

La innovación implica que el abogado aprenda nuevas habilidades

ENTREVISTA CON MICHELE DISTEFANO

Por Janet Huerta y Marco V. Herrera

Michele Destefano es profesora, autora de libros, oradora, consultora independiente y facilitadora en bufetes de abogados, departamentos legales corporativos y nuevas empresas legales sobre innovación y tecnología, creación de cultura, formación de equipos. Es reconocida por la American Bar Association (ABA) como una Rebelde Legal, por el Financial Times, como una de las Abogadas Innovadoras de Norteamérica y como uno de los 20 abogados más innovadores de los Estados Unidos.

Michele es profesora de Derecho en la Facultad de la Universidad de Miami, y Profesora Invitada en Harvard Law School, en el programa de educación para ejecutivos. Es fundadora de LawWithoutWalls, un grupo de expertos multidisciplinario internacional que agrupa a más de 1,000 abogados, profesionales de negocios.

Como profesora de Derecho, Michele investiga y escribe sobre las crecientes intersecciones entre el derecho, los negocios y la innovación legal. Su libro *Legal Upheaval: A Guide to Creativity, Collaboration, and Innovation in Law* presenta más de 100 entrevistas de abogados generales de grandes corporaciones internacionales y jefes de innovación en bufetes de abogados. Otra obra reciente se enfoca en el rol cambiante del oficial de cumplimiento y se basa en entrevistas a más de 70 asesores generales y directores de cumplimiento de corporaciones de S&P 500.

En su incansable búsqueda de ofrecer a los abogados contenidos y tendencias sobre innovación para ayudar a la transformación digital de los abogados, Foro Jurídico buscó a Michel, para que nos platicara sobre su visión, sus investigaciones y sobre el contenido de sus libros, aquí presentamos la entrevista.

¿CÓMO DEBEMOS DE ENTENDER LA INNOVACIÓN PARA LOS ABOGADOS?

Después de hacer cientos de entrevistas con abogados de diferentes países me queda claro que la mayoría de los usuarios de los servicios jurídicos no tienen claro qué es la innovación o lo que significa.

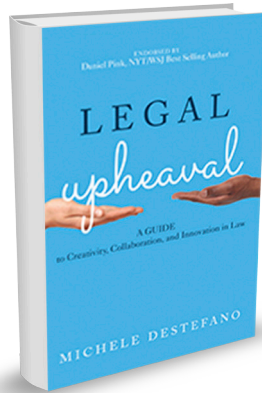
De la misma manera los despachos de abogados están inciertos de lo que los clientes quieren cuando piden innovación o cual sería el retorno de la inversión (ROI) por algún proceso de

innovación en sus firmas, pero le siguen diciendo al cliente que de alguna manera están innovando en su negocio.

En primer lugar, los abogados ven a la innovación como algo lejano, en segundo los clientes de los despachos dicen que se sí se dan cuenta cuando las firmas de abogados innovan, y número tres, los cliente no están pidiendo gran innovación, lo que están pidiendo es un incremento del valor agregado de los servicios legales.

En mi opinión, la innovación que está pidiendo el mercado, los clientes, está orientada hacia una profunda transformación del servicio, a que se incremente el valor agregado de los servicios legales con la idea de que los proveedores de servicios legales sean modernos y se adapten al mundo moderno. Lo que los abogados generales de las grandes compañías quieren es que los despachos tomen la actitud, mentalidad y las habilidades de la innovación, más allá de la innovación en sí.

Los clientes quieren que los ayuden a enfrentar los cambios y retos del mundo cambiante, que les ayuden a resolver las grandes



“La innovación que está pidiendo el mercado está orientada hacia una profunda transformación del servicio, a que se incremente el valor agregado de los servicios legales con la idea de que los proveedores de servicios legales sean modernos y se adapten al mundo moderno.”



transformaciones de los tiempos actuales, que los ayuden a enfrentar conflictos, urgencias, los múltiples problemas que necesitan de mayor colaboración, lo que los abogados tradicionalmente no están acostumbrados a trabajar con otras personas para poder generar nuevas y más modernas ideas de los retos de los clientes.

Clay M. Christensen afirma en su libro *El ADN del innovador*, que los innovadores más creativos se distinguen por cinco factores: la asociación, el cuestionar, el observar, el experimentar y la creación de nuevas redes de negocio (networking); pero considerando la forma en la que los abogados son entrenados, su práctica y labores diarias, inclinaciones y personalidades, el ADN del innovador no es natural para el abogado.

El abogado en general es un estratega y son buenos para identificar las ramas del bosque y los árboles dentro de todo el bosque, lo que los hace muy peculiares, pero en general están entrenados para resolver problemas, no para encontrar problemas a través de la colaboración, la experimentación y la observación para lo cual en ocasiones no tienen tiempo.

Esta situación pasa en todos los países y regiones del mundo, Australia, Reino Unido, Estados Unidos y Latinoamérica, me falta entrevistar a abogados en México, pero considero que es una situación general mundial.

¿EXISTEN OTRAS CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LA PROFESIÓN?, ¿CÓMO LOS ABOGADOS PUEDEN EMPEZAR A CAMBIAR ESTE MINDSET?

Definitivamente hay un conjunto de comportamientos que los abogados necesitan

desarrollar, en mi libro describo cuáles son las habilidades que los abogados necesitan para enfrentar la modernidad, la base son las habilidades que llamo COST (Claridad, Organizacional, Servicio y Tecnología), que son básicamente habilidades de management y que incluyen el entendimiento de la diferencia entre marca y marketing, los cuales normalmente los abogados no saben u olvidan. También incluye habilidades de negocios que implica el total entendimiento del negocio del cliente, cómo operan, cómo piensan, cuáles son sus riesgos y cómo

quieren que sus casos y documentos sean escritos y desarrollados.

En las entrevistas con los abogados de empresa, la queja más mencionada es que el abogado externo no entrega documentos o información de una manera que se puedan utilizar en mi trabajo diario. El cliente necesita un socio de negocios, no solamente un abogado que le brinde opiniones. Otra habilidad importante en este bloque, es la de poder ofrecer y recibir una retroalimentación, un feedback adecuado, esto permite al abogado interno y al externo resolver y entender las formas de trabajo y

LA HABILIDADES DELTA DE LOS ABOGADOS



el servicio que se está otorgando.

En el siguiente bloque de habilidades, que se encuentra en medio de la pirámide, son habilidades que significan que los abogados puedan trabajar en grupo de una manera colaborativa y empatizar con los problemas del cliente, entender los costos reales y ayudar a encontrar la raíz del problema, para posteriormente buscar una solución integral en grupo. Para esto se necesita desarrollar una cultura de confianza, humildad, creatividad e, insisto, de empatía, algo que muchos abogados alrededor del mundo no tienen. Si no empatizas con el cliente, con las empresas, no puedes entender ni ayudar a resolver los problemas, es un dilema sobre ¿qué es primero, el huevo o la gallina?

En la parte más alta de la pirámide se encuentra la habilidad de la innovación, que es la habilidad de hacer las cosas diferentes, crear valor y mejorar el servicio al cliente de una manera permanente y perdurable. Hay que entender que no es tan difícil hacer la diferencia en el servicio que se ofrece. Lo complejo de esta habilidad es cómo entienden los abogados el significado de crear algo que realmente no están entendiendo, no

está planteado como tal (el servicio) o no está claro para los clientes.

El reto para los abogados y los despachos es crear nuevos hábitos que sean perdurables dentro de la cultura del servicio. El problema radica en que fomentar la innovación y nuevos hábitos lleva tiempo y dinero y es un tanto difícil convencer a los abogados para que inviertan en ello. Es por eso que la tecnología está cobrando importancia para ayudar a automatizar procesos para obtener más tiempo.

En algunos casos, los abogados consideran que la innovación no aplica para ellos o para su trabajo, pero definitivamente ayuda a agregar valor a sus servicios.

¿ENTIENDO ENTONCES QUE LA DISRUPCIÓN DE LOS ABOGADOS VIENE MÁS DEL DESARROLLO PERSONAL QUE DE LA TECNOLOGÍA?

Así es, la tecnología solamente ayudará a la automatización de operaciones y procesos, así como al análisis y la predicción de información, el verdadero cambio para enfrentar el futuro es que los abogados aprendan a ser mejores líderes, que aprendan a empatizar, sintetizar,

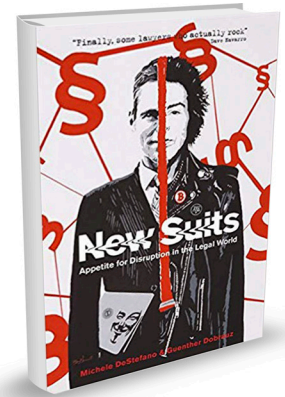
asociarse y usar datos e información para convertirse en un verdadero consejero de negocios.

La idea es que los clientes los vean como consejeros del negocio no solamente de los asuntos legales y que usando la innovación ayuden a los clientes a predecir el futuro de su empresa. Si los despachos aprenden a utilizar los datos que ellos mismos generan puede ayudar a los clientes a analizar las tendencias de los mercados y ser llamados desde el diseño de nuevos negocios o productos, e incluso hasta a estar un paso adelante de sus clientes.

¿QUÉ OPINAS SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE LOS ABOGADOS?

La tecnología es diferente a la digitalización de los abogados, ser digital significa una manera diferente de captar a los clientes, una cultura empresarial diferente, una forma distinta de atenderlos, de cómo se utiliza la información y de cómo aplican y utilizan la tecnología.

¿SI LOS ABOGADOS APLICAN LA INNOVACIÓN Y CAMBIAN, CONSIDERAS QUE ESTO TENDRÁ IMPACTO EN LA JUSTICIA?



“Los abogados en general están entrenados para resolver problemas, no para encontrar problemas a través de la colaboración, la experimentación y la observación para lo cual en ocasiones no tienen tiempo.”

Si los abogados cambian estoy segura de que la justicia se puede mejorar, ya que los abogados trabajarán de manera más colaborativa y entenderán de mejor manera los retos de los clientes, con esto podremos ver a más abogados abriendo su corazón y su mente a los problemas del mundo y de la justicia. III