

OCTUBRE 2014

# RED DE DIRECTIVOS DP

[www.rddp.es](http://www.rddp.es)

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

## DÓNDE PONER EL FOCO

**02** El momento de mejorar y recuperar nuevamente el entusiasmo de las personas

## ACTUALIDAD Y OPORTUNIDADES

**03** ¿Cómo hacer un diagnóstico a nuestra firma?

## MERCADO & CLIENTES

**05** Sin una buena estrategia no es posible el Marketing de Servicios

## DE PROFESIÓN ASESOR

**06** 5 consejos para construir una asesoría orientada a la calidad

## GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

**07** Creer o no creer en el trabajo en equipo

## PARA AYUDARTE A PENSAR

**09** La opinión de un asesor respecto a su experiencia en la gestión de quejas

## ACTUALIDAD

**11** Sesión de trabajo. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

# El momento de mejorar y recuperar nuevamente el entusiasmo de las personas

COMO TODOS SABEMOS EN ESTOS ÚLTIMOS AÑOS PRODUCTO DE LA CRISIS, MUCHAS FIRMAS PROFESIONALES HAN APLICADO MEDIDAS MUY DURAS, Y CON EFECTOS A CORTO PLAZO, TALES COMO DESPEDIR A PROFESIONALES, PRESIONAR A LOS QUE QUEDAN, RECORTAR AL MÁXIMO LOS GASTOS, INICIADO ADEMÁS MULTITUD DE OTRAS ACCIONES DISEÑADAS PARA PRESERVAR LOS BENEFICIOS.

Aunque muchas de estas acciones han sido sensatas y necesarias, e incluso yo diría que tímidas, han supuesto unas contraprestaciones importantes, pues han transformado de forma significativa el clima interno de la mayoría de firmas. Quizás ya se ha tocado fondo, y en estos momentos empezamos a ver muchas firmas que se plantean medidas para recuperar el ánimo y el entusiasmo de sus profesionales.

En todo esto surge un gran reto para la dirección. ¿Cómo van a lograr esos cambios, después de actuaciones tan duras y tan recientes, para volver a conseguir el compromiso y la lealtad de sus profesionales?

## ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

La respuesta, en principio, es muy sencilla: las firmas deberían volcarse en ayudar a sus profesionales a que triunfen y consigan resultados. Una firma será fuerte mientras que sus profesionales sientan que, como individuos, tienen más posibilidades de triunfar como parte de ella, que como parte de cualquier otra.

Todos sabemos que la mayoría de las firmas profesionales son muy buenas exigiendo a su gente resultados, pero bastante malas en la forma de *ayudarles* a conseguirlos. Ahí puede radicar la diferencia entre unas firmas y otras.

Algunos ejemplos de lo que se podría hacer para avanzar en ese cambio:

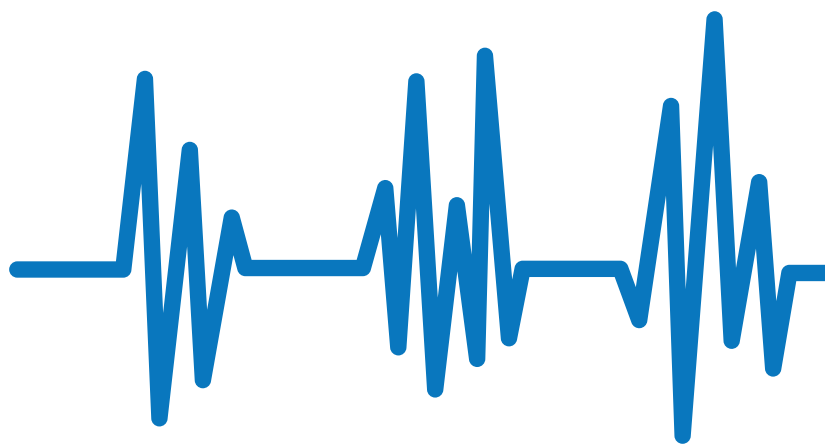
- Los mejores ayudan a los que no lo son tanto.
- Aplicar algún estímulo en la firma por ayudar a otros.
- Organizar reuniones periódicas para que los profesionales puedan aprender los unos de los otros (aunque el hacer estas reuniones signifique una pérdida de horas facturables).
- Nombrar coordinadores de equipos de profesionales que realicen menos trabajo facturable que los demás del grupo, para que tengan tiempo para formar, marcar las directrices en los trabajos asignados y convencer a los más fuertes para que ayuden a los que aún están aprendiendo.
- Premiar a los que son un modelo para los demás, que introducen nuevas metodologías en los trabajos, así como herramientas.
- Realizar campañas de marketing respecto a aquellas cuestiones cuyo éxito o fracaso, en opinión de la firma, dependen de la organización en su conjunto, y no de esfuerzos individuales.
- Crear un sistema de premios basado sobretodo en el trabajo en equipo, dando formación y consejos, y no recurriendo al castigo económico.

Todos estos ejemplos tienen que ver con el trabajo en equipo y la colaboración. Ahí estará la clave de cómo recuperar nuevamente la confianza y el entusiasmo de las personas. Sin dilación y de forma urgente los socios y directivos del despacho debemos tomar medidas y ponernos manos a la obra para asegurarnos de que triunfaremos todos *juntos*.



# ¿Cómo hacer un diagnóstico a nuestra firma?

**UN DIAGNÓSTICO DE LA ASESORÍA ES UNA HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN QUE SIRVE FUNDAMENTALMENTE PARA IDENTIFICAR, DESCRIBIR Y COMPRENDER EL PASADO Y EL PRESENTE DEL ÁREA AFECTADA. TODO ELLO CON LA FINALIDAD DE ESTABLECER PLANES DE ACCIÓN PARA EL PRESENTE Y/O PARA EL FUTURO, DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN ACTUAL ANALIZADA Y LOS OBJETIVOS MARCADOS.**



En cualquier asesoría la necesidad de responder a determinadas cuestiones básicas nos lleva ineludiblemente a la realización de un diagnóstico. Ejemplos de las mismas serían:

- ¿Cuáles son nuestros objetivos y tendencias?
- ¿Qué nivel de rendimiento queremos lograr?
- ¿Qué proyectos y medidas vamos a poner en práctica?, ¿a largo, a corto y medio plazo?
- ¿Cuáles son nuestros resultados?
- ¿Son satisfactorios, y por qué?

En el diagnóstico se deben contemplar todos aquellos factores, aspectos y variables relacionados con el área, departamento o especialidad analizada en nuestra asesoría. Y es que, en general, coexistirán las variables de tipo externo (evolución del sector, el nivel de demanda, las preferencias de los clientes, la actuación de la competencia, la evolución tecnológica y su influencia en los despachos, etc.) y las variables de tipo interno que se refieren a la propia asesoría (situación material del despacho, infraestructuras, cualificación y clima laboral del despacho, situación financiera, etc.), que determinarán, respectivamente, el análisis interno y externo. Una vez realizados, las conclusiones deberán redundar en establecer los siguientes puntos: actividades y resultados actuales, objetivos y plan de acción y actividades y resultados futuros.

## ¿QUÉ TIPOS DE DIAGNÓSTICOS SE PUEDEN HACER?

Tal como estamos viendo, el diagnóstico es una herramienta imprescindible para una gestión eficaz, que puede ser de distintos tipos:

### Diagnóstico global:

Este diagnóstico analiza la asesoría desde una perspectiva global, partiendo de sus funciones y organización. Permite determinar los puntos fuertes y débiles de la firma y obtener unas propuestas de mejora. Asimismo, ayuda a comprender los resultados pasados, delimitando las amenazas y las oportunidades futuras según el entorno. Estas informaciones permitirán a los titulares de las asesorías orientar su actuación hacia una mejora del rendimiento empresarial.

### Diagnóstico funcional o por departamentos:

Consiste en el análisis de una función, una competencia o un departamento concreto de la asesoría. Está destinado a solucionar problemas de funcionamiento interno y a mejorar sus resultados. La persona encargada del análisis debe identificar y localizar los problemas concretos, por ejemplo, de un

departamento determinado, para decidir después si se ha de realizar un análisis más profundo.

### **Diagnóstico rápido sobre la marcha (reuniones semanales o mensuales):**

Su objetivo es identificar el motivo de las dificultades que se presentan día a día en la asesoría, lo cual permitirá formular medidas para su rápida solución. Asimismo, permite organizar la realización de cierto tipo de acciones, atendiendo a su urgencia e importancia.

Por tanto, sobre todo lo que se busca es implantar unas medidas de gestión a corto plazo, cuyos efectos sean inmediatos. Ello sin perjuicio de poder establecer algunas normas estructurales con una cierta permanencia en el tiempo.

### **UNA PROPUESTA DE SISTEMA O METODOLOGÍA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO**

Para hacer un diagnóstico en una asesoría es imprescindible no perder nunca de vista que ésta es una organización (o, incluso, un sistema) de medios humanos, materiales y financieros, con unos objetivos comunes y generales.

Por tanto, deberá tenerse en cuenta:

- Misión, tareas y objetivos. A cada departamento de la asesoría, a cada puesto de trabajo o a cada función se les ha asignado unos objetivos específicos que han de ser coherentes con los generales de la firma.
- Políticas y estrategias. Para alcanzar los objetivos asignados a los responsables de cada departamento o función, se formulan unos principios o reglas de actuación.
- Medios y organización. Para poder poner en marcha las políticas y estrategias definidas en la firma, será necesario un determinado número de medios humanos, materiales y financieros. La realización de los objetivos depende, en gran medida, de las condiciones de estos medios y de la forma de organizarlos. Por tanto, la organización y los medios serán objetivos prioritarios de diagnóstico.
- Métodos de gestión y de control. Una vez organizados los medios, se necesitará manejarlos y controlarlos. Es decir, se precisará definir las normas y métodos que fijen las condiciones de utilización y los sistemas de control a emplear: por eso, tanto los métodos de gestión utilizados, como los de control, entrarán plenamente dentro del diagnóstico.
- Actividades y resultados. El siguiente paso es poner todo en actividad y que la firma funcione de forma eficaz. Como consecuencia de ello se obtendrán unos resultados, que se caracterizarán por cantidad, calidad y costes.

La metodología del trabajo de diagnóstico se compone de dos grandes fases:

#### **1) DIAGNÓSTICO INTERNO**

Se realizarán los diagnósticos de las diferentes funciones de la asesoría y, en relación a cada una de ellas, se analizará su pasado, estado actual y previsiones de futuro para determinar:

- Competitividad.
- Productividad.
- Fiabilidad.
- Capacidad.
- Flexibilidad.
- Eficacia.
- Puntos fuertes.
- Puntos débiles.
- Oportunidades.
- Amenazas.

#### **2) DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Se centrará, básicamente, en el análisis de:

- Mercado.
- Competencia
- Oportunidades de negocio.
- Clientes.
- Proveedores.
- Legislación.
- Entorno económico financiero.
- Tecnología.

### **CONCLUSIÓN DEL PROCESO**

Y para terminar, estas dos fases se desarrollarán partiendo de:

- Las fuentes de información.
- El equipo humano que deberá realizar el diagnóstico y que puede estar compuesto por personal interno, externo, o bien tener una composición mixta.
- La planificación y organización del equipo de trabajo.
- Desarrollo del trabajo.
- Informe de diagnóstico con conclusiones y planes de acción.

Le recomendamos que cada tres años realicen un diagnóstico a su organización.

# Sin una buena estrategia no es posible el Marketing de Servicios

LA DINÁMICA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS, Y POR TANTO DE LAS ASESORÍAS, SE CENTRA CADA VEZ MÁS EN LAS ESTRATEGIAS Y EN LA PLANIFICACIÓN.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. Veamos:

- El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de **estudios de mercado** que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas.
- También es necesario **analizar las fortalezas y debilidades de la competencia** para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la asesoría ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.
- Otro factor sería tener identificados **los elementos que constituyen la prestación de los servicios**. Los servicios pueden dividirse en el “corazón del propio servicio ofrecido” y en varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.
- Tampoco se puede olvidar **poner énfasis en calidad**. Es importante que la firma suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.
- Otro factor de éxito es **conseguir la retención y repetición de los clientes**. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la firma y su posicionamiento estratégico.
- También que la organización **satisfaga las expectativas de los clientes** y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

- Formar y **mantener una base de datos de conocimiento de clientes (CRM)** actualizada es imprescindible. Muchas firmas recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales, pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.
- Además, hay que **preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la firma**, porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello, es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos, y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

## LAS CLAVES DE UNA BUENA ESTRATEGIA EN EL MARKETING DE SERVICIOS

- ✓ Realizar estudios de mercado
- ✓ Analizar a la competencia
- ✓ Identificar los elementos del servicio ofrecido
- ✓ Énfasis en la calidad
- ✓ Conseguir la repetición de los clientes
- ✓ Superar expectativas de los clientes
- ✓ Base de datos de clientes actualizada (CRM)
- ✓ Personal formado, motivado y orientado al cliente



# 5 consejos para construir una asesoría orientada a la calidad

ACTUALMENTE, LOS TITULARES DE LOS DESPACHOS RECIBEN DE FORMA INSISTENTE EL MENSAJE DE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD, YA SEA DESDE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS REVISTAS PROFESIONALES, LOS SEMINARIOS... YA DESDE LA ADMINISTRACIÓN O LOS PROPIOS CLIENTES.

Es más, algunos utilizan la obtención del certificado como forma de hacerse publicidad. Esta situación es consecuencia de lo que ha venido sucediendo en los últimos años en los mercados internacionales y nacionales, en los que las empresas que han apostado por desarrollar su estrategia competitiva basándose en la Calidad no sólo han aumentado su participación en el mercado y mejorado sus beneficios, sino que están imponiendo a los demás la aplicación de estas estrategias. Ante esta situación, la pregunta que nos podemos hacer en las firmas profesionales es la siguiente:

## ¿CÓMO PODEMOS MEJORAR Y SENTAR LAS BASES DE LA CALIDAD EN NUESTRO DESPACHO?

A continuación les daremos algunos consejos.

**1 Hay que gestionar bien.** No cabe duda de que todos los titulares de despachos son conscientes y están de acuerdo en que los servicios que se prestan a los clientes deben reunir las condiciones que éstos esperan. Sin embargo, lo que no se tiene tan claro es cómo alcanzar este objetivo.

Además, de poco sirve implantar un Sistema de Calidad si la gestión y administración de la firma no se cuida. No podemos hablar de compartimentos estancos; una firma sin beneficios difícilmente puede ofrecer unos servicios de calidad.

**2 Hay que invertir un tiempo.** Y no sólo nos referimos al necesario para su implantación sino también al que más tarde se necesita para mantenerlo.

Mientras que una firma suele ver como algo natural invertir un tiempo en cuestiones tales como el personal y profesionales, la facturación o los problemas que puede conllevar la prestación del servicio, la calidad acaba quedando como algo secundario dentro de las prioridades de la gestión. Habríamos de preguntarnos ¿cuánto tiempo se dedica a su planificación de la calidad?, ¿se prevén algunos parámetros para controlar qué tal andamos en calidad?, ¿se establecen unas medidas?

Lo cierto es que, en la mayoría de los casos, se espera que la calidad se obtenga sin ningún tipo de planificación, sin haber

realizado ninguna actividad previa que permita predecir los resultados que podemos esperar.

**3 La Calidad es responsabilidad de todos.** La Calidad en la firma implica dos cuestiones: una es su planificación y realización, de acuerdo con lo previsto; otra, comprobar y detectar con la mayor rapidez posible las desviaciones que puedan producirse para evitar males mayores.

El titular de la firma debe atribuir la responsabilidad de las distintas funciones relativas a la Calidad a cada uno de los departamentos o personas que la realizan. Éstos deben responder de los niveles de Calidad previamente asignados para su trabajo, sin tener que esperar a que terceros den su opinión y, si cabe, su posterior aceptación.

La titularidad de la firma tiene que exigir al que realiza una misión la responsabilidad de que la haga correctamente, pero siempre que previamente le haya proporcionado las condiciones y medios necesarios para realizarla. Es decir, la Calidad debe ser algo intrínseco al trabajo de cada uno, y, para esto, únicamente se precisa disponer de los medios necesarios para realizarlo y una predisposición de cada uno a utilizar estos medios, que conducen a realizar el trabajo correctamente.

**4 La Calidad se aprende.** Es imprescindible informar y formar a cada trabajador y profesional para que sea capaz de ir avanzando en el camino de la Calidad desde su puesto y competencias habituales de trabajo. No olvidemos que la Calidad de una firma está definida por la Calidad de cada uno de sus empleados en todos los procesos que se realicen. Al final, lo que se buscará es el objetivo primordial de obtener la satisfacción del cliente.

**5 Hay que planificar la Calidad.** Debe establecerse una planificación adecuada, indicando las responsabilidades, los medios, la política y los objetivos que deben alcanzarse para conseguir todas las ventajas derivadas de la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad. Estas ventajas se concretan en una reducción de los costes y una mayor satisfacción del cliente.

# Crear o no creer en el trabajo en equipo

**CUANDO PENSAMOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE UNA ASESORÍA, NO NOS ESTAMOS REFIRIENDO A QUE TODO DEBA REALIZARSE EN GRUPO. SOMOS CONSCIENTES DE QUE HAY DESPACHOS PEQUEÑOS, EN DONDE QUIZÁS CADA DEPARTAMENTO ESTÁ COMPUESTO POR UNA SOLA PERSONA. O INCLUSO ES POSIBLE QUE UN MISMO PROFESIONAL SEA AL MISMO TIEMPO VARIOS DEPARTAMENTOS DE LA FIRMA. LO QUE SÍ QUEREMOS ES TRANSMITIR LA IDEA DE QUE DEBE HABER UNA CIERTA CONCIENCIA DE GRUPO, PUES AL FINAL, TODO REDUNDA EN SERVIR AL CLIENTE Y EN BENEFICIO DE ÉSTE, SEA QUIEN SEA QUIEN ESTABLEZCA EL CONTACTO CON EL MISMO. POR TANTO, HAY QUE AYUDARSE Y COLABORAR.**



Son muchas las definiciones que se han dado a trabajar en equipo, pero todas ellas coinciden en un punto: la importancia de la buena comunicación. Y para que así sea, es básico conseguir un buen clima de trabajo. Por otra parte, lo que está claro es que hay una gran relación entre la productividad de un equipo y su nivel de bienestar. Por supuesto que éste no sólo depende de la organización en la que desarrolla su trabajo, pero sin lugar a dudas, ayuda.

Las razones de ser del trabajo en equipo son muchas. Todos sabemos que nadie es bueno en todo, y que cada uno tiene sus puntos fuertes, que hay que saber aprovechar. Por otra parte, la capacidad de trabajo de un profesional es limitada, y llega un momento en que se ve obligado a decir que no. De lo que se trata es de conseguir que el trabajar en equipo dé unos resultados superiores a la suma de los distintos trabajos individuales. Pero no hay que olvidar que hay trabajos que se prestan más a hacerse en equipo que otros.

En las asesorías, ¿es factible o interesante instaurar una política de trabajo en equipo? Por supuesto que todo dependerá de la dimensión de cada una, pero si dirigimos nuestra atención a las firmas grandes, veremos que la respuesta será muy clara: SI. Tan sólo hay que fijarse en su organigrama. Está formado por departamentos y equipos liderados por un socio, dentro de los cuales, al mismo tiempo, existe una jerarquía marcada por la antigüedad, capacidad, etc. (seniors, juniors, etc.). Además, en estos casos, los equipos tienen una cierta estabilidad, puesto que su unión no depende de un proyecto concreto, sino que todos persiste, independientemente del trabajo asumido. De hecho, en estas firmas, suele haber una

cierta competitividad entre los distintos equipos, cada uno de los cuales tiene sus propios objetivos.

Sin embargo, el trabajo en equipo también puede ser un valor o un principio dentro de un despacho, es decir, una forma de trabajar, aunque se carezca de equipos permanentes. Es posible que las características de cada trabajo requieran capacidades distintas, y por tanto, que los equipos se creen respondiendo a esto, y para cada caso concreto.

Por ejemplo, puede haber un tema que requiera conocimientos mercantiles y fiscales, y otro procesales y civiles. En ambos casos, lógicamente los equipos idóneos serán distintos.

## ¿CÓMO FUNCIONA LA DINÁMICA DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO?

En principio, para que un equipo de trabajo funcione bien, resulta del todo imprescindible que:

- Exista una necesidad mutua de compartir ciertas habilidades y conocimientos.
- Las personas componentes de un equipo se complementan en sus perfiles profesionales. Esto redundará en una productividad y capacidad de trabajo superior, y en creatividad.
- Debe haber una relación de confianza, no forzosamente de amistad.
- Un reparto de competencia.
- Una aceptación de liderazgo y una autorresponsabilidad.
- El apoyo y los medios necesarios.

Un equipo normalmente funciona en función de las demandas que recibe y a los servicios que ofrece, y sobre otra base más subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Pero la confianza, generalmente no surge de la noche al día, sino que requiere un cierto periodo de conocimiento mutuo.

Aunque “los buenos profesionales hacen buenos equipos”, también “los buenos equipos hacen buenos profesionales”, lo que a largo plazo puede suponer un enriquecimiento para toda la organización. De hecho, los equipos se esfuerzan por

definir procedimientos que les permitan optimizar sus recursos.

## CONCLUSIONES FINALES A RETENER

Pero, ya lo hemos dicho antes, conseguir que un equipo funcione bien no es sencillo, por lo que no siempre es así. Podemos distinguir las siguientes situaciones:

- Cuando sus miembros se mueven por la expectativa de beneficios, o bien cuando la motivación se basa en el miedo a los jefes (y/o al despido), porque se ha de mantener o adquirir prestigio, o porque sencillamente piensen que su esfuerzo será recompensado en un futuro próximo. El líder del grupo aprende a delegar casi a la fuerza y sus diferentes miembros pueden desarrollar sus capacidades con un amplio margen de maniobra y creatividad. Esto, aunque parece una ventaja, también es un inconveniente, ya que en muchas ocasiones se produce una descoordinación en las

actividades o una duplicidad de esfuerzos. Por ello, ha de haber un equilibrio entre el esfuerzo y el premio.

- Un equipo desmoralizado, en donde la productividad deja de ser el objeto de su preocupación, y en donde los más creativos y activos son mirados con recelo.
- Un equipo enfrentado.
- El equipo que ha conseguido estabilizar su situación.

Si las cosas van bien, y el equipo llega al último nivel de los señalados (el deseable), llega un momento en que casi funciona solo, y se da la siguiente situación:

- Las tareas son claras, la demanda regular y el sistema de incentivos ajustado. El equipo se asemeja a un reloj en perfecto estado de funcionamiento.
- Todos y cada uno de los miembros del equipo sabe cuál es su papel y cuándo debe trabajar más, además del beneficio que recibirá por el sobreesfuerzo.

Una lectura para la reflexión...

### “LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS VALORES”

Lo que muchas firmas no llegan a entender es que sus estándares y sus valores básicos no se definen por sus deseos abstractos (“nuestra meta es la excelencia”) sino por lo que están dispuestas a hacer cumplir.

Atención al siguiente ejemplo: Cierta firma de profesionales, con una fuerte cultura corporativa de trabajo en equipo, tenía un profesional senior, cuyo último libro había despertado un gran interés entre el público. Debido a su fama, atraía muchos ingresos para la firma, pero al mismo tiempo, actuaba de tal forma que era incompatible con la idea de trabajo en equipo. Entre otras cosas, mientras construía su propio “imperio personal”, se negaba a compartir sus contactos con otros compañeros de la firma. También empezó a rodearse por un grupo de profesionales juniors a los que protegía, no dejando participar a otros que quizás, desde el punto de vista de la gerencia, podrían haberse beneficiado de ese nuevo volumen de trabajo que estaba entrando.

A pesar de las muchas conversaciones mantenidas entre la dirección y el profesional en cuestión, sobre la política de la firma

en materia de colaboración interna y distribución de trabajos, continuó con su comportamiento rebelde. Otros miembros de la firma, dándose cuenta de lo bien que le iba, empezaron a preguntarse a sí mismos (y a Gerencia) “¿Así tengo que actuar ahora para triunfar aquí?” A partir de ese momento, el nivel de colaboración y de trabajo en equipo empezó a decaer de forma significativa.

La firma tuvo que enfrentarse a un dilema difícil. Tenía que decidir qué era más importante, el trabajo que aportaba el profesional, o su cultura y valores corporativos. Era cada vez más evidente que no podían mantener ambas cosas al mismo tiempo. Si se hubiera visto que la Gerencia toleraba la actitud de ese profesional, hubiera perdido toda su credibilidad cuando intentase fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en otros departamentos, áreas o equipos de la firma. Por ello, tuvieron que tomar una decisión.

¿Realmente creían que la estrategia correcta era la del trabajo en equipo, o deberían haber sido menos idealistas y más pragmáticos? ¿Deberían hacer la vista gorda mientras aceptaban gustosamente los ingresos

de ese “rebelde”? Después de muchas contemplaciones, optaron por mantener su cultura y pidieron al profesional que se marchara. El resultado fue que la firma continuó creciendo mucho, al igual que el profesional en su nueva carrera.

El mensaje de esta historia es que no existen muchas firmas con el valor suficiente para hacer lo que hizo ésta. Es decir, dejar de tener unos ingresos a corto plazo para apostar por unos beneficios a largo plazo, y todo ello en nombre de sus valores. En la mayoría de las firmas, a un profesional rentable pocas veces (sino nunca) se le cuestiona atendiendo a unos principios etéreos. Por ello, puede decirse que casi ninguna de ellas tiene auténticos valores operativos. Dicen que los tienen, pero realmente pocos de sus profesionales se los toman en serio.

Lo que muchas firmas no llegan a entender es que sus estándares y sus valores no se definen por sus deseos (“nuestra meta es la excelencia”) sino por lo que están dispuestas a hacer cumplir.”

(Fuente: David Maister)



# La opinión de un asesor respecto a su experiencia en la gestión de quejas



EN ESTA OCASIÓN NUESTRO ENTREVISTADO HA PREFERIDO HACER LA ENTREVISTA “DE INCÓGNITO”, SIENDO SU DESEO QUE SU NOMBRE NO APARECIERE ESCRITO POR NINGUNA PARTE. SE TRATA DEL TITULAR DE UNA FIRMA FUNDADA HACE CINCUENTA AÑOS, CON UNA PARTE DE SU CARTERA DE CLIENTES TAN ANTIGUA COMO LA PROPIA ORGANIZACIÓN.

Mire usted. Todo empezó hará unos cinco años. En aquél entonces, a diferencia de lo que ocurría en otras firmas, nosotros ya disponíamos de un departamento comercial cuya introducción “fue culpa” de un grupo de economistas. Entraron en nuestra firma de abogados con unos planteamientos empresariales, y bastante novedosos para el sector.

Pues bien, como iba diciendo, teníamos un departamento de marketing cuyo objetivo prioritario era captar clientes nuevos, pues con los de siempre apenas habíamos tenido ningún problema. Sin embargo, de repente las cosas empezaron a cambiar. Los que nosotros creíamos que eran clientes “intocables” dejaron de serlo, pues en un año perdimos algunos de ellos. No muchos, pero unos cuantos.

Fue entonces cuando nos dimos cuenta que antes de empezar a diseñar planes estratégicos para captar clientes nuevos se hacía necesario centrarnos en los que ya teníamos, para evitar perder aquello que habíamos ganado a lo largo de muchos años.

## ¿Qué camino siguieron?

Nos empezamos a preocupar mucho por su opinión. Es decir, queríamos saber qué pensaban de nuestros servicios y qué podíamos hacer, en su opinión, para mejorarlos.

## ¿Qué medidas concretas han adoptado al respecto?

No podemos hablar de una sola medida, sino de varias, que se han ido sucediendo en el tiempo, según la situación del momento. Una de ellas es la recuperación de clientes insatisfechos y desertores, o como mínimo, si no es posible, su seguimiento para saber qué ha sido de ellos, hacia dónde han ido y cuáles han sido las razones de su deserción. Hay quien dice que para mantener vivos a los clientes hay que saber las razones

por las que, eventualmente, se mueren. Antes de llegar a esta situación límite, fomentamos las quejas de nuestros clientes y procuramos escucharlo atentamente.

## ¿Cómo lo hacen?

En cuanto a lo de escuchar a los clientes, existe una mentalización general de la firma al respecto. Es decir, cualquier empleado, ya sea un profesional o forme parte de la administración, está preparado para ello.

Y no se trata sólo de dedicar al cliente todo el tiempo que sea necesario, sino de prestar atención a otros detalles, tales como: no hacer esperar al cliente un tiempo inadecuado, cumplir los plazos, conseguir que haya una gran coordinación entre todos los miembros de la firma, etc.

## ¿Y en relación a las quejas?

En realidad no tenemos un departamento especializado para atenderlas. Hemos preferido conferir esta responsabilidad (en el 90% de los casos) a las personas que suelen atender el teléfono, y que por tanto están acostumbradas al trato con el cliente.

En cuanto a las “técnicas” que utilizamos para atenderlas, yo destacaría una serie de “trucos” que siempre funcionan con el cliente, y que sirven para atemperar un poco su estado de ánimo. Así, siempre tiene “éxito”: agradecerle sinceramente la queja; darle la razón, a poco que la tenga; mostrarle la utilidad que va a tener su queja, que puede ser una mejora en algo concreto; invitarle a que compruebe personalmente esa mejora; en el supuesto de que haya tenido un perjuicio producido por el posible error, intentar restituirle en la medida de lo posible.

### ¿Qué tipo de quejas reciben?

Me está mal decirlo, pero la verdad es que quejas fuertes apenas las hemos tenido. De todas formas, nosotros animamos continuamente a que las hagan. Mire usted, se dice que las firmas que prestan mejores servicios reciben proporcionalmente más quejas. Obviamente, no porque den más motivos para ello, sino porque ponen a disposición de los clientes más mecanismos para que les hagan llegar sus problemas. Y esto es lo que nosotros pretendemos. De poco nos sirve establecer un pacto de silencio con el cliente si detrás de él se esconde una gran insatisfacción.

### ¿Podría explicarnos alguna anécdota en relación a alguna queja de un cliente?

Por supuesto. Una vez un cliente de Sevilla nos envió un fax en el cuál manifestaba su descontento por la pérdida de calidad de nuestros servicios. Si bien aquella era una percepción muy subjetiva, nosotros no podíamos dejar que aquello quedara de esa manera. Por ello le contestamos muy amablemente y de momento el tema quedó más o menos resuelto.

Pasó un tiempo, y al parecer ese cliente “quejoso” había cambiado de opinión. Nos mandó un fax en el que nos decía: *“Al hilo del acervo popular, “al César lo que es del César...”, quiero subrayaros, y reconoceros con satisfacción, además del rigor jurídico que vuelvo a constatar, la agilidad operativa que mostráis y la tranquilidad que proporcionáis en el ámbito de vuestra colaboración”.*

### ¿Y qué conclusión debemos extraer de ello?

Que si detrás de la queja la firma reacciona rápidamente, la fidelidad tiende a crecer. Es más, puede ser más leal un cliente que haya tenido problemas con nosotros, que uno que siempre haya estado medianamente satisfecho, siempre y cuando su queja haya sido resuelta y haya quedado satisfecho.

### UNA ÚLTIMA REFLEXIÓN...

# 50%

Un 50% de las veces los clientes se callan cuando sufren un error. En un porcentaje algo menor, las quejas chocan en el personal de primera línea. Éste, mal preparado para resolver las quejas y sin recursos para resolver los problemas, no hace sino empeorar la situación al sentirse frustrado por no dar una solución adecuada. Finalmente, sólo un porcentaje muy pequeño –un 3% o un 5%– de los errores se convierten en quejas que trascienden la primera línea y son procesadas, con algo más de sentido de negocio, por los cuadros directivos.

SESIÓN DE TRABAJO

# LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE



“ Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo (Albert Einstein)

PONENTES



**Juli Santaeugenia.** *Consultor y formador de directivos.*

Licenciado en Económicas. Máster en dirección económica-financiera de la empresa en EADA. Aporta más de 30 años como directivo en cargos de dirección financiera, dirección general y gerencia en grandes y medianas empresas, en diferentes sectores (Centrales de Compra y Servicios, Químico y Comercio). Actualmente ejerce como consultor y asesor de directivos y empresarios dándoles apoyo en sus funciones de dirección y en la toma de decisiones.



**Jaume-Oriol Serra Bayó.** *Consultor de Recursos Humanos y DRH Part Time de diferentes empresas.*

Licenciado en Psicología Industrial. Sociólogo por ICESB. Su experiencia laboral se ha centrado en el ámbito de los RRHH en empresas del sector multinacional farmacéutico, automóvil, gran distribución, servicios y despachos profesionales, realizando las funciones propias internas de la dirección de Gestión y Desarrollo de RRHH: selección, formación y carreras profesionales. Ha participado como consultor externo en múltiples procesos de reorganización de plantillas, planificación de carreras profesionales, recolocación de grandes colectivos laborales. Colaborador habitual en el Área de RRHH en Despachos Profesionales en Amado Consultores.



**David Esvertit Quiroga.** *Consultor en estrategia y dirección comercial y en procesos de expansión.*

Ingeniero técnico industrial por la UPC. Consultor especializado en despachos profesionales y empresas de tecnologías de la información. Su carrera profesional se ha centrado en desarrollar actividades en puestos de responsabilidad en el área de marketing como product y sector manager, dirección comercial, planificación, mejora de procesos, análisis y gestión del cambio. Consultor y coordinador en AMADO Consultores de proyectos de estrategia y dirección comercial, así como en procesos de expansión (compra venta y fusiones) de despachos profesionales.

¿Qué esperan los clientes de mi despacho?

¿Cómo puedo cambiar y reinventar la relación con mis clientes?

¿Qué debo hacer para que valoren todavía más mis servicios?

¿Por qué una empresa elige a un determinado despacho en detrimento de otro?

20

noviembre 2014

Lugar: Madrid  
Hotel NH Nacional.  
Paseo del Prado, 48

Horario: 10 a 14 h y 16 a 18 h (6 horas)

Tarifa inscripción: 375 € \*

(\* Los clientes de AMADO Consultores y socios de la Red de Directivos DP gozarán de precios especiales. A este precio se le sumará el IVA vigente.

Para más información contacte con  
María Gámez formacion@amadoconsultores.com

Una sesión de trabajo donde se profundiza en las necesidades de los clientes y en cómo podemos cumplir y/o superar sus expectativas, pero desde la perspectiva de sus necesidades, inquietudes y conocimiento de su negocio. Y sobre todo desde la óptica de saber y/o descubrir en cómo poner en valor los servicios del despacho.

Una sesión inédita e innovadora por el conocimiento y valor que se aportará a todos los directivos y socios que asistan a la jornada.

“ Si no conocemos el negocio de nuestros clientes, y no gestionamos el detalle de la relación cliente-asesor, no te preocupes, lo hará nuestra competencia

**RED DE DIRECTIVOS DE DESPACHOS PROFESIONALES (RDDP)**

[www.rddp.es](http://www.rddp.es)

**AMADO**

CONSULTORES

[www.amadoconsultores.com](http://www.amadoconsultores.com)