

ENERO 2014

RED DE DIRECTIVOS DP

www.rddp.es

**Ideas y consejos de valor
para directivos de Despachos Profesionales**

DÓNDE PONER EL FOCO

02 ¿Tamaño o diferencia?

ACTUALIDAD Y OPORTUNIDADES

03 Hay que tener claro que despacho somos para saber que despacho queremos ser en el futuro

MERCADO & CLIENTES

05 Pensando en los clientes. Una reflexión acerca de las hojas de reclamación

DE PROFESIÓN ASESOR

08 Los directivos deben evaluar a sus equipos profesionales

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

09 Auditoría de la calidad para prestar servicios de calidad

PARA AYUDARTE A PENSAR

13 En esta ocasión queremos reproducir el testimonio de un despacho que durante estos años de crisis ha hecho las cosas bien...

ACTUALIDAD

14 Próximo Clinic de Expertos (mes de marzo)
¿Cómo será el "consumo" de servicios de asesoría jurídico-económica en el 2014?

¿Tamaño o diferencia?

RECIENTEMENTE (10/11/2013) TODOS LOS QUE VIVIMOS INTENSAMENTE EL MUNDO DE LA GESTIÓN DE LOS DESPACHOS PROFESIONALES PUDIMOS LEER LA ENTREVISTA QUE PUBLICABA EL PAÍS AL CONSEJERO DELEGADO DE EVERIS, BENITO VÁZQUEZ, CON MOTIVO DE LA VENTA DE LA FIRMA A LA CONSULTORA JAPONESA NTT DATA.

Una de las respuestas que destacaría y que sin duda puede ser muy útil a todos los directivos del sector, es cuando se le pregunta lo siguiente:

“Ustedes venden la compañía y casi al mismo tiempo PricewaterhouseCooper (PwC) integra Booz & Company. ¿Cómo hay que entenderlo? ¿Se está reorganizando el sector?”

Y la respuesta:

“En esta industria se dan dos movimientos. Uno es de globalización, y otro, de potencia. Las empresas tienen que ser cada vez más grandes para atender a una economía y a unos clientes globales. La otra tendencia nos lleva a la especialización en un nicho de mercado con un fuerte componente de innovación. O eres grande con presencia global, o pequeño con una capacidad muy dinámica y de nicho muy fuerte. La operación de PwC y la nuestra atienden a principios similares”

Creo que esta introducción nos sirve y nos da muchas pistas sobre la situación actual del sector. Para sobrevivir solo tenemos dos caminos; o buscamos el tamaño mediante fusiones, compras o integraciones, o bien buscamos la diferenciación a través de nichos de mercado y máxima especialización.

Hay que tener claro que despacho somos para saber que despacho queremos ser en el futuro

SUELE SER RECOMENDABLE, Y MÁS EN ESTOS MOMENTOS AL INICIO DEL AÑO, PARARSE Y HACER UNA REFLEXIÓN SOBRE NUESTRA HOJA DE RUTA DEL AÑO Y SOBRE LO QUE EN EL FUTURO QUEREMOS SER. MUCHOS PIENSAN QUE DESTINAR TIEMPO A REALIZAR ESTE TIPO DE REFLEXIONES NO TIENE SENTIDO, QUE SON PRÁCTICAS DE LOS GRANDES DESPACHOS Y QUE ESO NO VA CON ELLOS

Nosotros pensamos que cada año es obligado hacer un ejercicio de este tipo. En definitiva se trata de cambiar el reloj por la brújula.

De entrada y para empezar le proponemos que haga un ejercicio de memoria y recuerde:

- **¿Qué fue lo que le decidió a crear una asesoría?**
- **¿Qué se pretendía conseguir?**
- **¿Qué meta se propuso?**
- **¿Cómo se empezó a trabajar?**
- **¿Cómo se consiguieron los primeros clientes?**

Y ahora que haga un esfuerzo por imaginar:

- **¿Dónde estará su asesoría dentro de cinco años?**
- **¿Ofrecerá sus servicios en el mismo ámbito geográfico?**

- **¿Con que personas y perfil profesional contara?**
- **¿Con que tipología de clientes le gustaría trabajar?**
- **¿De qué forma habrá cambiado su organización ?**

Respondiendo a estas preguntas podemos saber lo que fue inicialmente la asesoría y lo que queremos que sea. Las conclusiones que obtengamos las podemos comparar con la situación de nuestra asesoría en la actualidad.

Seguramente habrá muchas diferencias, pero también podemos ver que existen unos rasgos que no cambian. La asesoría, aunque sea de forma no consciente, posee una personalidad, un conjunto de valores en los que cree y con los que se identifica (de ahí el término “identidad corporativa”), y que rigen su actividad. Es una forma de comportarse que las hace totalmente diferentes unas de otras. Este “modo de ser” no es aleatorio, sigue unas normas que, por ser a menudo implícitas, se cree que no existen.



Analizaremos en qué consiste este “modo de ser”, en qué bases se fundamenta y cómo podemos explicitarlas. Para ello utilizaremos los siguientes conceptos:

- **Valores:** cuáles son los ejes de conducta de la empresa. Incluye la orientación de la compañía hacia el entorno, ya que explican cuál es la filosofía.
- **Principios:** materialización de los valores en unas normas que deben guiar las acciones de la asesoría.
- **Misión:** cuál es el objetivo de la compañía, sus proyectos a largo plazo, sus metas, así como qué se está haciendo para conseguirlo.
- **Historia:** qué llevó a los fundadores a crear la asesoría, en qué entorno se creó y cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.
- **Cultura:** cuál es la base del comportamiento. Existencia de ritos, héroes y símbolos. Influencia del entorno.

En el proceso de creación de una asesoría, sus fundadores están fijando las bases de su personalidad, aunque a menudo se hace inconscientemente. Existen muchos casos en los que la asesoría es fiel reflejo de su fundador, y no es debido a que posea un estilo de dirección más o menos autoritario, sino a que ha sabido trasladar su forma de actuar a toda la compañía. Sus valores, aquello en lo que el fundador cree y defiende, se han convertido en la norma del despacho.

La mayoría de firmas carecen de una filosofía corporativa escrita. En ningún momento se han fijado cuáles han de ser las normas que rijan el comportamiento de la firma, pero de todas

maneras existen. Se trata de una especie de “mapa” que guía el devenir de la organización y que todos conocen aunque les sería muy difícil explicar cómo es.

Con el auge de las modernas técnicas de gestión se ha empezado a dar un gran valor a los principios corporativos. Las empresas japonesas han sido un ejemplo a seguir en este aspecto. Cada una de ellas es muy consciente de cuáles son los aspectos que la diferencian de las demás y qué es lo que quieren conseguir.

LA CULTURA

Decimos que la cultura de una organización es una consecuencia de sus principios, su historia, el estilo de dirección y su comportamiento frente a los distintos públicos, tanto internos como externos.

Se trata de un aspecto que es muy difícil de cambiar. Se origina en el momento de su creación, al asentarse las bases del comportamiento que caracterizará a la asesoría y se desarrolla día a día con la colaboración de todos.

Podemos incluir dentro de la definición de cultura de la organización los siguientes aspectos:

- 1 Las relaciones de la asesoría tanto internas (con sus empleados) como externas (con clientes, proveedores, instituciones...). El modo en que se adapta al entorno y a los cambios en las necesidades de los distintos públicos.
2. Las actitudes de la organización frente a los objetos, los acontecimientos y las personas. Aquello que la asesoría cree que han de ser sus rasgos diferenciales.
3. La forma en que realiza su trabajo.



OPINIÓN DEL EXPERTO

LUÍS GUERRA. ALT ASESORES LEGALES Y TRIBUTARIOS

1. ¿Cuáles pueden ser los valores a los que se de mayor importancia en su firma?

- Tener un buen ambiente de trabajo día a día en la oficina
- Que ALT asuma su responsabilidad frente al cliente por que cada profesional asume su parte.
- Hacer las cosas bien. Tener siempre unos mínimos altos de calidad.

2. ¿Podría decir varias frases típicas que reflejan el sentir de esta organización, su cultura organizativa?

- Trabajamos en equipo, no queremos estrellas
- Cada profesional puede llegar donde quiera en nuestra estructura.
- El ambiente de trabajo es un valor que tenemos que crear entre todos. La aportación de cada uno se valora.
- Vamos a contar con los profesionales nuestros para crecer.

Pensando en los clientes. Una reflexión acerca de las hojas de reclamación

ESTÁ CLARO QUE NI NUESTROS CLIENTES NI NOSOTROS MISMOS TENEMOS PORQUÉ CONFORMARNOS CON CUALQUIER SERVICIO O PRODUCTO. PARA ELLO, LA LEY CONTEMPLA ESTE DERECHO DEL CLIENTE Y LA FORMA DE CANALIZARLO. SI ENTRE SU BASE DE CLIENTES TIENE COMERCIOS, HOTELES, RESTAURANTES, FARMACIAS ETC. UTILICE ESTOS CONTENIDOS PARA AYUDARLE A MEJORAR SUS SERVICIOS.

CIRCULAR O FICHA ACERCA DE LAS HOJAS DE RECLAMACIÓN

Más o menos, todos nos podemos imaginar lo que son las hojas de reclamación, pero si queremos una definición más técnica, podemos decir que: “Es el modo de hacer llegar a la Administración con competencias en materia de consumo la disconformidad en los casos en que se considere que un producto, bien o servicio adquirido a una empresa o comercio no reúne las características y exigencias por las que se paga”.

Pueden servir, básicamente, para tres fines distintos:

- Formular una queja.
- Denunciar una irregularidad.
- Formular una reclamación por los daños y perjuicios sufridos.

A través de ellas el consumidor o cliente puede simplemente formular una queja o denunciar la existencia de una posible infracción o irregularidad en el producto o servicio recibido, o puede ir más allá y reclamar a la empresa que presta el servicio la restauración del mismo en las condiciones pactadas inicialmente, así como la indemnización por el daño o perjuicio.

¿Cómo son?

Sin perjuicio de la regulación que hace cada comunidad autónoma (La defensa del consumidor es una competencia asumida por cada una, y, por lo tanto, los modelos concretos de hojas de reclamación son distintos en cada una de ellas), por regla general se componen de tres hojas, que suelen ser autocalcables. Dos de estos ejemplares son para el consumidor y un tercero debe quedarse en el establecimiento.

Recuerde que el consumidor siempre debe llevarse dos de los tres ejemplares de los que consta la hoja. Uno de ellos será el que debe remitir a la Administración competente.



Atención: Muchos comercios, empresas o establecimientos (sobre todo multinacionales) disponen de sus propias vías de reclamación alternativas, que no son gestionadas por la Administración, sino que son gestionadas por ellos mismos. En caso de que se nos ofrezca la alternativa de rellenar las hojas de reclamaciones originales y las hojas de reclamación o libro de reclamaciones propias, debemos elegir siempre la OFICIAL, ya que con las otras vías desconocemos el proceso que se lleva a cabo para poder solucionar los hechos reclamados.

Compruebe que las hojas de reclamación son verdaderas y que están emitidas por la Dirección General de Consumo de su comunidad autónoma.

¿Cómo se rellenan?

La persona consumidora o usuaria debe rellenar la primera hoja (blanca) que calcará automáticamente el contenido de lo escrito en las otras dos (verde para la persona consumidora o usuaria y rosa para el establecimiento). Se deben rellenar todos los puntos requeridos en las hojas, salvo el apartado en el que el comercio o empresa debe indicar su versión de los hechos o sus argumentaciones.

Es importante guardar todos los documentos que sirvan como prueba a su reclamación: la factura, el resguardo de la compra, folletos publicitarios, garantía, etcétera.

Atención: No es obligatorio rellenar las hojas de reclamación en el propio establecimiento. La persona que nos atiende no se puede negar a darnos las hojas de reclamación argumentando que se deben rellenar en el establecimiento. Si fuera así, podríamos solicitar la comparecencia de la policía para que haga constancia de los hechos

¿Quién debe disponer de ellas?

Todas las personas físicas o jurídicas titulares de establecimientos o centros que comercialicen bienes, presten servicios u organicen espectáculos públicos o actividades recreativas, están obligadas a poner a disposición del público hojas de reclamación.

Atención: No sólo es obligatorio disponer de hojas de reclamación, sino que además se debe comunicar su existencia mediante carteles que sean perfectamente claros y visibles para los clientes.

Atención: En las relaciones de consumo fuera de establecimiento comercial incluidas las actividades de prestación de servicios a domicilio, las hojas de reclamaciones las tienen que llevar las personas que comercialicen el bien o presten el servicio y las tienen que entregar a la persona consumidora que lo solicite.

En las relaciones de consumo a distancia (por ejemplo comercio electrónico), se pueden poner a disposición de

las personas consumidoras las hojas de reclamación en la propia web o enviarlas mediante correo electrónico a quien las solicite.

Atención: Hay servicios que disponen de normativa específica en materia de hojas de reclamación como es el caso de las compañías de telefonía, aseguradoras, banca, etc. Respecto a los profesionales, en algunas comunidades autónomas como es el caso de Cataluña, también se les obliga a disponer de hojas de reclamación que serán gestionadas a través de los respectivos colegios profesionales.

¿Cuándo se pueden pedir?

Las hojas de reclamación tienen que estar a disposición inmediata de las personas consumidoras y se tienen que entregar siempre que, con motivo de una relación de consumo, lo soliciten, aunque no se haya formalizado ningún trato comercial con la empresa

Siempre que entendamos que ha habido una falta o inco-rección, por parte del comercio o empresa, en cualquier proceso relacionado con la compra-venta de un producto o con la utilización de un servicio contratado, se pueden solicitar hojas de reclamación, aunque no se haya formalizado todavía una relación comercial con la empresa.

Atención: También se pueden obtener en hojas de reclamación

- En las O.M.I.C.-s (Oficinas Municipales de Información a las personas Consumidoras).
- A.A.C.C. (Asociaciones de personas Consumidoras).
- Departamentos de Consumo de la Administración

¿Cómo funcionan?

Desde el día siguiente al momento en que se plantea una reclamación ante una empresa, establecimiento o centro, empieza a transcurrir el plazo, que varía en función de las comunidades autónomas desde los 10 hasta los 30 días hábiles, con que cuentan éstos para proceder a la contestación de la hoja de quejas y reclamaciones. Por tanto hay que dejar transcurrir dicho plazo para dar oportunidad a la parte reclamada a pronunciarse sobre los hechos.

Si transcurre el plazo concedido a la empresa sin respuesta o con respuesta insatisfactoria de la parte reclamada, entonces se debe presentar el ejemplar para la Administración. Se puede acudir a una Oficina de Información al Consumidor, a las delegaciones provinciales de Consumo, a los organismos competentes en materia de consumo de cada comunidad autónoma o a las asociaciones de consumidores.

Se recomienda acompañar copias de la documentación oportuna que pueda ayudar al esclarecimiento de los hechos reclamados (copias de: contratos, facturas, tickets, publicidad,...).

Atención: El consumidor deberá quedarse con el ejemplar para la parte reclamante sellado de manera oportuna por la Administración

La reclamación hay que entregarla en las OMIC-s (Oficinas de Atención Municipal al Consumidor), en las delegaciones provinciales de consumo o en los órganos competentes de consumo existentes en la comunidad autónoma.

Atención: En principio, no hay limitación temporal, es decir, podríamos entregar la reclamación al de bastante tiempo de ocurrir los hechos reclamados. Aún así, se recomienda hacerlo lo antes posible.

No olvide firmar la hoja antes de entregarla en la autoridad competente en materia de consumo.

¿Qué puede hacer la administración?

La Administración, con todos los datos y adjuntos (tickets, facturas, presupuestos, etc.) en su haber, investigará lo sucedido y en un plazo indeterminado de tiempo actuará de alguna de estas tres formas, en base a las conclusiones sacadas:

- Archivar la reclamación por entender que no ha habido ninguna incorrección en los hechos reclamados.
- Dar la razón a la persona reclamante y determinar la compensación por los hechos reclamados.
- Sancionar al establecimiento por sus infracciones administrativas en los procesos relacionados con el consumo.

A MODO DE CONCLUSION:

Las hojas de reclamación son el medio para formular una reclamación formal ante la Administración por la actividad irregular de un comercio o empresa del que seamos consumidores, en caso de que entre nosotros como clientes (reclamante) y el comercio (reclamado) no se pueda llegar a un acuerdo sobre algún tema en concreto.

NORMATIVA APLICABLE

- Texto Refundido de la Ley General para la defensa de los consumidores y usuarios aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.



OPINIÓN DEL EXPERTO

Mª ANTÒNIA BERGAS. ABOGADO

¿Qué ocurre si el comercio no dispone de hojas de reclamación?

En el caso de que un comercio no disponga de hojas, o se niegue a entregarlas cuando un cliente las solicita, estará incumpliendo la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios, lo que conlleva su correspondiente sanción.

En ese caso, el consumidor puede ir a la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC) y dar parte del incidente e incluso tiene derecho a avisar a la policía municipal para que levante acta del hecho y se curse una denuncia contra el establecimiento.

DESCARGAR WORD

Los directivos deben evaluar a sus equipos profesionales

EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE VALORAN LOS CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, HABILIDADES, VALORES Y COMPETENCIAS DE CADA PERSONA DEL DESPACHO PARA DEFINIR ACCIONES DE DESARROLLO Y DE MEJORA AJUSTADAS A SUS NECESIDADES Y POTENCIALIDADES, DE MANERA QUE EL PERSONAL Y COLABORADORES DE LA ASESORÍA PUEDEN CONOCER SU NIVEL DE DESEMPEÑO E INCREMENTAR SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS GENERALES Y SU DESARROLLO PROFESIONAL. EN ESTA OCASIÓN TENEMOS LA OPINIÓN DE JOSÉ PEDRO MARTÍN DIRECTOR DE GM CONSULTING, UN EJEMPLO DE LÍDER CON TALENTO Y CON VISIÓN COMERCIAL.



Como ya hemos venido comentando en otros números, el otro gran valor de las evaluaciones de desempeño es que posibilitan que los socios o responsables de área mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores respecto a la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo acordados. De este modo, se incrementa la eficacia de la organización hacia sus objetivos generales.

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

- Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos marcados.
- Genera una comunicación constante entre jefes y colaboradores para mejorar el desempeño de ambos.
- Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje tanto para jefes como para colaboradores y propicia su capacitación y desarrollo.
- Garantiza que el personal tenga orientación y reconocimiento, al saber los resultados de su trabajo.
- Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- Consigue cada vez mejores resultados.
- Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades.



OPINIÓN DEL EXPERTO

JOSÉ PEDRO MARTÍN
ESCOLAR. GM CONSULTING

¿Qué competencias personales y profesionales son las que más se valoran a la hora de incorporar a un nuevo profesional?

Principalmente se valora los conocimientos jurídicos, entusiasmo por su trabajo, capacidad de trabajo en equipo y facilidad de trato, expresión oral y escrita, idiomas e interés por la cultura y los temas de actualidad. .

Tenemos un atractivo plan de carrera, que tiene como finalidad establecer un marco de referencia claro, donde todos los profesionales puedan llegar a ser socios de la firma.

El modelo de despacho se divide en distintas categorías: Asesor Junior, Asesor, Asesor Senior, Responsable de Equipo, Jefe de Departamento, Asociado, Director General y Socio.

Todos los profesionales del despacho son evaluados por los socios-directores previa evaluación del jefe de departamento. No existe herramienta de evaluación concreta valorándose de acuerdo a un seguimiento exhaustivo del trabajo realizado, teniendo en cuenta, además, el compromiso de éste, su eficacia, satisfacción del cliente, etc.

La evaluación se hace de forma permanente pero la valoración definitiva con el profesional se realiza con carácter anual desde la incorporación del trabajador.

Auditoría de la calidad para prestar servicios de calidad

LA AUDITORÍA DE CALIDAD ES UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPLEADA PARA VERIFICAR Y EVALUAR LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CALIDAD EN EL SENO DE UNA ORGANIZACIÓN. PUEDE SER EL FRUTO DEL PROPIO SISTEMA DE CALIDAD DE LA FIRMA, O BIEN OBEDECER A PAUTAS «AJENAS» EN MANOS DE TERCEROS SEA DEL ENTE DE CERTIFICACIÓN, DE UN CLIENTE O DE LA PROPIA ADMINISTRACIÓN. EN CUALQUIERA DE LOS CASOS, LA TITULARIDAD DE LA FIRMA DEBERÁ PONER LOS MEDIOS ADECUADOS PARA SU REALIZACIÓN, ASÍ COMO PARA LA IDENTIFICACIÓN Y MEJORA DE LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS NO CONFORMES CON EL MODELO EXIGIDO.

Por ello, es responsabilidad de la dirección del despacho establecer un programa de auditorías internas y verificar su adecuada implementación. Es absurdo desarrollar un programa de auditorías meramente para satisfacer las exigencias de un determinado cliente o entidad. Este error puede conducir a la firma a despreciar todo el potencial de mejora que se halla inmerso en un programa de auditoría y considerarlo como una imposición formal desprovista de contenido y posibilidades de mejora.

Las auditorías de la calidad se realizan con la finalidad de determinar:

- La adecuación del sistema de calidad de una firma a una norma de referencia específica o estándar.
- La conformidad de las actuaciones del personal del despacho en relación a los requisitos de su programa de calidad según lo definido en la documentación (manual de calidad, manual de procedimientos, etc.).
- La eficacia de las distintas actividades que constituyen el sistema de la calidad de una organización y de las medidas correctoras / preventivas adoptadas. Hay que tener en cuenta, no obstante, que la filosofía de los programas de aseguramiento de la calidad está basada en la prevención, más que en la detección de problemas, y por ello debemos dar mayor importancia a detectar pronto el problema, a conocer la profundidad del mismo o bien a descubrir su causa principal.

Las auditorías de calidad proporcionan a la dirección de la firma evidencias objetivas basadas en hechos, lo cual va a permitir a su titularidad y a sus responsables de departamentos tomar decisiones basándose en hechos y no en hipótesis.

Las auditorías pueden ser internas o externas. Nosotros nos centraremos en las primeras, que se realizan en el seno de la propia firma como autodiagnóstico del sistema de calidad y comprobación de la efectividad de dicho sistema, para conseguir que el servicio cumpla los requisitos exigibles.

Dentro de las auditorías internas, podemos distinguir dos tipos básicos: por una parte, las auditorías del sistema que corresponden a comprobaciones sobre el propio sistema de calidad, incidiéndose en el establecimiento e implantación del mismo; por otra, las auditorías del servicio, que corresponden a la comprobación de que los servicios de asesoramiento se ajustan a los requerimientos exigidos, incidiéndose en la efectividad del sistema para conseguirlo. En ambos casos llevan siempre aparejada la corrección de deficiencias mediante el establecimiento de acciones correctoras. A través de ellas se trata de obtener información objetiva sobre el funcionamiento del sistema y su efectividad para conseguir un servicio de calidad. En este sentido, al auditor no se le ha de ver como a un enemigo al que se trata de esconder la información, sino como a un colaborador. Y el auditado, por su parte, no ha de ser visto como un inepto con quien haya que discutir. Precisamente por ello, el personal auditor ha de ser diplomático y no agresivo.

Además, no se debe auditar por auditar, sino que hay que fijar objetivos, y éstos deben ser conocidos tanto por el auditor como por el auditado.

AUDITORÍAS DEL SISTEMA

Las auditorías del sistema tratan no sólo de poner de manifiesto la existencia de un correcto sistema de calidad documentado, sino también de que dicho sistema es conocido por toda la organización. Hay pues dos aspectos fundamentales que auditar:

- La existencia documental del sistema (Manual de Calidad y Manual de Procedimientos).
- La implementación real de dicho sistema documental a todos los niveles desde el más alto (gerentes, directores) al más bajo (empleados y operarios).

Estos dos aspectos pueden dar lugar a diversas auditorías independientes en las que se contemplen distintas cuestiones o a una única auditoría que englobe a todas ellas.

AUDITORÍA SOBRE LA POLÍTICA DE CALIDAD Y SOBRE LA ORGANIZACIÓN

La política de calidad ha de estar documentalmente precisada en el Manual de Calidad. Ha de abarcar tanto la política de estrategia de la firma, como la de calidad funcional o política de cada departamento. Han de establecerse sus objetivos, el sistema de medida de su grado de cumplimentación, así como la modificación periódica de los mismos.

En cuanto a la auditoría sobre la organización, hay que señalar que las funciones y responsabilidades de todos los departamentos y personas han de estar definidas claramente en el Manual de Calidad así como:

- La autoridad en la toma de decisiones, especialmente en lo que pueda estar directamente ligado a la calidad, con un apartado específico dedicado a la organización de calidad.
- Quién puede modificar una decisión tomada y con qué puede hacerlo.
- Cómo se recogen documentalmente las posibles revocaciones en función de la jerarquía establecida.
- Cuántas personas pueden decidir sobre un mismo asunto.

Todas estas cuestiones tienen que estar claramente definidas y documentadas.

AUDITORÍA DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Esta auditoría consiste en la comprobación de que los documentos recogidos en el Manual de Calidad están debidamente cumplimentados y archivados por las personas o estamentos responsables. La constancia documental es necesaria para la comprobación de la bondad del sistema. En la mayoría de las ocasiones, el sistema de calidad falla porque los documentos que figuran como soporte del mismo no están bien diseñados, son engorrosos o difícilmente comprensibles para quien los tiene que cumplimentar, o la información que pretenden recoger es escasa o superflua.

Si pretendemos implantar un sistema de calidad, es bueno tomar como base del mismo los documentos que existan, con algunas ligeras modificaciones. Es más fácil asumir una modificación dentro de un impreso existente por parte de quien tiene que utilizarlo, que un nuevo impreso totalmente desconocido.

Un buen auditor debe reconocer no sólo la falta de algún documento con información necesaria, sino también detectar en los existentes los defectos que puedan restarle utilidad. Esta auditoría, una vez implementado el sistema de calidad, se realizará periódicamente de forma rutinaria. Se debe comprobar lo siguiente:

- Todos los documentos están debidamente archivados en el lugar que les corresponde.
- Todos los documentos archivados están debidamente cumplimentados y firmados por los responsables que en cada caso correspondan.

AUDITORÍA DEL PROCESO

Tiene por objeto la valoración de la eficacia del sistema de calidad mediante la comprobación de que los procesos y desarrollo del trabajo en los distintos departamentos o servicios de la firma se ajustan a los procedimientos especificados.

la documentación necesaria para la puesta en práctica de esta auditoría, aparte del Manual de Procedimientos, son las instrucciones de mantenimiento y conservación, y se valora tanto la aptitud como la actitud del personal.



Etapas de las auditorías

- Planificación, entendiendo por tal la elección del tipo de auditoría a desarrollar, así como la plasmación documental de los procedimientos de realización de las mismas. En ocasiones es conveniente asignar una única persona para planificar y dirigir la realización de todas las auditorías, es decir, nombrar un líder que reúna unas características idóneas en cuanto a formación y carácter, para la realización de esta tarea.
- Realización de auditorías según procedimiento y plan definidos. Es conveniente que el personal del despacho que va a ser auditado sepa con antelación lo que se va a hacer. Lo mejor, desde el punto de vista práctico, es que la realización de auditorías sea sistemática, y que el propio responsable del departamento a auditar transmita a sus subordinados afectados las fechas concretas en que estas auditorías van a realizarse, para que presten su mayor colaboración. Posiblemente, si se sigue este sistema, al recibir los responsables esta comunicación, tratarán de inculcar en sus subordinados la necesidad de que todo esté «en perfecto estado





OPINIÓN DEL EXPERTO

**EDUARDO GARCÍA VASCO.
MANUBENS**

¿Han implantado algún sistema de control de calidad?

Disponemos de un sistema interno de control de calidad que nos permite realizar un seguimiento de satisfacción de nuestros clientes. Gracias a ello, introducimos continuamente mejoras en los procesos y actuaciones, que se traducen en una mayor confianza por parte de nuestros clientes.

de revista», como se decía antiguamente, lo que inicialmente podría alterar los resultados. Pero si las auditorías son periódicas, esto dejará de producirse. Sin embargo, el que el responsable comunique a sus subordinados las fechas de realización, así como la recomendación de que presten su máxima colaboración, confiere a las auditorías un papel destacado e importante dentro del sistema.

- Evaluación de los resultados de la auditoría. Toda auditoría ha de realizarse para obtener una nota final que sirva, aunque sólo sea comparativamente, para medir la evolución, tanto de la implementación del sistema, como de la calidad del servicio. Lo que se pretende es obtener una valoración totalmente objetiva, por lo que el sistema de valoración ha de ser consensuado y, además, experimentado durante cierto tiempo, para poder fijar las señales de alerta, índices de ponderación, etc.
- Redacción de informe y propuesta de medidas correctoras, si se considera necesario, expresando su grado de urgencia. Una vez valorada la auditoría y antes de la redacción del informe final y propuesta de las medidas correctoras, es conveniente la reunión con el responsable máximo del proceso afectado por la auditoría, para que sea el primer informado y pueda incluso colaborar en la propuesta de medidas correctoras, así como en la decisión sobre la urgencia de las mismas. Es conveniente que asuma como algo propio tanto el informe de la auditoría como la propuesta de medidas correctoras, entre otras cosas porque, a veces, podrá ejercer más presión sobre el titular de la firma que el propio auditor, sobre todo si alguna de las medidas propuestas corresponden o requieren inversiones.

EN ESTA OCASIÓN QUEREMOS REPRODUCIR EL TESTIMONIO DE UN DESPACHO QUE DURANTE ESTOS AÑOS DE CRISIS HA HECHO LAS COSAS BIEN..



JOSE MANUEL GARCÍA CÁNOVAS
CONSEJERO DELEGADO EN AUDICON CONSULTING

“Voy a explicar lo más breve posible por si os sirve para algo que ha pasado en los últimos seis años en mi despacho (como dice Jordi), en donde actualmente operan 16 personas de la rama económica y tres de la rama de derecho. En el año 2007 mi despacho lo formaban 11 personas, hoy lo forman 19 personas, fijas y ente 3 y 4 eventuales, dependiendo de la carga de trabajo. Os resumo en tres partes lo que Jordi me pide.

En primer lugar tuve la “suerte” de ver un poco lo que nos venía encima, (¿la crisis?) y aún siendo economista siempre, me gustó la informática. Ese hecho, el de la informática, supuso que preparase determinadas herramientas para agilizar procesos dentro del despacho para los trabajos que más papel nos hacían mover, como son la auditoría y la consultoría de gestión económica-financiera. El resultado fue: poder tener más tiempo libre para pensar, más datos que dar a los clientes con el mismo precio, y estar todos más seguros al dar más calidad ayudándonos de la innovación.

En segundo lugar empezamos a colaborar con nuestros clientes en la búsqueda de nuevos mercados. Eso hizo que tuviéramos que viajar, especialmente yo, a Sudamérica en particular y, algún que otro mercado en general. Este hecho, el de ayudar a buscar nuevos mercados a nuestros clientes, ha dado como resultado ayudar a mantener a los clientes más saneados, ver especialmente, yo, nuevos mercados y distintas posibilidades de colaboración con otros profesionales de otros países.

En tercer y último lugar dentro del esquema que os hago conocer, ahora estamos inmersos en la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de nuestra estrategia de crecimiento - siempre y cuando seamos capaces de seguir manteniéndola-, como son, trabajos específicos con las administraciones públicas, a través de propuestas muy agresivas pero totalmente ajustadas a los procedimientos y tecnologías contrastados con ellas, y continuar con nuestra idea de que sin tecnología aplicada a

la gestión y a la vida, difícil es seguir adelante. En ésta área estamos centrados es un proyecto que lidera mi hijo y que está referido a la racionalizar los puestos de trabajo a través de una herramienta que se está desarrollando y, que a nivel práctico ya se a aplicado y se está aplicando en varias empresas con resultados, según los empresarios, muy buenos e interesantes.

Para finaliza soy de la opinión de que “nuestros despachos” deben de acercarse a, en vez de pensar en campañas de promoción de nuestros servicios, a pensar en construir plataformas de comunicación.”

PRÓXIMO CLINIC DE EXPERTOS (MES DE MARZO)

¿CÓMO SERÁ EL “CONSUMO” DE SERVICIOS DE ASESORÍA JURÍDICO-ECONÓMICA EN EL 2014?

Algo importante está cambiando en el sector de los despachos profesionales. Es el momento de descifrar lo que quieren y necesitan los clientes (VOZ DEL CLIENTE).

Una jornada imprescindible para socios y directivos de un despacho profesional. Próximamente les informaremos sobre fechas y lugar de impartición

RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)

www.rddp.es

AMADO

CONSULTORES

www.amadoconsultores.com