

EL PROBLEMA

Hay que evaluar a las personas

Quando se dirige un despacho con criterios paternalistas, se corre el riesgo de no ser justo con la compensación de los profesionales que trabajan allí

Mi despacho es muy personalista. Soy el fundador de una firma de abogados que tiene más de 25 años de historia. Asesoramos a empresas y directivos en los ámbitos de mercantil, civil, laboral y tributario. Dirijo un equipo de 20 abogados, con retribución fija, diferenciando niveles retributivos por categorías en función la experiencia y las responsabilidades asumidas por cliente. Excepcionalmente, a final de año, gratifico

a algunos profesionales por el buen trabajo realizado con algunos clientes, pero no tengo un procedimiento objetivo y sistemático para retribuir y compensar a las personas de una forma equitativa y coherente. Al final me dejo llevar por el paternalismo y por criterios totalmente subjetivos. Desearía que me aconsejaran en esta cuestión, teniendo en cuenta su experiencia de lo que se hace en otras firmas".

LA RESPUESTA

Existe el tópico de que las evaluaciones de los profesionales vinculados a retribuciones variables y planes de carrera profesional son cosa solo de las grandes firmas. Pero cada vez son más los pequeños y medianos despachos que intentan objetivar el desempeño de sus profesionales versus retribución y desarrollo profesional. Es necesario un cambio de mentalidad. Quienes piensen que la gestión de las personas en los pequeños o medianos despachos es una batalla perdida, donde poco puede hacerse, aparte de pagar las nóminas y cumplir con los compromisos asumidos, están equivocados, pues están poniendo en riesgo el desarrollo empresarial de su firma, salvo que toda su vida quieran ser una firma unipersonal.

Actualmente, los despachos mejor gestionados, grandes o pequeños, aplican un sistema de evaluación de

las personas muy bien definido que va ligado a lo que cada profesional aporta al despacho: cumple sus objetivos, aporta ideas y clientes, fideliza y aporta valor en sus trabajos de asesoría. Este tipo de iniciativas y aportaciones se miden y se cuantifican en el sistema de evaluación y, finalmente, se transforman en una retribución o compensación variable.

Las evaluaciones suelen hacerse normalmente dos veces al año. Poner en marcha un sistema de este tipo no es fácil, pero hoy en día es una obligación de cualquier directivo que lidere personas. Citando un estudio reciente publicado por la Fundación Truhamark, basado en la opinión de 32.000 empleados, donde se les preguntaba sobre el grado de satisfacción en sus puestos de trabajo, pues bien, uno de los resultados obtenidos es que la mayoría de los en-

cuestados, por encima del dinero, lo que más les motiva es sentirse valorados. Este es un dato que debería ayudarnos a reflexionar y a no desfallecer en el intento de mejorar la gestión de nuestros equipos y personas.

No olvidemos que los despachos profesionales son empresas intensivas en capital humano, o lo que es lo mismo, organizaciones con personas o profesionales cuyo principal activo está basado en su conocimiento y en su buen hacer y experiencia. En definitiva, sin profesionales motivados e implicados en el desarrollo de nuestros despachos, o sin políticas o estrategias para sacar el máximo rendimiento a nuestros equipos, será muy difícil crecer y diferenciarse en un sector tan maduro y competitivo como el sector legal.

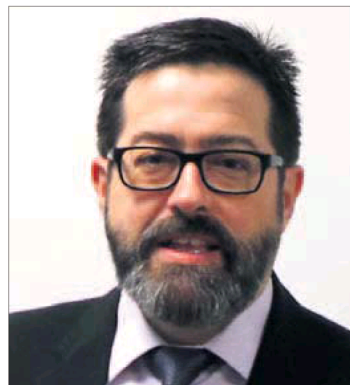
Amado Consultores



Rafael Ruiz (Castellana Consultores).



Miquel Valls (MV Economistes).



José María Sellarès (Sellarès Assessors).

LAS EXPERIENCIAS

● **"La evaluación continuada** es necesaria. En un entorno profesional en constante cambio, el binomio formación-evaluación es indispensable en cualquier despacho que quiera mantener unos estándares de calidad que garanticen la satisfacción de sus clientes gracias a la prestación de servicios de alto valor añadido. Los profesionales no podemos permitirnos el lujo de instalarnos en la zona de confort. Una evaluación continuada de nuestras aptitudes y actitudes es el mejor antidoto contra esa tentación. El equipo de profesionales debe ser consciente de que forma parte de un todo; el despacho y la evaluación continuada ayuda a conseguir esta actitud".

Rafael Ruiz
Castellana Consultores

● **"No es solo recomendable**, sino que debería ser exigible. La mejora en la cualificación profesional va a incidir en el nivel del servicio prestado y en la eficiencia. Este grado de eficiencia debe ser medible de manera cuantitativa (incrementos de facturación), pero también cualitativa (relación con el equipo humano, implicación, formación). La retribución fija sería la contraprestación al trabajo fruto de los conocimientos adquiridos y la variable sería la repercusión en la mejora de la eficiencia fruto de la formación continuada. La retribución variable debe ser un elemento vinculado al beneficio neto generado, es decir, facturación generada menos coste comercial y de estructura".

Miquel Valls
MV Economistes

● **"La evaluación periódica** de los profesionales y trabajadores en despachos es imprescindible. No se concibe el que no se conozca de una forma explícita lo que se espera de cada una de las partes en la relación profesional o laboral. Es necesario disponer de una buena descripción del puesto de trabajo, en la que se especifiquen aquellas funciones y habilidades que se requieren. Es una buena base para la evaluación, que permite detectar necesidades (formación) y conducir a la persona y al puesto descrito para que se adapten. Junto a la reunión periódica, indicadores como los económicos y de satisfacción de cliente definen la retribución variable".

José María Sellarès
Sellarès Assessors

rivadas del incumplimiento se hubieran pactado por arrendador y arrendatario, y se hubieran pactado unos plazos de pago dentro del inicial plazo de vigencia del contrato.

La sentencia de instancia absolvió a los dos fiadores, por entender que la concesión de un nuevo plazo a la arrendataria, deudora principal, les liberó de la obligación nacida de la fianza, como consecuencia del art. 1851 CC. La rehabilitación de un contrato de renting re-



suelto por el arrendador como consecuencia del incumplimiento del arrendatario, dice el Tribunal Supremo, no libera al fiador en virtud del artículo 1851 CC, ya que, en puridad, la novación que conlleva la resolución y posterior rehabilitación del contrato no perjudica

al fiador alargando la incertidumbre y haciendo ilusoria la vía de regreso, sino que, al contrario, manteniendo los mismos términos de la obligación afianzada por él, supuso una reducción de la deuda garantizada. Atemporando la interpretación del art. 1851 CC, concluye la Sala que su utilización "solo tiene sentido en cuanto protege la vía subrogatoria, y siempre que esta sea

procedente, en beneficio del fiador" (TOL4.799.131)

LA FALSEDAZ DOCUMENTAL NO ABSORBE LA ESTAFA, SI SE TRATA DE DOCUMENTO PÚBLICO O MERCANTIL

● **La Sala del Tribunal Supremo** ha sentenciado, resolviendo un caso de delito continuado de falsedad documental en concurso medial con delito continuado de estafa, que la falsedad documental no absorbe la

estafa cuando se trata de documento público o mercantil, pues el art. 392 del Código Penal no incluye el elemento finalístico "para perjudicar a otro", como requiere el tipo de falsedad en documento privado.

Dice el Supremo que la tesis de la absorción es la aplicable a los supuestos en que el documento falso sea un "documento privado", pero que no existe esa consunción cuando la falsedad se refiere a documentos mercantiles o públicos. Recuerda la

Sala, que la regulación de los conflictos de normas preordena el principio de consunción al de alternatividad, por lo que, a salvo los supuestos excepcionales en que la falsedad extiende sus efectos en el tráfico jurídico más allá del patrimonio del sujeto pasivo de la estafa, la falsedad no queda consumida por la antijuridicidad típica de la estafa (TOL4.639.442).

MÁS INFORMACIÓN EN
www.tirantonline.com