

DE LAS EXPECTATIVAS A LAS PERCEPCIONES

El asesor no hace milagros

La empresa acostumbra a pedir mucho y esperar “todo” por un precio bajo, mientras el profesional tiene la sensación de que cada vez lo valoran menos



JOMA

JORDI GOULA



En las pequeñas empresas es algo habitual que se produzcan desencuentros con los asesores. A diferencia de las grandes organizaciones, en las pymes todo está más abierto, la relación es más flexible y menos pautada, el empresario espera mucho del asesor, pero quiere pagar poco o no puede pagar según qué tarifas, y en cambio el profesional o despacho está dispuesto a aportar mucho, y quiere que se le valore el trabajo que hace, que es de mucha responsabilidad, pero lo cierto es que tiene la sensación de que cada vez se le valora menos. Esta diferente percepción es a menudo fuente de discrepancias que no siempre tienen fácil solución. “Precisamente en ese *gap de expectativas* entre percepciones y expectativas es dónde intento explicar mi visión y aplicar mi experiencia”, comenta Jordi Amado, socio fundador de Amado Consultores, que ha dedicado un capítulo de su último libro *Guía jurídica para empresarios y directivos* (Ed. Profit) a esta relación tan importante como poco analizada

UN DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES

En base a la experiencia de casi 20 años de estar en contacto con asesores de empresas, experimentando de cerca sus vivencias y casos de éxito y fracaso, Jordi Amado ha

desarrollado este decálogo de recomendaciones, dirigido tanto a empresarios y profesionales de empresa, como a asesores y consultores.

1. EXIGIR UNA HOJA DE RUTA. El asesor debe hacer una agenda de los trabajos a realizar, con un calendario orientativo de reuniones y fechas claves de la prestación del servicio, ya sea recurrente o continuado. Este trabajo vincula más a las dos partes. En casos de asesoría continuada es bueno hacerlo al inicio de cada año.

2. RESPUESTAS ACERTADAS, SEGURAS Y FIABLES. Es conveniente que el asesor razone sus consejos y conclusiones, por qué ha descartado unas opciones y ha optado por otras, así como las posibles implicaciones que pudieran derivarse de su respuesta y que desconozcamos.

3. DISPONIBILIDAD Y COMUNICACIÓN. La relación de confianza es clave. Es cuestión de tiempo y de comunicación. A pesar de que la comunicación no depende sólo de una parte, es el asesor quien más debe esmerarse en conseguirla. Si la facilidad de comunicación y accesibilidad se pierde, es momento de buscar otro asesor.

4. ANTICIPACIÓN Y PREVENCIÓN. Desconfiemos del asesor que sólo se limita al puro trámite del momento y que sólo actúa o se pronuncia a requerimiento del cliente. Debe ser al revés. Para ello deberemos explicarle previamente nuestra problemática y hacer que la comparta. A partir de ello, el asesor debe hacer una ficha con la radiografía de intereses y cuestiones claves del cliente.

5. REVISIONES PERIÓDICAS. Es conveniente que cada dos o tres años se realicen revisiones o auditorías a fondo en las áreas de gestión más importantes. Aunque el asesor sea juez y parte, son interesantes para la gente y sirven de autoevaluación del trabajo.

6. INTERLOCUTOR ÚNICO. Es importante exigir, cuando intervienen diferentes expertos, que exista un único coordinador multidisciplinar con el que podamos consultar y saber cómo evoluciona nuestro caso. En caso contrario, se crea confusión al cliente.

7. RAPIDEZ EN LAS RESPUESTAS. La

eficacia y la rapidez son unas cualidades en el servicio jurídico que pueden llegar a tener tanto peso como la misma calidad.

8. DOCUMENTAR ACTUACIONES. Es importante exigir al asesor que cualquier actuación o respuesta esté documentada y fundamentada por escrito. Es una garantía para asesor y cliente.

9. INFORMAR CAMBIOS LEGISLATIVOS. Recibir información resumida es muy importante. Ya casi todos los despachos la envían y algunos van más allá al organizar charlas informativas donde convocan a sus clientes en temas concretos. Esta actuación genera mucha confianza.

10. CONOCER AL ASESOR. Es conveniente al menos una vez al año hacer un seguimiento de la actividad de los asesores y los despachos profesionales. Saber en qué foros está presente... Conviene destacar que se destinan bastantes recursos a formar profesionales y luego no se hace saber convenientemente a sus clientes.

(véase el recuadro adjunto).

Para tratar de minimizar estas situaciones, el primer paso es atinar el sistema de selección. “En la pyme, en la mayoría de los casos se hace por buenas referencias y recomendaciones de amigos, familiares o colegas del sector. Aunque esas buenas referencias sean un buen punto de partida, lo que recomiendo es que se sigan unos criterios profesionales objetivos, similares a un proceso de selección de personal”.

Una vez se ha escogido, vienen las exigencias, que en estos momentos son muy elevadas, porque “las pequeñas empresas lo han pasado mal y todavía siguen en ello (falta de financiación, morosidad, caída de ventas, presión fiscal...). Estos problemas en la mayoría de ocasiones se vuelcan todos al asesor para que intente solucionarlos o aportar ‘la idea mágica’ que desgraciadamente no existe. Este escenario los asesores han debido capearlo y gestionarlo con mucha profesionalidad, sacrificio y riesgo... y en la mayoría de ocasiones no ha sido suficientemente valorado”, prosigue Amado. Precisamente este es un punto crucial, qué se puede exigir y qué no se puede hacer. Y afirma que “si se plantea esa disyuntiva es porque desde el inicio no se han definido por escrito y con claridad qué entra y qué no entra en el servicio contratado. En principio, el empresario lo pide y ‘espera todo’ de su asesor. Es lo que apuntaba sobre el ‘gap de expectativas’ entre ambos”.

Para minimizar esta brecha, Amado insiste en que es muy importante que los asesores informen a sus clientes no sólo desde el inicio de su relación profesional sino a lo largo de todo el año del trabajo que realiza, de los cambios legislativos, de las actividades de su despacho, de si está satisfecho o no del trabajo realizado, de cómo va su negocio, de cómo puede ayudarlo mejor... “Si todo eso se hace con constancia y con método difícilmente se producirán desencuentros, y el empresario valorará mucho más el servicio de sus asesores”.

Uno de los aspectos que tener en cuenta en el desarrollo de la relación es, una vez ha fructificado, qué grado de dependencia puede generar en la empresa y hasta qué punto es positiva. Jordi Amado lo tiene muy claro. “La dependencia de sus asesores es elevada o muy elevada”. Dice que si ese vínculo es muy fuerte quiere decir que ha existido confianza en la relación y es positivo para ambos. O sea, un asesor que no haya conseguido dependencia hacia su trabajo y conocimiento profesional, quiere decir que no ha trabajado y no ha fidelizado lo suficiente a su cliente. Y matiza. “Esto no debe confundirse con la idea de que la empresa pueda convertirse en rehén del asesor. No se trata de eso. La confianza y la fidelidad del cliente debe conseguirse con el trabajo bien hecho, con anticipación, empatía, disponibilidad, conocimiento del negocio... Por todo ello creo que es necesario y bueno que exista una cierta dependencia”.