

# Efectividad del trabajo en equipo de abogados, experiencia cubana

## *Effectiveness of teamwork of lawyers, Cuban experience*

M.Sc. LIDIA MONTES DE OCA FERNÁNDEZ

Tesorera Junta Directiva Nacional  
ORCID ID: 0000-0003-2126-9124  
lidia.montesdeoca@jdn.onbc.cu

Esp. JORGE ALBERTO BETANCOURT

Miembro Junta Directiva Nacional  
Director Bufete Colectivo Cabaiguán  
ORCID ID: 0000-0003-0765-6953  
jorge.betancourt@ssp.onbc.cu

### RESUMEN

*El trabajo abarca desde la gestación de los Bufetes Colectivos en Cuba, luego del triunfo revolucionario y específicamente a partir de 1965, con la creación del primer Bufete Colectivo en la Ciudad de La Habana, y haciendo énfasis en la Ley de Organización del Sistema Judicial de 1973, a partir de la cual se organiza el sistema de tribunales, fiscalía y Bufetes Colectivos, definiendo que para ejercer la abogacía, había que ser miembro de esta Organización. Es objetivo fundamental del trabajo describir la actividad a través de los equipos conformados por un jefe y varios abogados, cuyo rol fundamental se centra en la discusión de casos técnicos, superación profesional de sus miembros y el control de la calidad del trabajo de los abogados por parte de su jefe. Otra de las aristas de trabajo que asume el equipo, son las diversas formas de atender a los estudiantes y graduados universitarios, para lograr su formación técnico profesional. El equipo define el carácter colectivo de la Organización y el abogado no está solo en su ejercicio, aunque se recomienda trabajar los casos complejos por varios abogados, para complementar conocimientos específicos en el debate jurídico.*

Palabras clave: Organización Nacional de Bufetes Colectivos, abogados, equipo, estudiantes y graduados universitarios.

### ABSTRACT

*The work covers from the gestation of the Collective Law Offices in Cuba, after the revolutionary triumph and specifically from the year 1965, with the creation of the first Collective Law Firm in the City of Havana, and emphasizing the Law of Organization of the Judicial System of 1973, from which the system of courts, prosecutors and collective law firms is organized, defining that in order to practice law, one had to be a member of this Organization. It is a fundamental objective of the work to describe the activity through the teams made up of a chief and several lawyers, whose fundamental role is focused on the discussion of technical cases, professional improvement of its members and the control of the quality of the work of lawyers by part of your boss. Another of the work edges assumed by the team, are the various ways to serve students and university graduates, to achieve their professional technical training. The team defines the collective nature of the Organization and the lawyer is not only in his exercise, although it is recommended to work complex cases by several lawyers, to complement specific knowledge in the legal debate.*

Key words: National Organization of Collective Law Firms, lawyers, team, students and university graduates.

«La justicia, la igualdad del mérito, el trato respetuoso del hombre, la igualdad plena del derecho: eso es la Revolución»

José Martí

### Introducción

A partir del triunfo de la Revolución cubana, se mantuvo el ejercicio privado de la abogacía en el país hasta 1962, que comenzó a trabajarse en el estatuto para la creación del primer Colegio de Abogados en La Habana y es en 1965 que comenzó a funcionar este.

En el país se mantuvo el ejercicio profesional de la abogacía de forma privada y los Bufetes Colectivos adscriptos al Ministerio de Justicia hasta 1973, que se dictó por el Consejo de Ministros la Ley 1250, Ley de Organización del Sistema Judicial, que abolió absolutamente el ejercicio privado de la Abogacía, creando una nueva y distintiva institución más a tono con el interés público de esa profesión.

Ya en 1984, fue creada la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, mediante el Decreto Ley 81 del Consejo de Estado, que independizó el ejercicio de la Abogacía del Estado, a través una entidad autónoma nacional

de interés social y carácter profesional, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Es una Organización a la que acceden juristas que se integran como sus miembros, teniendo que reunir requisitos para su ingreso y rendir examen de suficiencia.

En la estructura se encuentran las unidades y Bufetes Colectivos, donde se integran los abogados para prestar sus servicios y dentro de ellos, la célula fundamental de trabajo son los equipos. Estos los integran hasta 15 miembros, de acuerdo a las características del territorio y se designa un jefe de equipo, que es un profesional con categoría científica y experiencia práctica, siendo el que organiza y controla la actividad del equipo y sus miembros.

Los equipos de trabajo se deben reunir una vez al mes, debiendo organizar el desarrollo de las discusiones sobre casos de interés que requieren del análisis y aporte del colectivo, se valoran los resultados de las supervisiones e incidencias del servicio y se exige la participación de todos sus integrantes a estas actividades. Otra de las funciones es estimular el desarrollo profesional de los miembros, logrando su más activa participación en jornadas técnicas del bufete, seminarios, talleres, eventos que se convoquen e incorporarse a vertientes de superación académica.

Por su parte, los equipos juegan un importante papel en la formación de las nuevas generaciones de abogados, para lo cual instrumentan diferentes estrategias de trabajo para lograr este propósito.

## Desarrollo

### *Breve reseña sobre el proceso de instauración y organización de los Bufetes Colectivos*

El carácter de los colegios de abogados heredados por la Revolución como institución social, eran por razón de fuerza resultado del Derecho vigente en la formación económica social capitalista, cuyo sistema jurídico devenía por sus fundamentos esenciales en impopular, formal y restringido, al igual que la legalidad burguesa. En consecuencia, dichos colegios constituían por sus objetivos, su estructura y funcionamiento real, una expresión ostensible de los rasgos del Derecho burgués. En las nuevas circunstancias, se imponía dentro del incipiente orden social que se avizoraba, enaltecer el rol y la imagen social del abogado, procurando que su desempeño adquiriera un carácter más abarcador, para lo cual era condición básica la prestación de servicios lega-

les al alcance de las mayorías, con tarifas de cobros cuantitativamente menores que las que hasta ese momento se habían mantenido en virtud de la práctica privada de la Abogacía.

Fue en esa dirección que en 1962 se aprobó un nuevo estatuto del Colegio de Abogados de La Habana, el que derogó al establecido en 1949 aún vigente, y ya para el 21 de diciembre de 1964, la Junta de Gobierno del referido colegio, realizaba la propuesta al ministro de Justicia de entonces, sobre la creación de una agrupación de abogados que se nombraría en lo sucesivo: Bufetes Colectivos y que debería funcionar de acuerdo con las bases propuestas por esa propia junta.

Poco después, el 22 de enero de 1965 se promulgó la Resolución 18 del Ministerio de Justicia, que ratificó la creación del primer Bufete Colectivo en la capital del país, el que estaría sometido en lo sucesivo a la potestad del Colegio de La Habana, bajo la orientación y supervisión del propio ministro de Justicia.

El 25 de abril de 1966, el Consejo de Ministros proclamó la Ley 1189, que dispuso la inscripción de los abogados en el Registro de Ministerio de Justicia, como condición indispensable para el ejercicio profesional. De hecho, se excluía la Abogacía de forma privada en Cuba, favoreciendo que los Bufetes Colectivos se convirtieran en una dependencia más del Ministerio de Justicia.

No obstante a ello, hasta 1974 cohabitaron en el país el ejercicio profesional de la Abogacía de forma privada y los Bufetes Colectivos adscriptos al Ministerio de Justicia. El 23 de junio de 1973, el Consejo de Ministros aprobó la Ley 1250, Ley de Organización del Sistema Judicial, que abolió absolutamente el ejercicio privado de la Abogacía, creando una nueva y distintiva institución más a tono con el interés público de esa profesión y su trascendencia social, la que se apartaba diametralmente de la concepción organizativa y estructural existente hasta ese momento.

La aludida ley creó los Bufetes Colectivos e instituyó la categoría específica de los abogados, integrada por juristas que prestaban el servicio de dirección y representación de las partes ante los órganos judiciales, arbitrales y administrativos, lo cual se ratificó en virtud de la Ley 4, de 10 de agosto de 1977, que sustituyó la ley promulgada en 1973.

Posteriormente y con el propósito de contribuir al progreso del ejercicio de la Abogacía, atendiendo a las normas de la ética profesional en el ámbito de la sociedad, se procedió a la reorganización total

de los Bufetes Colectivos con el apoyo estatal más amplio. En consecuencia el Consejo de Estado de la República de Cuba, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo 88, inciso c) de la Constitución de la República en ese momento, aprobó el Decreto Ley 81 Sobre el Ejercicio de la Abogacía y la Organización Nacional de Bufetes Colectivos.

Según el referido decreto ley, se conceptualizaba como ejercicio de la Abogacía, el «evacuar consultas y dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos de arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales» (Decreto Ley 81, 1984). Se ratificaba en dicho texto además, que serían abogados los juristas que ejercieran habitualmente la Abogacía dentro de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos.

En su articulado se identificaba a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos, como una entidad autónoma nacional de interés social y carácter profesional, con personalidad jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por juristas, la que se rige por el comentado decreto ley, su legislación complementaria (Resolución 142/84 del Ministerio de Justicia sobre el ejercicio de la Abogacía y la Organización Nacional de Bufetes Colectivos) y los acuerdos y disposiciones de sus órganos de dirección.

### **Equipos de Trabajo**

Podemos definir a un «equipo» como un conjunto de personas que, dentro de una organización, trabajan de forma coordinada en la ejecución de un proyecto, con el fin de alcanzar un determinado objetivo.

Las características esenciales de un equipo de trabajo son la coordinación en la ejecución del trabajo, la complementariedad entre sus miembros debido a sus diferentes habilidades y la responsabilidad en el resultado final. No obstante, la mejor forma de conocer más a fondo estas características es dar un repaso a los beneficios que reporta el trabajo en equipo:

*Complementariedad:* Esta se produce cuando habilidades únicas se combinan y emplean de forma efectiva, ya que las personas que integran un equipo disponen de diferentes habilidades tanto personales como profesionales. El empleo de dichas habilidades conjuntamente, nos permite aprovechar lo mejor de cada uno para el desarrollo del proyecto, lo que garantiza excelentes resultados.

*Coordinación:* Un equipo tiene que estar coordinado y organizado para la obtención del objetivo común.

*Creatividad:* Partiendo de lo expuesto anteriormente, un mayor número de habilidades hace que el equipo sea más creativo, puesto que generará ideas y planteamientos novedosos, lo que influirá en la obtención de nuevas perspectivas de trabajo y, con ello, de mejores resultados.

*Motivación:* El trabajar en común para lograr un concreto objetivo genera un entusiasmo y energía que influye directamente en la satisfacción del equipo y en su motivación para alcanzar el éxito.

*Eficiencia y mayor capacidad de respuesta:* El trabajo en equipo facilita la conclusión de los encargos en un menor espacio de tiempo, ya que la posibilidad de coordinar las actividades que integran el proyecto dividiendo las tareas, permitirá una rapidez de respuesta que difícilmente encontremos en el supuesto de trabajar aisladamente.

*Confianza:* Los equipos facilitan las relaciones y contribuyen a crear la unidad del grupo. Una vez superadas las primeras diferencias, y alcanzada la necesaria coordinación, los equipos suelen generar un alto grado de camaradería debido a que todos confían en el buen hacer de sus compañeros, y buscarán lo mejor de sí mismos para la consecución de los objetivos del grupo. Si el equipo está bien coordinado, nacerán buenas relaciones, lo que a su vez desarrollará un alto sentido de responsabilidad de sus miembros.

Ahora bien, fue en 1989, que se gestó el esquema de los equipos de trabajo en la Organización, los que constituyen la célula fundamental, para agrupar los profesionales abogados en el seno de las unidades y Bufetes Colectivos.

Dentro de las funciones de la Junta Directiva Nacional aprobadas por el Decreto Ley, se encuentra controlar el trabajo de la Organización en los aspectos técnicos y organizativos, amparado en lo cual en los casi 55 años de existencia, se han ido perfeccionando los esquemas de funcionabilidad profesional, y los equipos se han ido fortaleciendo y asumen diversos roles, lo que permite mantener una interacción entre los abogados y personal auxiliar de este.

El trabajo en equipo asume varias funciones dentro de las que se encuentran:

1. La supervisión del trabajo del abogado acorde a parámetros de calidad, velando porque los casos se tramiten con la debida

eficacia en el aspecto técnico, la atención de los procedimientos y la celeridad en la prestación del servicio. Los parámetros de calidad, son aquellos que rigen los diferentes pasos por tipo de proceso, desde su contratación atendiendo a los momentos diferentes procesales.

2. La superación profesional de los abogados y personal auxiliar, esta es una prioridad en la Organización la superación técnica profesional de sus abogados, para ello se planifican cada año un grupo de actividades. El equipo incentiva la participación en las jornadas técnicas del Bufete donde se debaten legislaciones nuevas, temas especializados de Derecho, resultados de casos tramitados y la participación en seminarios, talleres, eventos que se convoquen y la incorporación en las vertientes de superación académica.
3. Discusión de casos complejos, evaluación en equipo de diferentes procesos que por su complejidad requiere buscar consenso de opiniones profesionales, y así lograr una mejor defensa de los intereses del cliente.
4. El equipo en función de los jóvenes estudiantes y graduados de Derecho.

La Organización en el manual de funciones ha desarrollado la labor de atención a los jóvenes egresados de las universidades. También se han creado nuevos enfoques para la preparación de los estudiantes, donde juega un papel fundamental el equipo de trabajo, en la organización y formación del futuro profesional.

Actualmente existen cuatro formas de atender a los estudiantes y graduados de las aulas universitarias, para apoyar en su formación, donde se adquiere una gran responsabilidad institucional.

1. Seguimiento a las prácticas de estudiantes y su formación profesional, en este caso se incorporan los estudiantes de Derecho durante cada año de la carrera, por períodos determinados, tutorando su preparación como futuros abogados.
2. Dentro de la estrategia y familiarización profesional de los estudiantes de tercer año o más con la Organización, se establece la vinculación de estos en carácter de técnicos jurídicos en las Unidades de Bufetes.

La contratación de estos estudiantes se realiza a tiempo parcial, siendo convenido con los estudiantes la duración de la jornada laboral y los horarios de trabajo en relación con la docencia, para lo que se establecen las coordinaciones con las universidades.

A los estudiantes contratados se les fija contenidos tendentes a potenciar su aprendizaje y familiarización gradual con el ejercicio de la Abogacía, designando, en todo caso, uno o varios tutores que apoyen esta etapa de formación. Dentro de las funciones específicas que podrán asignarse se encuentran:

- Prestar asistencia en la toma de declaración a detenidos en las unidades del Ministerio de Interior, bajo la supervisión de un directivo o de un abogado miembro de la Organización.
- Auxiliar a los abogados en estrados durante la celebración de actos judiciales.
- Desarrollar habilidades en escritos, notificaciones en los tribunales, realizar anotaciones en las hojas de trámites y otras establecidas para los auxiliares de abogados.

### 3. La ubicación laboral anticipada.

Se establece a partir de las transformaciones que se vienen produciendo en la Educación Superior cubana, que han traído como uno de sus resultados la necesidad de familiarizar a los estudiantes en el último año de la carrera con la actividad laboral a ejecutar una vez graduados; todo lo que llevó a revisar y proponer cambios en los procedimientos y las regulaciones vigentes para la ubicación laboral de los graduados.

La propuesta de este proyecto nace de un acuerdo adoptado en el Congreso de la Federación de Estudiantes Universitarios, en consecuencia, se dicta la Resolución 29 de 26 de febrero de 2019, del ministro de Educación Superior.

Tiene como Objetivos:

- Materializar la vinculación teórico-práctica de estudiantes universitarios en el último año de la carrera en el centro laboral donde cumplirán el servicio social.
- Perfeccionar la ubicación de fuerza de trabajo calificada.

Para ello, se deben realizar acciones tales como:

- Coordinación con los centros universitarios correspondientes.
- La ubicación de cada estudiante en el Bufete que corresponda.
- Lograr motivación en los estudiantes para retenerlos en nuestra institución.
- Asignar un tutor de experiencia durante todo el período.
- Definir las tareas a realizar, en coordinación con el tutor, teniendo en cuenta para su preparación, los intereses profesionales e institucionales.
- Contribuir a la elaboración de la tesis o ejercicio final de graduación.

Dentro de las tareas concretas a desarrollar por estos jóvenes, se encuentran los despachos de causas, discusión de casos técnicos, actualización de hojas de trámites, atención al cliente en ausencia del letrado para informar sobre el estado del asunto, presentación de trabajos en eventos científicos, visita a prisiones, y otras afines a nuestra función.

4. Adiestramiento de los egresados universitarios. Esta es la atención a los jóvenes graduados de Derecho que se incorporan, donde los atiende un profesional del equipo que funge como tutor para su preparación. Para ello se realiza un programa de adiestramiento por etapas, se incorporan además todos los integrantes del equipo, para garantizar los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar el ejercicio profesional.

Aunque de manera general se han logrado avances en el trabajo en equipos, se imponen nuevos retos en este campo en el contexto actual. Ante asuntos especialmente complejos, deben unirse varios abogados, cada uno especializado en determinada materia, coordinados por uno de ellos, cuya función es asignar las tareas y organizar todo lo referente a la información y línea de defensa de los casos, debiendo asumirse la contratación de varios abogados, cuestión a instrumentarse en la Organización. Esta forma de trabajar supone la aportación por los integrantes de sus conocimientos y experiencias en un marco coherente y organizado para el proceso que así lo requiera.

De esta forma, pueden alcanzarse los siguientes objetivos, todos ellos beneficiosos y positivos para nuestro crecimiento:

1. La solución del asunto encuentra su aval en la puesta en activo de diversos planteamientos y una perspectiva más amplia.
2. La calidad y calado del servicio prestado es mayor, pues el resultado trae su causa en la solvencia de los conocimientos jurídicos de los distintos especialistas (complementariedad).
3. El cliente se sentirá mejor atendido ante un grupo de trabajo que se dedique especialmente a su asunto (atención al cliente).
4. Los abogados del equipo disfrutarán de un intercambio de experiencias y conocimientos que incrementarán sus habilidades (conocimientos).
5. Será un auténtico catalizador del buen ambiente en el despacho (confianza).

Por lo tanto, el trabajo en equipo es el camino que deben seguir todos los despachos de abogados, sea cual sea el tamaño, si queremos beneficiarnos de las ventajas que este sistema nos ofrece tanto desde una perspectiva personal como profesional.

«En definitiva, el trabajo en cooperación es parte del futuro de la profesión en un mundo globalizado, en el que resulta cada vez más habitual el trabajo en red, con el objetivo de llegar a alcanzar mejores resultados y dar una solución integral al asunto. Para ello, la intervención de un equipo de abogados cohesionado y unido aportará la máxima calidad en la resolución del asunto. Además de todo ello, el ejercicio de la profesión dejará de convertirse únicamente en el estudio de los temas en la soledad del despacho, para convertirse en un ejercicio más dinámico y acorde a los nuevos tiempos. Una nueva visión es posible y es responsabilidad de todos aunar los máximos esfuerzos para hacerlo posible» (Santos, 2015, p. 1).

## Consideraciones finales

1. La Organización Nacional de Bufetes Colectivos asume retos ante los nuevos escenarios en el ejercicio del Derecho.
2. Los equipos de trabajo constituyen la célula fundamental de trabajo en las unidades de

Bufetes, los que han jugado su papel en la calidad en la prestación de los servicios.

3. Los nuevos retos en la atención a los estudiantes y graduados universitarios de la carrera de Derecho, impone implementar nuevos esquemas funcionales para garantizar la preparación del relevo de la profesión.
4. Ante la complejidad de los asuntos que se ventilan en el contexto actual, resulta necesario asumir la contratación de un caso, por varios abogados, buscando la especialización de las materias que se ventilen.

### Recomendaciones

1. Desarrollar esquemas funcionales dentro del equipo que coadyuven a la correcta preparación de estudiantes y graduados de las universidades, para garantizar sus conocimientos y destrezas como abogado.
2. Implementar ante asuntos especialmente complejos la contratación de varios abogados, atendiendo a la especialización

de las materias, coordinados por uno de ellos, cuya función es asignar las tareas y organizar todo lo referente a la información y línea de defensa para los casos que lo requieran.

### Referencias

- Consejo de Estado. *Decreto Ley 81*. (1984). La Habana, Cuba: Ediciones CIABO.
- Ministerio de Educación Superior. (2019). *Resolución 29*. La Habana, Cuba.
- Fernández León, O. (2012). *Equipos de trabajo: una necesidad para los abogados* [Mensaje en blog Manual Interno de Gestión. Legal Today].
- Martínez Martín, M., Buxarrais Estrada, M. R. & Esteban Bara, F. (2002). La universidad como espacio de aprendizaje ético. *Revista Iberoamericana* (29).
- Organización Nacional de Bufetes Colectivos. (1984). *Resolución 142. Reglamento sobre el ejercicio de la Abogacía y la Organización Nacional de Bufetes Colectivos*. La Habana: Ediciones CIABO.
- Organización Nacional de Bufetes Colectivos. (poner el año). Norma 1. *Manual de normas y procedimiento*. La Habana: ONBC.
- Santos, B. (2015). ¿Sabemos los abogados trabajar en equipo? [Mensaje en blog gestión y coaching, Abogacía Española].