La automotivación es la voluntad de actuar con intensidad, incluso cuando no apetece. No es una emoción, sino un compromiso: hacer lo que toca, aunque no haya un impulso inmediato. En la abogacía, donde muchas tareas son exigentes y rutinarias, esta actitud es la que separa al buen profesional del cumplidor reactivo. La automotivación se manifiesta en mantener el esfuerzo, tener ambición profesional, buscar sentido en lo que se hace, y actuar con constancia. No es esperar a sentirse bien, sino hacer lo necesario para poder sentirse bien después. La firma no puede motivar a sus abogados, pero sí puede evitar desmotivarlos: mediante reconocimiento, transparencia, retribución coherente y trayectoria profesional clara.

Estas variables no solo afectan al desarrollo individual: están directamente conectadas con los principales indicadores económicos de rentabilidad en una firma legal. Los profit drivers —margen, tarifa, apalancamiento y utilización— son altamente sensibles al nivel de eficacia personal de los profesionales. El margen mejora cuando se reducen los errores, los tiempos muertos y los retrabajos, todos ellos síntomas de ineficacia. La tarifa solo puede sostenerse cuando el valor percibido por el cliente justifica el precio, y ese valor depende de la calidad del trabajo jurídico y de la forma de entregarlo. La utilización se incrementa cuando el abogado se autogestiona, prioriza bien y reduce la fricción operativa. Y el leverage es solo viable si el socio puede delegar en abogados eficaces, autónomos y bien formados. Por tanto, la eficacia no es solo una virtud profesional: es una variable económica crítica para el modelo de negocio de cualquier firma legal.

Cada una de estas variables puede gestionarse y pueden integrarse en la estrategia de talento, en el diseño de carrera, en los procesos de selección, en los sistemas de liderazgo y en las dinámicas de evaluación. Las firmas que ignoren la eficacia individual pueden acabar atrapadas en una eficiencia forzada, artificial y frágil.

Mejorar la firma empieza por mejorar la eficacia de cada abogado. Lo demás —tecnología, marketing, procesos, estructura— puede venir después, pero quizás no necesariamente antes. La eficacia personal no es una competencia blanda: es una capacidad estratégica. Y sin ella, no hay eficiencia organizativa posible.

Como señalaba David Maister en True Professionalism, el despacho competitivo no es el que tiene más horas facturadas, sino el que logra que sus abogados trabajen con claridad, autonomía y propósito.

Jose Luis Pérez Benítez

Socio de BlackSwan Consultoría



**Mejorar la firma  
empieza por mejorar  
la eficacia de cada  
abogado.**

**black.swan**

Este artículo ha sido tomado de Vozpópuli. Si deseas leer más, [haz clic aquí](#)