

El artículo del mes

La organización ISO en los despachos profesionales



Natàlia Guiu Cabrejas • *Abogado. Responsable de Calidad de Agesa Consulting*
 Rafa Llorens Llobet • *Abogado. Socio de Agesa Consulting*

La necesidad de “homologar”, que resulta imprescindible en la fabricación de cualquier producto, se ha impuesto también en la prestación de servicios. Los despachos profesionales han dejado de ser una actividad personal de sus titulares para convertirse en verdaderas empresas de servicios. Junto a las tradicionales exigencias de:

- trabajar bien,
- labrarse un prestigio,
- ser eficiente
- y ganarse la confianza del cliente,

ahora hay que añadir el aumento de la competencia, la atomización de pequeños y medianos despachos y una oferta de servicios difíciles de diferenciar y valorar por parte de los clientes. Además, factores como la globalización han obligado a los despachos con relaciones internacionales a tener establecidos sistemas homogéneos para permitir la fluidez en el trabajo.

1 ¿ESTÁ PENSADA LA ISO 9001:2000 PARA UN DESPACHO DE ABOGADOS?

De la situación que acabamos de exponer, quizás merezca la pena incidir en el último aspecto, puesto que ha de ser en la capacidad de diferenciación, en la valoración positiva por parte de los clientes y en la internacionalización, donde reside el éxito de la organización. Sin lugar a dudas, uno de los factores clave que ha de permitir a una firma de profesionales de la abogacía la obtención de esa capacidad de diferenciación consiste en la adopción de su Sistema de Gestión de la Calidad, al amparo de la norma internacional ISO 9001:2000.

Hoy en día ya no resulta posible para una empresa dedicarse a determinadas (cada vez más) actividades sin pasar por la obtención de la norma ISO 9001 que la faculta y la controla para trabajar

en determinados sectores. Como consumidores, esta necesidad la detectamos de forma muy clara y, además, lo consideramos apropiado y, en algunos casos, absolutamente imprescindible:

- Exigimos que las autoridades correspondientes controlen, por ejemplo, a todos los fabricantes de cualquier pieza del avión en el que volamos para que no pueda producirse un accidente por un defecto de fabricación;
- Confiamos en que cualquier proceso al que seamos sometidos por las entidades sanitarias en el tratamiento de nuestra salud, esté controlado y vigilado por quien corresponda;
- Deseamos poder hacer llegar nuestras reclamaciones ante cualquier queja que tengamos tanto a la compañía eléctrica, como a cualquier tienda, restaurante, estación de servicio, etc.

Con independencia de obtener la certificación (normalmente es una exigencia del cliente, aunque no hay que olvidar que se trata también de obtener un prestigio) la norma ISO dispone de suficientes elementos de ayuda a la gestión de despachos profesionales, que es el aspecto realmente importante y que deseamos destacar en este artículo.

Nuestra profesión ha evolucionado en muy poco tiempo, pasando de despachos "personalistas" donde los sistemas de trabajo emanaban de la personalidad propia del titular, a complejas organizaciones multidisciplinares, imposibles de funcionar sin una adecuada Organización Interna. La referencia la habíamos tenido siempre en los despachos extranjeros o firmas de Auditoría y Consultoría multinacionales, que emplean sistemas de trabajo que, a veces, podían parecernos excesivamente burocratizados.

Precisamente el crecimiento de nuestros despachos y la proyección internacional en nuestro ámbito de actuación nos han hecho ver que el desarrollo de nuestra profesión, requiere dotarla de una **estructura empresarial** donde la gestión de los Recursos Humanos, la atención a las Relaciones Públicas y aspectos "comerciales" de la firma, la dotación de los recursos técnicos necesarios, van a resultar tan necesarios como lo son la formación continuada, el talento y la experiencia para cualquier profesional en activo.

En este sentido resulta de gran ayuda acudir a la experiencia que en el mundo empresarial se ha ido consolidando en aquellos sectores en los que ha resultado imprescindible establecer ciertos criterios de organización y funcionamiento al objeto de asegurar la calidad, y esto es precisamente de lo que trata ISO 9001.

Ventajas prácticas de tener implantado un plan de calidad:

Apostar por disponer de un Plan de Calidad es comparable a:

- Reconocer que es mejor el orden que el desorden,

Sumario

1.- ¿Está pensada la ISO 9001:2000 para un despacho de abogados?
2.- Antecedentes históricos
3.- ¿Qué es ISO?
4.- Evolución del término calidad: del control a la gestión
5.- Proceso de certificación
6.- ¿Cómo ayuda la norma ISO en la gestión de despachos profesionales?

>>> ISO 9001 se ha convertido en una referencia internacional en el marco de requisitos de un sistema de gestión empresarial <<<<

- A preferir las cosas escritas que confiar en la memoria,
- A establecer procedimientos para las rutinas de trabajo que depender de la capacidad de improvisar,...

Se trata de eliminar aspectos que en otros tiempos podrían suponer una cierta cualidad en un individuo que actúa sólo (entenderse en un cierto desorden, confiar siempre en la memoria, improvisar, ...) pero que en una organización son totalmente inadecuados y que suponen los llamados costes de la no calidad.

Se evitan también los sistemas "individualistas" y la resistencia al cambio que suelen ofrecer muchas personas acostumbradas a trabajar "a su manera", especialmente si llevan muchos años haciendo una misma labor.

se reunieron en Londres, tomando la decisión de crear una nueva organización internacional, que tuviera por actividad facilitar la coordinación y la unificación internacional de normas industriales. La nueva organización, ISO, entra oficialmente en funciones en fecha 23 de febrero de 1947.

3 ¿QUÉ ES ISO ?

ISO es una federación mundial de organismos de normalización procedentes de 148 países con un Secretariado Central en Ginebra, encargado de coordinar el sistema; es una organización no gubernamental (ONG) y sus miembros no son delegaciones de los gobiernos nacionales. El organismo que representa a España es Aenor (Asociación Española de Normalización y Certificación).

Debido al hecho de que la nomenclatura "Organización Internacional para la Estandarización" puede dar lugar a diferentes abreviaturas en función del idioma empleado, se optó por emplear un derivado del vocablo griego "isos", que significa "igual". Así pues, desde cualquier país, empleando cualquier idioma, el nombre abreviado de la organización es siempre ISO.

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ISO

La normalización internacional se inició en el sector eléctrico con la creación, en 1906, de la Comisión Eléctrica Internacional (CEI). Los primeros trabajos en otras áreas se centraron especialmente en el sector de la ingeniería mecánica, cesando sus actividades en 1942. Finalizada la 2ª Guerra Mundial, delegados de 25 países



ISO tiene por misión la promoción del desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas, con el objetivo de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en los ámbitos intelectual, científico, tecnológico y económico. En un sentido más pragmático, no nos quepa duda ninguna que el tamaño y el grosor al que obedecen las tarjetas de crédito, hecho que permite utilizarlas en cualquier cajero automático de cualquier rincón del planeta, se ha hecho al amparo de esta organización. Y algo similar sucede con la herramienta de trabajo más empleada por compañeros de despacho, economistas: el Plan General Contable; en la actualidad, ya no hay empresa española que, en aras a facilitar el intercambio de información con sus clientes, proveedores, asesores, etc, tenga orquestrada su contabilidad fuera del amparo de dicho plan contable.

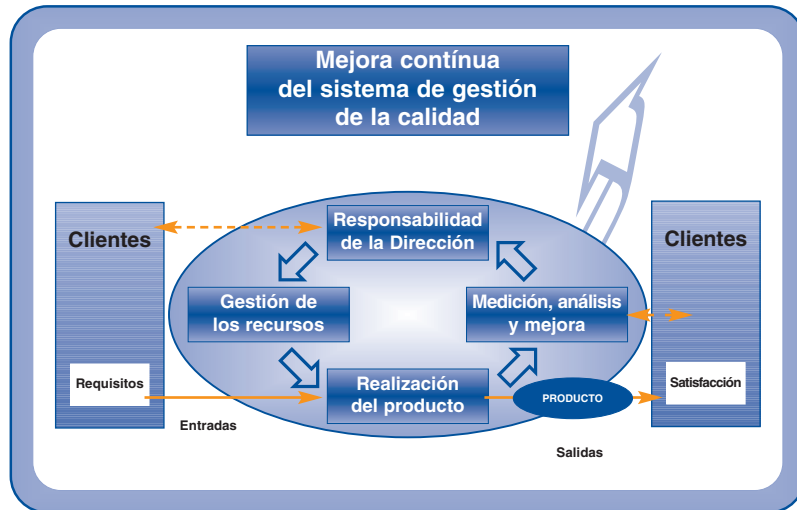
La estandarización que propone ISO a través de sus normativas es de carácter totalmente voluntario para las organizaciones, aunque, **los estándares que preconiza ISO pueden llegar a convertirse en requisitos que demanda el mercado**, tal y como sucede actualmente con la normativa ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO 9000 se ha convertido en una referencia internacional en el marco de requisitos de un sistema de gestión empresarial. A grandes rasgos, ello significa que toda organización debe saber qué tiene que hacer para:

- conocer los requisitos de calidad del cliente, de conformidad con
- los requisitos legales aplicables, dirigiéndose hacia

>>> **Actualmente en España, existen hasta 18 entidades reconocidas por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) como organizaciones acreditadas para llevar a cabo certificaciones en sistemas de Gestión de la calidad ISO 9000** <<<

>>> CICLO DE DEMING



- el aumento de la satisfacción del cliente y
- mejorando continuamente sus procesos para lograr los objetivos propuestos

4 EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO CALIDAD: DEL CONTROL A LA GESTIÓN

El vocablo "calidad" ha sufrido una evolución desde sus inicios a la actualidad que conviene destacar. En los años 40, estaba concebida, en el ámbito de las empresas de producción, como una inspección final del producto, antes de entregarlo al consumidor. Dicha inspección de calidad se llevaba a cabo al final de todo el proceso y, si se detectaban errores de fabricación, se debía iniciar de nuevo. Imaginemos que en el proceso de preparación de los impuestos, el despacho verificara las declaraciones cuando ya se han presentado en Hacienda, y se tiene que entregar el ejemplar de la carta de pago al cliente

Con la idea de rebajar los costes de fabricación, dicha inspección de cali-

dad se llevó a cabo en diferentes fases del proceso, lo que permitía que si algo tenía que arreglarse, se detectara antes de que aumentara su complicación (control de calidad al inicio del proceso, durante el mismo y al final). La aparición de la primera versión de la norma ISO 9000 (año 89), se refiere a la calidad en el sentido de asegurarla. Ello implica que podemos hacer verificaciones en casa de nuestros proveedores para asegurarnos de que su producto cumple con los parámetros y requisitos necesarios antes de iniciar nuestro propio proceso de producción. Sería el caso de asegurarnos de que nuestro proveedor informático adopta las medidas necesarias para que el envío de las actualizaciones informáticas ya contemplan las novedades fiscales.

Entre los años 89 y 94 todas las empresas de producción se inician en la aventura de la calidad y crean el efecto colateral de obligar a las empresas proveedoras a certificarse en la calidad si no quieren mantenerse en la cresta de la competitividad. También durante estos años, algunas empresas de servicios iniciaron el proceso de certificación en calidad, lo cual fue todo un mérito porque la norma ISO en vigor en aquellos tiempos no contemplaba dicha opción y no se encontraba con un nada camino fácil.

Precisamente, para facilitar el acceso de las empresas de servicios al mundo de la calidad y para reducir el exceso de burocracia de las versio-

nes anteriores, con la versión 2001 de ISO 9000, la calidad es algo que tiene que gestionarse en cualquier organización. **Los despachos profesionales se gestionan, se organizan con unos parámetros que proporcionan la satisfacción del cliente al coste más reducido posible.**

5 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad de una empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

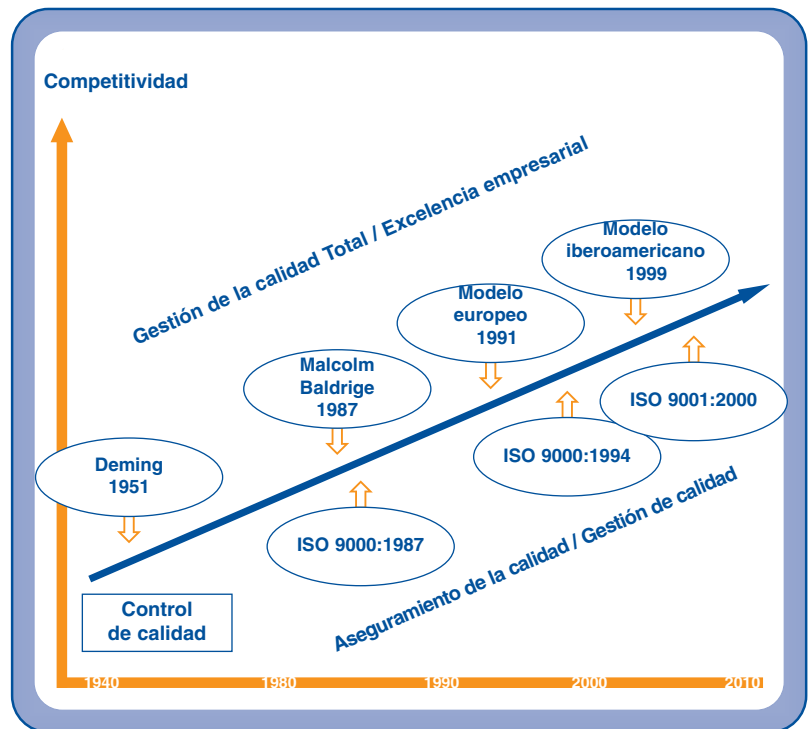
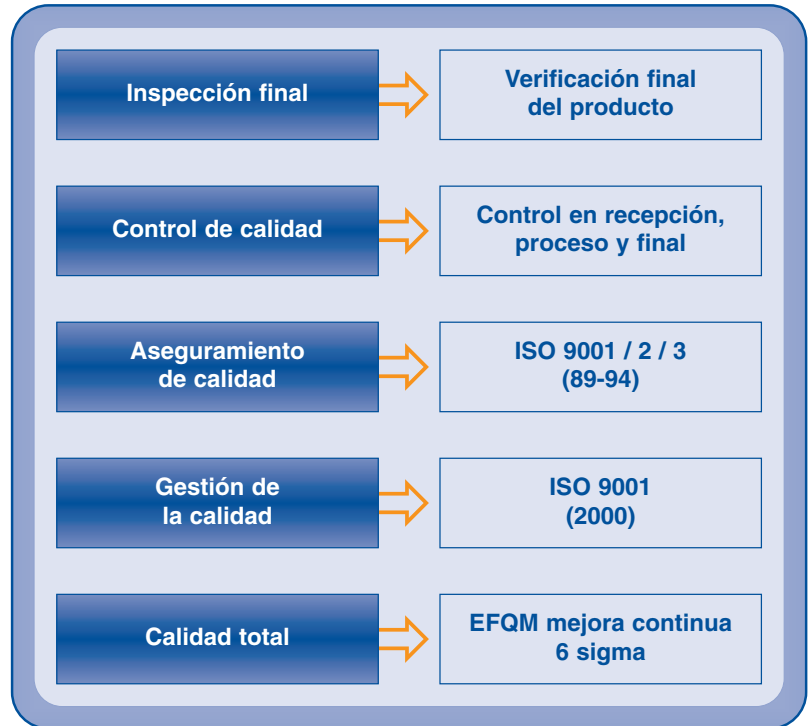
Etapas del proceso

1.- Creación y redacción de la documentación del Sistema de Gestión.

Es sin lugar a dudas la etapa más larga de todo el proceso de certificación. Debido al hecho de que **los abogados se están sumando cada vez con más frecuencia a la obtención de certificaciones de calidad en la gestión de sus bufetes**, la entidad de normalización y certificación **Aenor ha publicado una guía en la que señala los criterios de aplicación de la norma ISO 9001:2000 para gestionar los despachos profesionales** jurídicos, económicos y/o tributarios (UNE 66929:2003).

2.- Implantación del Sistema de Gestión en el despacho.

Casi con toda seguridad, de todos los pasos, el que supone un mayor desafío para cualquier empresa o despacho que tenga la inquietud de implantar la norma ISO 9001:2000 es el de acomodar la documentación con la que está habituado a trabajar (listados de clientes, de proveedores, elaboración de presupuestos, etc., etc.) pero incluyendo nuevos aspectos (requisitos ISO) que, quizá, hasta este momento no había tenido en cuenta. Indudablemente, esto supone romper con formas de



trabajo implantadas desde antiguo en la organización y consensuar criterios entre las personas que a partir de este momento deberán contemplar estas nuevas exigencias.

3.- Auditoría interna según las pautas de la organización y las de ISO 9001:2000.

Es el ensayo general al que, forzosamente debe someterse el despacho antes de llevar a cabo la auditoría externa o de certificación.

Habitualmente, es la consultora a la que se ha recurrido para ayudar al despacho en el proceso la que asigna al auditor interno.

4.- Selección de la entidad de certificación.

Para saber si la entidad a la que acudimos está facultada para llevar a cabo el proceso de certificación, existe un organismo superior que dispone de la información debidamente actualizada; actualmente en España, existen hasta 18 entidades reconocidas por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) como organizaciones para llevar a cabo certificaciones en sistemas de Gestión de la calidad ISO 9000. En su página web www.enac.es está disponible esta información.

5.- Revisión de la documentación.

La documentación de carácter general del sistema de gestión de la calidad de la organización es sometida a un análisis por parte de los auditores, reflejando en un informe las observaciones detectadas.

experiencia vivida en el despacho, les podemos asegurar que resulta todo un reto defender ante el auditor el sistema de trabajo del despacho, hacerle entender el por qué se ha optado por una forma de trabajo y no por otra y que él decida si la opción elegida es conforme a los criterios de la norma de referencia, es decir, la norma ISO 9001:2000. Evidentemente, llegados a este punto, el auditor del sistema pide que ciertos procesos de trabajo o aspectos concretos de un proceso de trabajo se revisen y se acomoden a la norma de referencia.

7.- Plan de acciones correctivas: Resolución de desviaciones

El despacho dispone de un plazo de tiempo establecido para presentar a la entidad certificadora un plan de acciones correctivas dirigido a subsanar las no conformidades detectadas y documentadas en el informe de auditoría.

- Nivel de exigencia inferior en estas auditorías que en la inicial.

Se repite la fase 7 del proceso, es decir, plan de acciones correctivas: resolución de desviaciones y, si todo evoluciona correctamente, se mantiene el uso de la marca de empresa registrada.

10.- Renovación de la certificación (tercer año)

Transcurridos 3 años a contar desde la fecha de concesión del certificado, éste debe ser renovado (siguiendo la cronología del apartado anterior, en el año 2008). En consecuencia, la auditoría de renovación vuelve a adquirir un carácter más severo que las dos anteriores.

6 ¿CÓMO AYUDA LA NORMA ISO EN LA GESTIÓN DE DESPACHOS PROFESIONALES?

Pensemos que **el objetivo final de la gestión de calidad es la optimización de los recursos que disponemos**; se trata de que con el menor coste posible, se obtengan unos mejores resultados. Para ello **debemos definir una metodología y unos procedimientos** que posibiliten una mejora con respecto a la forma actual de gestionar el trabajo.

Hoy en día nadie discute la necesidad de planificar unos procedimientos que regulen las relaciones y la forma de trabajar de los distintos profesionales; coincidiremos si señalamos que no sería conveniente que diferentes integrantes de un mismo departamento trabajaran cada uno "a su manera", según su forma particular de proceder, según su criterio de archivo, ... **Las personas nos acostumbramos a convivir con los errores**, de tal modo que podemos llegar a no concederles el valor que se merecen. **Estos errores nos llevan al coste de la no calidad, gasto que acabará siendo imputado en el precio del servicio que ofrecemos.** Será mucho mejor destinar unos esfuerzos en mejorar la gestión de

>>> **Los despachos profesionales se gestionan, se organizan con unos parámetros que proporcionan la satisfacción del cliente al coste más reducido posible** <<<

6.- Auditoría (inicial) del sistema.

Los auditores visitan la organización con los siguientes objetivos:

- Comprobar el grado de implantación y adecuación del sistema de la calidad de la organización;
- Coordinar el plan de auditoría inicial;
- Evaluación del sistema de gestión de la calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001 aplicable. Las no conformidades detectadas se reflejan en un informe que será comentado y entregado a la empresa en la reunión final de auditoría.

Otro punto que consideramos que merece especial atención es el de la Auditoría del sistema por parte del organismo certificador. Desde la

8.- Entrega del certificado ISO 9001.

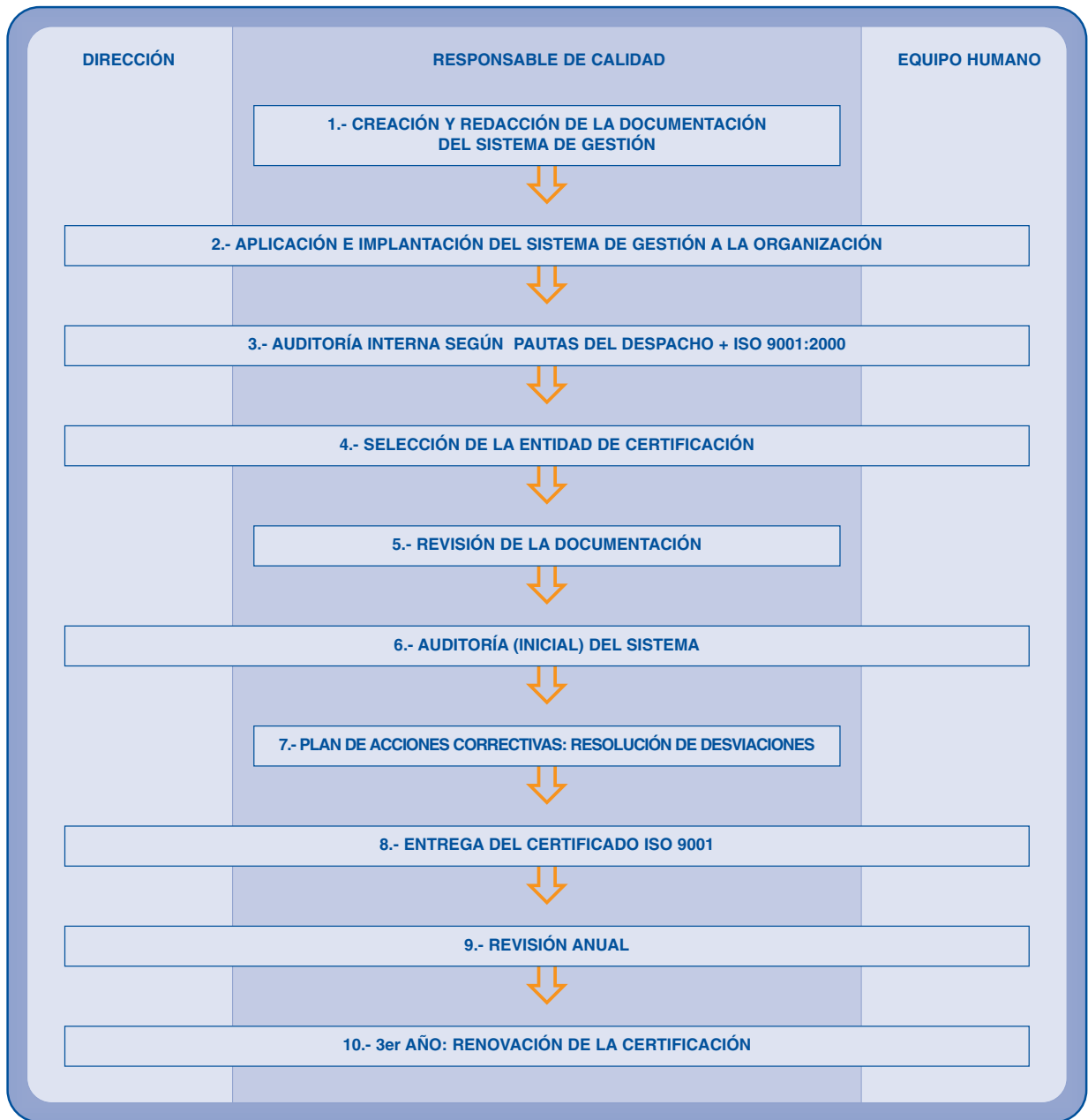
Los servicios de la entidad certificadora elegida evalúan el informe de auditoría y el plan de acciones correctivas, procediendo en su caso, a la concesión del Certificado de Registro de Empresa.

9.- Revisión anual

Como estamos en un **ciclo de mejora continua**, cada año se repite la auditoría; es decir, si la auditoría inicial se lleva a cabo en el año 2005, en los años 2006 y 2007, se llevan a cabo las preceptivas auditorías de seguimiento. Es posible que la diferencia con la auditoría inicial estribe en dos circunstancias determinantes:

- Mayor conocimiento de la terminología del Sistema de gestión y del enfoque de las auditorías.

>>> PROYECTO ISO 9001:2000



la calidad, pensar de qué forma estamos trabajando actualmente y cómo deberíamos hacerlo para mejorar e implantar el sistema y proceder a sus revisiones periódicas posteriores para verificar las mejoras obtenidas.

En la organización de todo despacho se producen pérdidas de tiempo, de energía y de dinero que repercuten en la imagen de la firma y, como consecuencia, en la satisfacción del cliente. El titular del despacho y su equipo de colaboradores deben examinar la gestión empresarial y hallar la no calidad. Cuando

hay mala coordinación, exceso de burocracia interna, pérdidas de tiempo en arreglar cosas mal hechas, ..., los empleados están insatisfechos, cometen más errores involuntarios, se despreocupan, etc.

El objetivo de la firma de abogados es ofrecer un buen asesoramiento a sus clientes y, a través de él, darle satisfacción, conocer sus expectativas, sus necesidades y preferencias, de forma que continúe solicitando nuestros servicios, los recomiende a sus amigos y tenga una buena imagen de nuestro despacho.

Le proponemos que responda estas preguntas:

- ¿Saben los integrantes de su firma cuáles son los objetivos que se ha propuesto para este año la dirección del despacho?
- ¿Sabe a cada momento lo que lleva gastado de una provisión de fondos de un cliente y la cantidad que le queda para afrontar los gastos pendientes?
- ¿Tiene identificados cuáles son sus diez principales clientes por facturación?

- ¿Conoce qué porcentaje representan los asuntos mercantiles, fiscales, contenciosos, civiles, ... sobre el total de los asuntos realizados en un año?
- ¿Le solicita a su cliente una hoja de encargo en la que se detalla la concreta prestación de servicios solicitada, el tiempo previsto de ejecución, los honorarios que comportará, ...?
- ¿Se ordenan correctamente los dossiers de los clientes, por temas, por años?; de no estar en el despacho la persona que ha tratado un tema con el cliente ¿Vd. podría localizar fácilmente dónde está archivada la documentación?
- ¿Existe una correcta delimitación de funciones y campos de delegación en su despacho?

ISO 9001 ayudará en la gestión de los despachos profesionales en los siguientes aspectos:

- **reducción de costes por supresión de errores innecesarios** (según estudios, el coste de la mala calidad equivale aproximadamente a un 20 % de los ingresos de una empresa);
- **satisfacción del cliente** y, por tanto, mayor fidelización;
- motivación del personal de la firma y mayor **compromiso con los objetivos del despacho** (una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio; una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas);
- establecer **procedimientos de trabajo homogéneos**, aportando seguridad a las personas que participan en los mismos;
- el despacho tendrá definido por escrito, entre otras, la siguiente documentación:
 - **Política de despacho**, normalmente en forma de decálo-

go (cómo nos definimos, qué tipo de despacho aspiramos ser, cuáles han de ser nuestros elementos característicos que nos identifiquen).

- Los objetivos anuales de la firma, en consonancia con lo dispuesto en la política, desarrollando las **acciones a emprender**, las personas responsables, los plazos de ejecución propuestos, los medios económicos y humanos de los que dispondrán, ... Ejemplo: si uno de los puntos de la política del despacho es el de "potenciar la imagen corporativa", un objetivo a definirse para el año sería el de "organizar unas sesiones formativas en el Colegio de Abogados (o en alguna escuela de negocios) sobre la Ley Concursal".

Para que dichos objetivos no se queden en papel mojado, se fijan revisiones y adecuaciones constantes de los mismos y, si se hace necesario, emprender acciones un poco más incisivas (informes de calidad) para intentar lograr su cumplimiento.

- el organigrama del despacho (debatándose sobre la organización deseada, las dependencias entre los integrantes del bufete, ...).
- opcionalmente, puede procederse a definir los puestos de trabajo, las aptitudes y requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto en el organigrama, las responsabilidades de cada puesto de trabajo, un plan de carrera para la promoción interna de los integrantes del despacho, una planificación de

acciones formativas, un plan de acogida en el que se recojan las normas básicas de cultura empresarial para su entrega a las personas que se incorporen a la organización,

- Dispondremos de un cuadro de mando de **indicadores** (número de defectos en escrituras presentadas al Registro Mercantil, número de requerimientos recibidos de la Agencia Tributaria, p.e.) que nos permitirá conocer la evolución y hacer **comparaciones** de nuestros procesos de trabajo desde puntos de vista no económicos (podremos medir cada año la eficacia de las medidas adoptadas para reducir ese número de defectos). La cifra de facturación deja de ser el único indicador válido para medir el funcionamiento y permitir hacer proyecciones acerca del futuro de la organización.

Estos y otros documentos son buenos ejemplos prácticos de incidencia de la norma ISO en la mejora de funcionamiento de los despachos. En resumen, se trata de elementos de organización del despacho, muchos de ellos nada nuevos para quien lleva años al frente del despacho, pero ISO le da la oportunidad de dejarlos por escrito y ordenados, renovándose y adaptándose a las nuevas situaciones.

Para implementar todas las medidas comentadas debe procederse a lo que se conoce como **ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)**, es decir, **ciclo de planificación, realización, control y actuación**. Este ciclo se basa en el principio de **mejora continua de la gestión de la calidad**, (ver gráfica en página 89) conocido también como Ciclo de Deming ■

>>> **El objetivo final de la gestión de calidad es la optimización de los recursos que disponemos; para ello deberemos definir una metodología y unos procedimientos que posibiliten una mejora con respecto a la forma actual de gestionar el trabajo** <<<