



Crónicas

Procesos penales y menores, protagonistas antes de la mayoría de edad

Nuevas Tecnologías ¿Qué requisitos deben cumplir los ficheros de solvencia patrimonial?

Social

Cuestiones prácticas en torno al despido disciplinario

Jose María Fuster Fabra

Abogado

«Con el juicio del 11-M dimos un ejemplo al mundo»

TRIBUNA

Administradores de hecho y de derecho ante la reforma del Código Penal, por Gonzalo Quintero Olivares



Gestión del tiempo, una cuestión de responsabilidad profesional

En una profesión marcada por los plazos, las tareas no se pueden resolver según llegan, no sólo por optimizar la calidad del trabajo, sino también por responsabilidad profesional. Las herramientas básicas de la gestión del tiempo -planificar, saber delegar y controlar lo delegado- son clave para el abogado.

CARLOS WIENBERG

Abogado. Coautor de *La gestión del tiempo para abogados*



«El tiempo se alarga para todos aquellos que sepan aprovecharlo»

Leonardo da Vinci

En el artículo publicado en esta revista el mes de marzo hablábamos de los ladrones de tiempo de los abogados. Ahora analizaremos la estructura de la gestión del tiempo: como toda tarea, también la gestión del tiempo comienza por una **planificación**; las otras dos herramientas clave de la gestión del tiempo son, tras la planificación, **la delegación y el control**.

Planificación

■ **El orden apropiado.** Como abogado se debe aprender a trabajar primero los asuntos importantes y luego los asuntos menos relevantes. Para muchos esto sonará obvio, ya que el verdadero problema consiste en diferenciar las tareas de más y menos importancia. Sólo nos habituaremos a practicar esta distinción si en nuestro subconsciente hemos asumido la necesidad de diferenciar el grado de importancia de las tareas.

■ **Planificar primero los trabajos voluminosos.** Después de obtener una visión global de todas las tareas pendientes, el abogado debe separar los trabajos voluminosos, como por ejemplo escritos judiciales, dictámenes, reuniones largas, viajes, etc., de otros trabajos que no requieran tanta concentración y tiempo, y ello por tres razones:

■ Uno de los problemas principales de la gestión del tiempo consiste en que las tareas que requieren menos de una hora causan unos problemas considerables de planificación que no merecen el esfuerzo.

■ Sólo hay muy pocos trabajos importantes que requieran poco tiempo, por lo que, normalmente, el tiempo que se ha de invertir en un trabajo es proporcional a su importancia.

■ Trabajos importantes suelen además anunciarse con antelación y normalmente se dispone de plazos adecuados para trabajarlos mientras que la multitud de trabajos pequeños nos caen encima como granizo, sin anunciarse.

La necesidad de planificar las tareas difíciles y arduas y de rellenar después los huecos que sobren con pequeños trabajos de menor importancia la ha descrito muy bien el consultor Dirk Jung: «Imagínese que tiene un florero, piedras, gravilla y arena. Si llena el florero primero de piedras, cabrá gravilla y arena en los espacios huecos. Pero si, por el contrario, empieza a rellenar el florero primero de gravilla y arena, cabrán en él muchas menos piedras. De ello podemos deducir que tareas pequeñas se pueden introducir fácil-

mente en cualquier sitio, donde haya un hueco, pero que las tareas grandes, sin embargo, necesitan sus espacios propios para poder ser realizadas.»

El **último momento** para tales planificaciones es la noche anterior del día que se quiere organizar. Haga este pequeño experimento:

■ Antes de salir del despacho, **hojee la agenda** del día siguiente.

■ Si allí están anotadas tareas, **póngase las correspondientes carpetas que desea trabajar en la mesa** y retire todo lo demás.

■ Eche un **vistazo a cada asunto**, para cerciorarse del trabajo que le espera, pero en ningún caso empiece ya a trabajar los asuntos.

Rechazar un asunto es la primera medida que se debe planificar para asegurar la calidad del trabajo

A la mañana siguiente, al llegar a su despacho, notará que empezará a trabajar con mucho más empuje si no tiene que buscar los trabajos del día entre todo lo que le quedó en la mesa la jornada anterior.

No es fácil conseguir que sobre la mesa sólo se encuentren aquellos asuntos que se estén trabajando en aquel día. Lo mejor es tener en el despacho una **estantería** con tres compartimentos y etiquetarlos de la siguiente manera:

- Urgente.
- Normal.
- Puede esperar.

En la mesa se encontrarán, pues, tan solo los expedientes que se estén trabajando durante el día.

■ **Planificación del trabajo y riesgos de responsabilidad profesional.** Las tareas no las podemos trabajar de

forma secuencial, es decir, resolverlas según van llegando, y no sólo por una cuestión de calidad de nuestro trabajo, sino también por motivos de control de riesgos de responsabilidad profesional. Si un 31 de diciembre acepto un asunto nuevo, debo calcular cualquier plazo que pueda estar corriendo y, en su caso, actuar inmediatamente, y si ese día es el último para la contestación de una demanda, no puedo alegar sobrecarga de trabajo si no cumplo con ese plazo.

Por lo tanto, la pregunta de si puedo aceptar un asunto es una cuestión de planificación que, en determinadas circunstancias, ha de llevar a que un encargo se rechace. Puede ser que, en una situación como la antes descrita, un cliente no encuentre ningún abogado que esté dispuesto a asumir el caso, pero entonces será el cliente el que deberá asumir el riesgo. El asunto se convierte en propio desde el mismo momento en que se acepta el encargo y se asume, entonces, el riesgo de su planificación. Muchos abogados no son conscientes de que rechazar un asunto es la primera medida que se debe planificar para asegurar la calidad del trabajo.

Delegar

Es importante crear una organización donde el delegar de arriba a abajo sea algo absolutamente normal, porque si no, la organización no podrá soportar momentos críticos y se derrumbará.

El general y posterior presidente de los Estados Unidos Dwight D. Eisenhower elaboró tres reglas que le dieron la base organizativa para alcanzar los más altos escalafones como soldado y como político. Esas **reglas** son las siguientes:

- Tareas de importancia alta. Debe realizarlas inmediatamente uno mismo.
- Tareas de importancia media. Se ha de aplazarlas a una fecha concreta y, a menudo, delegarlas.
- Tareas de importancia baja. Son las que se tienen que delegar totalmente.

Lo que es de importancia alta, media o baja en nuestra profesión se sabe perfectamente después de pocos años de

Planificación para superar el estrés

■ Una planificación adecuada es la única forma de superar el estrés que provoca la propia inseguridad. ¿Tengo la necesaria preparación? ¿Dispongo de tiempo suficiente para trabajar los asuntos que he asumido? Aunque el abogado tenga ya experiencia, esa inseguridad la vive hasta el último día en que ejerce su profesión.

■ Los abogados jóvenes sufren, además, el estrés de no saber si están suficientemente capacitados para trabajar algunos asuntos. En ocasiones calculan mal el tiempo que necesitan para cada uno de ellos, no pueden mover a la organización porque las secretarías son más poderosas que ellos, se llevan las tensiones del trabajo a casa...

■ El abogado que conozca los asuntos que le aguardan y sepa cuándo realizarlos conseguirá controlar ese factor de estrés, que es el más desagradable de todos.

ejercicio. Sin embargo, al principio no es fácil hacerse siempre esas tres preguntas ya que constantemente uno se inclina por tres preguntas totalmente diferentes, pero sin importancia alguna, que son:

- ¿Qué es lo que resulta fácil?
- ¿Qué parece desagradable?
- ¿Y qué difícil o arriesgado?

Esas tres preguntas son interesantes pero no nos ayudan en nada sino todo lo contrario, sólo obstaculizan nuestra planificación porque si se identifica una tarea como agradable (por ejemplo, la comunicación al cliente de un juicio ganado), se tiende a darle preferencia sobre tareas desagradables y difíciles. En realidad, habría que hacerlo justo al revés: llamar primero al cliente enfadado e intentar de calmarle -una correcta gestión de las reclamaciones es la mejor fuente de captación de clientela-, empezar ya de una vez a redactar el escrito de apelación cuyo plazo vence en cuatro días y no esperar hasta el último momento, etc.

La regla básica es: olvídense de las categorías fácil, desagradable y difícil y reemplácelas por importancia alta, importancia media e importancia baja. Lo realmente interesante del método Eisenhower es que exige **decidir inmediatamente** cuáles son los trabajos que requieren ser trabajados inmediatamente por uno mismo. El riesgo de equivocarse a la hora de determinar la relevancia de una información es sorprendentemente

bajo ya que las informaciones importantes suelen repetirse (plazos, asuntos nuevos, llamadas del cliente, etc.).

La obligación de evaluar la importancia de la información que recibimos nos lleva a percibir la necesidad de planificación y nos fuerza a establecer prioridades.

Por lo que respecta a la **reclamación de las minutos pendientes de pago**, se pueden tener opiniones divergentes. Algunos abogados delegan todo lo relacionado con dinero en sus empleados, otros negocian sus honorarios siempre personalmente. Sabemos que si un cliente no paga nuestra minuta de la forma acostumbrada, muchas veces será debido a un motivo concreto y éste posiblemente sea que no está del todo satisfecho con nosotros. Quien no dé importancia a estos síntomas podría causar un gran daño al asunto ya que ningún contable puede desarrollar la sensibilidad necesaria para la reclamación de facturas.

Si lo ha hecho todo bien, al final sólo quedan cuatro preguntas. Éstas consisten en analizar si un trabajo debe ser realizado por usted inmediatamente, en «modo espera», o más tarde, o si no debe ser realizado por usted. Es recomendable empezar por el último supuesto y rechazar todo aquello de lo que usted no se quiera ocupar (publicidad, invitaciones, etc.).

Pocos serán los asuntos que requieran una atención inmediata, o sea, el mismo día. Cuanto mayor sea el volumen de estos trabajos, peor se está organizado. Debe evitar a toda costa que le ocurra lo que le pasa a la mayoría de los compañeros que dejan durante semanas «aparcada» la carpeta, que deben trabajar sin prisa pero sin pausa, en su mesa o en el suelo. Sabemos que es difícil dar la instrucción de que la carpeta se le vuelva a poner dentro de tres días en su mesa porque esto causa trabajo al secretariado.

Una solución de emergencia consiste en poner en su estantería las carpetas que durante los próximos días desee trabajar. Pero esto tiene la desventaja de que es más difícil de encontrar la carpeta si otra persona la necesita.

Control

Controlar tareas delegadas es fundamental. El control es uno de los temas más delicados ya que, en un despacho de abogados, la mayoría de los compañeros están acostumbrados a trabajar de forma muy independiente y el establecimiento de controles puede provocar reacciones adversas.

Debemos proceder de la siguiente forma:

- Se deben **anotar los encargos** que se delegan.
- Se debe anotar un **plazo** para su ejecución.
- Una vez transcurrido el plazo, se debe **preguntar por el resultado** del trabajo delegado.

Ha de interesarse por las tareas delegadas incluso si su secretaria o sus colaboradores le suelen comunicar *motu proprio* la ejecución de las mismas, porque quizás un día se olviden de hacer el trabajo en ellos delegado y entonces usted puede tener un problema de responsabilidad profesional. Sólo en el caso de delegar funciones amplias en su totalidad (por ejemplo, la contabilidad) se puede limitar a controlar los resultados.