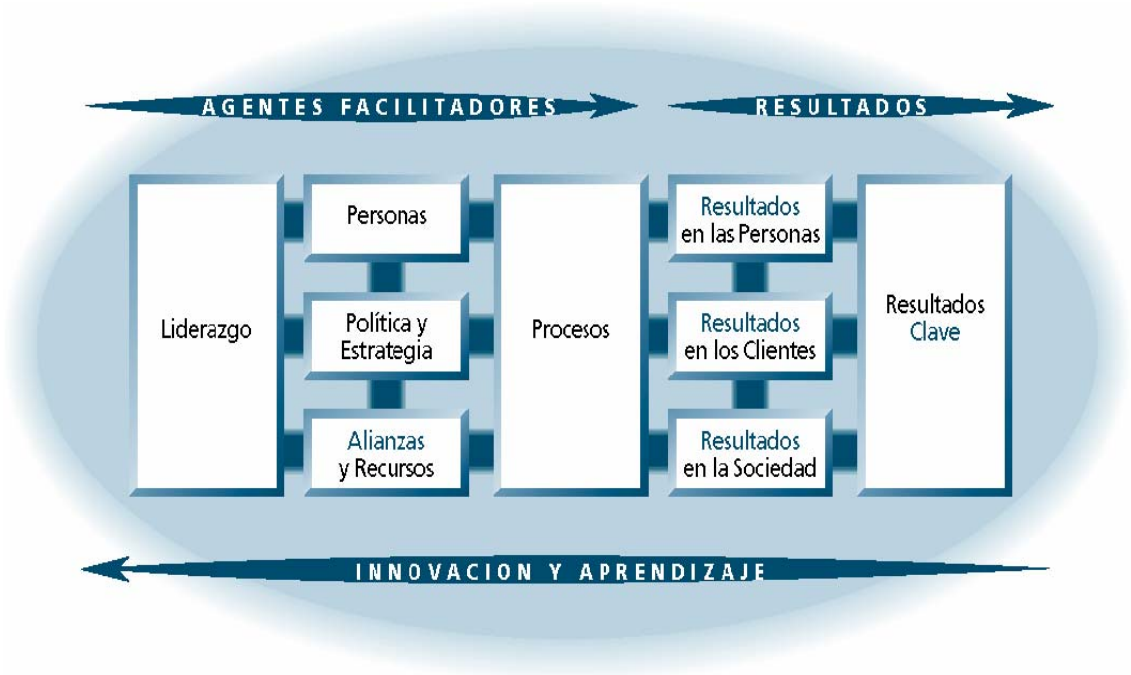




Modelo Europeo de Calidad  
**EFQM**

# UD 1

**Modelo Europeo de Calidad: EFQM**



**CRITERIO 1: LIDERAZGO**

**Definición**

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización ; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

### Subcriterios

El criterio "*liderazgo*" cubre los cuatro subcriterios siguientes que **deben** ser abordados:

**1a)** Desarrollo de la misión, visión, valores y principios éticos por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.

En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.
- ✓ Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- ✓ Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- ✓ Implicarse activamente en las actividades de mejora.
- ✓ Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- ✓ Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- ✓ Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- ✓ Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

### CASO DE PROYESUR

El liderazgo en **PROYESUR** es una de las claves principales del éxito de la Compañía desde su creación en el año 1.995. Dicho liderazgo ha sido desarrollado primero personalmente por el Director Gerente Don Juan Andrés Quifes García y posteriormente transmitido al resto de mandos de **PROYESUR**. De este modo se ha conseguido que una empresa creada en 1.995 con 4 operarios sea hoy día una empresa de 75 empleados estables, admirada por la competencia y respetada por los clientes.

En esta evolución se ha ido transformando la empresa desde un perfil más familiar hasta uno mucho más profesional donde se alienta y premia el liderazgo, la participación y la profesionalidad.

El marco de referencia de esta evolución ha estado apoyado en la misión, visión, valores y principios que Don Juan Andrés Quifes ha ido inculcando primero en los empleados y después también en los líderes que han ido surgiendo y que se han ido promocionando en **PROYESUR**.

A continuación se describe el mencionado marco de referencia.

### MISIÓN

Constituye la Misión de PROYESUR ser una empresa de servicios de referencia en España en el sector del montaje de andamios.

Para el desarrollo de su Misión:

- ✓ PROYESUR explora las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, con especial relevancia aquellos que pueden aportar un mayor valor para nuestra Compañía, y diseña los servicios más adecuados a sus necesidades, prestando finalmente dichos servicios con la máxima calidad, rapidez y fiabilidad.

*PROYESUR quiere ser visto por el mercado como la mejor de las empresas del sector por su calidad y su servicio.*

- ✓ PROYESUR se preocupa de que las personas que constituyen nuestra Compañía aporten a ella lo mejor de sí mismos, para lo cual estimula la iniciativa de las personas, garantiza su seguridad y promueve que encuentren en PROYESUR una estabilidad y carrera profesional acordes a sus expectativas.

*PROYESUR quiere ser visto por sus empleados como una empresa participativa e ilusionante.*

- ✓ PROYESUR es una empresa con vocación de perpetuación en el tiempo para lo cual asegura una rentabilidad continuada a sus socios, de manera que éstos apuesten por el desarrollo de la empresa, su capitalización y porque ésta constituya una plataforma para el desarrollo de nuevos negocios.

*PROYESUR quiere ser para sus socios una compañía por la que merece la pena apostar.*

- ✓ PROYESUR influye positivamente en el entorno en el que opera minimizando el impacto medioambiental, promoviendo el empleo, la cultura y el deporte.

*PROYESUR quiere ser visto como una empresa que coopera en el progreso de la Sociedad.*

### VISIÓN

Constituye la Visión de PROYESUR:

- ✓ Ser la mejor referencia del sector en España para los mercados en los que opera, en especial en Huelva y en aquellos que requieren una mayor calidad, profesionalidad y servicio.
- ✓ Ser una empresa en la que las personas se sientan realizadas y constituyendo, en este sentido, un modelo de referencia para las empresas del sector.
- ✓ Aportar a los socios una rentabilidad sostenida y constituir para ellos una plataforma para el desarrollo de nuevos negocios.
- ✓ Contribuir al progreso del entorno social en el que opera.

### PRINCIPIOS

Para desarrollar la Misión y Visión, PROYESUR promueve los siguientes Principios:

- ✓ La consecución de la confianza del cliente mediante la profesionalidad, la calidad, la especialización y el servicio.
- ✓ El desarrollo de las personas que forman parte de la Compañía mediante el desarrollo de carreras profesionales, la formación, la implantación de sistemas de gestión, la mejora continua y la promoción de la confianza.
- ✓ El desarrollo de relaciones estables y alianzas con los Clientes y Proveedores clave.

## VALORES

Para la consecución de la Misión y Visión, PROYESUR promueve los siguientes Valores entre las personas de la Organización:

✓ **La profesionalidad:**

Hemos de ser vistos tanto por los Clientes como por los Compañeros como los mejores profesionales por nuestro conocimiento, disposición e imagen.

✓ **La enseñanza:**

Nuestro mayor valor es el conocimiento sobre el trabajo bien hecho, y este conocimiento debemos transmitirlo a nuestros nuevos compañeros.

Asimismo, todos podemos aprender de lo que nuestros compañeros hacen mejor, y ellos de nosotros.

✓ **El trabajo en equipo:**

La mejor garantía para el éxito de nuestra compañía es el trabajo en equipo. Hemos de aunar voluntades y ayudarnos cuando es necesario en aras tanto del Compañerismo como del Servicio al Cliente.

✓ **La participación, la confianza y la mejora continua:**

Cualquiera de nosotros puede aportar ideas para mejorar nuestra empresa. Esta es una responsabilidad de todos de la que todos podemos beneficiarnos.

El equipo directivo promueve estos elementos en la organización a través de tabloneros de anuncios y comunicaciones verbales llevadas a cabo en los foros previstos al efecto y que tienen carácter periódico y sistemático. Estas acciones se llevan a cabo siempre teniendo en cuenta el nivel cultural de los operarios de la compañía.

Asimismo se promueve la participación del personal en la mejora a través de canales de sugerencias y foros de discusión (que tienen lugar en las reuniones con el personal) y de los que surgen acciones de mejora que son puestas en marcha por los técnicos responsables de las áreas correspondientes y reconocidas por la Organización (ver capítulos correspondientes).

Es de destacar que algunas de estas sistemáticas se encuentran estandarizadas en forma de documentos escritos de normalización como son los procedimientos de comunicación y de participación y consultas.

También quiere destacarse aquí como ejemplo de asunción y delegación de responsabilidades, que se ha formado recientemente como técnicos en prevención de los Jefes de Equipo y Oficiales (que han recibido la formación de técnicos intermedios y básicos, respectivamente), y mediante la cual, nuestro Coordinador de Prevención está desarrollando una estrategia de despliegue de responsabilidades.

Además, esta formación de 350 y 50 horas es un reconocimiento para estas personas que, en general, no disponen de una alta cualificación académica y que les supone, por ello, un alto prestigio personal.

Para evaluar la efectividad de estos elementos se dispone de dos medios fundamentales:

Las encuestas anuales de satisfacción de empleados llevadas a cabo desde 2004 y que incluyen preguntas específicas sobre el equipo directivo:

Comportamiento del equipo directivo	Considero que PROYESUR trata con respeto a las personas	1	2	3	4	5
	PROYESUR es transparente en sus actuaciones con los empleados	1	2	3	4	5
	Conozco la Misión (la razón de ser) de PROYESUR	1	2	3	4	5
	Conozco la Visión (lo que queremos conseguir a medio plazo) de PROYESUR	1	2	3	4	5
	Conozco los Valores de PROYESUR	1	2	3	4	5
	Comparto los Valores que promueve la Dirección	1	2	3	4	5
	PROYESUR me prepara adecuadamente (formación / información) cuando se introducen cambios que me afectan directamente	1	2	3	4	5
	Los máximos responsables reconocen adecuadamente a los individuos y equipos	1	2	3	4	5
	PROYESUR posee un buen Equipo Directivo	1	2	3	4	5

La valoración es este grupo de preguntas se expone en el capítulo 7.b.

La nueva sistemática de autoevaluación puesta en marcha en 2005 y cuyo resultado también se expone en el capítulo 7.b.

Del análisis de estos datos, junto a otros de carácter cualitativo manejados en la Organización, se han tomado recientemente acciones de mejora del liderazgo, que, especialmente se centran en la principal debilidad encontrada, que es la comunicación desde los líderes de información de carácter general de la Compañía. Estos aspectos de comunicación se están reforzando en los distintos foros existentes de comunicación.

**1b** Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- ✓ Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- ✓ Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.
- ✓ Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- ✓ Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- ✓ Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- ✓ Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

## CASO DE PROYESUR

La Dirección de la Empresa ha tenido claro desde el principio que el éxito sostenido de la Organización tiene un cimiento fundamental en la profesionalidad, y que para conseguirla es importante disponer de los más modernos sistemas de gestión.

De este espíritu de la Dirección se han impregnado los distintos líderes de la Compañía que se involucran personalmente en el desarrollo, implantación y mejora de la gestión de la Organización.

En este sentido, **PROYESUR** ha sido pionera en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de los riesgos laborales conforme a modelos de referencia internacionales.

Los sistemas de gestión establecidos, tienen una orientación clara a la gestión empresarial por procesos. Así, para cada uno de los elementos de gestión, el Director Gerente ha designado un responsable de su implantación y seguimiento, definiendo para cada uno de ellos:

Los procesos y procedimientos que los definen.

Los objetivos de la dirección.

Los indicadores que monitorizan el cumplimiento de los diferentes objetivos y requisitos.

Los elementos para realizar el análisis y la mejora de los resultados obtenidos.

Desde la Dirección de **PROYESUR** se han establecido diferentes mecanismos de Involucración personal de los líderes en la mejora de los sistemas de gestión, entre los cuales destacamos los siguientes:

El establecimiento de Comités de Calidad, Comités de Medio Ambiente y Comités de Prevención de los Riesgos Laborales, donde trimestralmente el Director Gerente y los distintos mandos de la Empresa se reúnen para analizar los objetivos, los resultados y los elementos a mejorar.

Reuniones de los Mandos con los oficiales de la Compañía con el fin de tratar aspectos relacionados con la Calidad, el Medio Ambiente, la Prevención, felicitaciones, sugerencias y acciones de mejora a llevar a cabo.

Reuniones mensuales de los Mandos con toda la plantilla para tratar los elementos anteriores.

Entrevistas personales del Director Gerente, de periodicidad mensual, con todo el personal para recoger sus sugerencias sobre la gestión de la empresa.

La normalización ha sido y sigue siendo uno de los pilares de la política y estrategia de la Compañía.

No obstante, tal como se desarrolla en el capítulo 2 la estrategia tiene otros pilares fundamentales en el personal, los proveedores, la sociedad y los resultados empresariales. Para la formulación de la estrategia, Director Gerente cuenta con la colaboración e involucración del resto de líderes de **PROYESUR**, ya que el Director solicita opinión de forma abierta sobre estos temas y toma dichas opiniones como elementos fundamentales de formulación de la estrategia empresarial.

Como ejemplo de esto, nuestra actual Coordinadora de Calidad y Medio Ambiente incidió decisivamente en la actual estrategia de normalización en la que **PROYESUR** es una de las pioneras del sector.

Para el mejor seguimiento del desarrollo de las Políticas y Estrategias, se ha establecido un **Cuadro de Mando Integral** donde se identifican los procesos clave para el desarrollo de las mismas y los indicadores clave de medición. Los resultados correspondientes son monitorizados por los responsables designados y las desviaciones detectadas son tratadas en los foros antes descritos.

Desde que a principios de 2004 se ha querido dar un nuevo paso de la estrategia en cuanto a la utilización de Modelos y Herramientas encaminadas a la Excelencia, se han realizado nuevas actividades (que se cuentan en los distintos capítulos de esta Memoria) tales como la formación y sensibilización en estos temas, la colaboración con el Centro Andaluz a la Excelencia, la presentación a Premios a la Excelencia, la realización de autoevaluaciones...

Esto ha abierto un nuevo campo de mejora de nuestro sistema de gestión del cual se derivan dos oportunidades de mejora con las cuales se está trabajando este último año:

La mejora en la normalización de nuevos procesos (no incluidos en los sistemas normalizados implantados) tales como la gestión de los recursos humanos y la gestión de los recursos económicos.

La medida y evaluación más sistemática de resultados respecto a todos los grupos de interés. Así se está trabajando ya en la medición y se está en la búsqueda e implantación de objetivos y comparaciones allí donde no existían de forma sistemática (por ejemplo, en los grupos de interés que forman parte de la sociedad).

Finalmente, cabe destacar que la nueva sistemática de autoevaluación puesta en marcha en 2005 y cuyos resultados básicos aparecen en el capítulo 7.b. está proporcionando información adicional sobre la opinión de los líderes sobre el sistema de gestión de la organización y la adecuación de la política y estrategia. De esta información nacen, en parte, los dos campos de mejora referenciados anteriormente.

#### **1c** Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad

- ✓ En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:
- ✓ Comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- ✓ Establecer y participar en alianzas.
- ✓ Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- ✓ Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- ✓ Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- ✓ Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

## CASO DE PROYESUR

La Dirección de **PROYESUR** potencia su participación en los foros más relevantes relacionados con los distintos grupos de interés externos. Entre estas actuaciones podemos destacar las siguientes:

### Clientes:

Se llevan a cabo desde el año 2000 encuestas anuales a los clientes más relevantes de **PROYESUR** y a muestreos de los clientes puntuales. El resultado de estas encuestas es analizado por el Director Gerente y la Coordinadora de Calidad que establecen aquellas acciones de mejora que consideran necesarias. También cabe destacar la existencia de un procedimiento documentado para regular las comunicaciones con los clientes y otros grupos de interés.

Asimismo el Director Gerente, con el apoyo de su staff, realiza visitas periódicas a los clientes más importantes para tratar todos aquellos aspectos sobre la prestación de los servicios que se consideran necesarios. Estas visitas responden, además de a problemas puntuales, a contactos periódicos de carácter proactivo que se llevan a efecto para pulsar la sensibilidad en cada momento de los clientes.

La información obtenida a través de las encuestas, comunicaciones y entrevistas es tratada, tanto de forma sistemática en las reuniones de los distintos Comités de los Sistemas de Gestión, como para temas puntuales con los responsables de área afectados o bien en reuniones organizadas ad hoc.

Adicionalmente, el Director Gerente promueve la realización de actividades conjuntas con las empresas clientes, con el fin de realizar mejoras o mejorar las relaciones personales. Ejemplos de estas actividades son la participación en las liguillas de fútbol de ENCE desde hace varios años, la participación en reuniones semanales y mensuales de seguridad con la mayoría de los clientes y realización de cursos anuales de seguridad para encargados y jefes de equipo.

### Colaboradores clave:

Como se ha comentado en la introducción, **PROYESUR** considera a su proveedor de andamios **LAYHER** como colaborador estratégico no sólo en el suministro de sistemas de andamios de alta calidad y prestigio, sino también en el suministro de servicios técnicos para el montaje de andamios especiales.

Conscientes de este hecho, el Director Gerente de **PROYESUR** ha mantenido desde el principio una relación estable y privilegiada con este proveedor alemán como proveedor único de sistemas de andamiaje (aún siendo los más caros del mercado) relación que ha proporcionado los siguientes frutos:

o **PROYESUR** es un cliente estratégico de **LAYHER** lo que prueba el hecho de que cualquier necesidad urgente ha sido siempre satisfecha a cualquier coste.

o **LAYHER** soporta técnicamente a **PROYESUR** en la realización de estudios técnicos para el montaje de andamios especiales tanto por su configuración como por el peso a soportar.

o **PROYESUR** contribuye con **LAYHER** en su expansión comercial en España facilitando contactos y referencias a los mercados potenciales de **LAYHER**, la cual a su vez utiliza el ejemplo de **PROYESUR**.

o **LAYHER** proporciona actividades de formación a **PROYESUR** hasta el momento se han homologado a 20 montadores y 2 calculistas.

o **LAYHER** a petición de **PROYESUR** desarrolla nuevos productos que posteriormente comercializa.

Todo ello ha dado lugar a una relación personal fluida entre el Director Gerente y el representante de LAYHER en España, que mantienen contactos y entrevistas periódicas para beneficio mutuo.

Aunque externamente y en una primera impresión pueda considerarse una relación de dependencia (y por tanto motivo de debilidad), **PROYESUR** entiende esta relación con LAYHER un punto fuerte que mejora de manera notable la situación de la compañía ante los clientes. No obstante, también quiere destacarse que **PROYESUR** conoce otros proveedores que pueden ser adecuados y podrían sustituir los servicios de LAYHER en caso de necesidad y con carácter prácticamente inmediato. Quiere insistirse que presentarse a nuestros clientes junto a la marca LAYHER nos da mejor imagen y más confianza a nuestros clientes.

Como se comenta en el apartado 4.a. también se cuenta con aliados en el campo de la asistencia técnica tanto en aspectos relativos a la gestión, la calidad y el medio ambiente como a la prevención de los riesgos laborales.

#### **Asociaciones empresariales:**

Los líderes de **PROYESUR** promueven la participación de la empresa en aquellas asociaciones empresariales de mayor interés.

Como ejemplos de esta involucración nos encontramos la participación de Don Juan Andrés Quites en la Federación Onubense de Empresarios, como Presidente de **ASECOM** (Asociación de Empresarios Convenio del Metal. En 2004 era vicepresidente).

Como ejemplo de las funciones llevadas a cabo:

- o Realización de estudios sobre sensibilización a las empresas contratistas.
- o Establecimiento de convenios en el sector.

#### **Instituciones sociales, culturales y deportivas:**

**PROYESUR** potencia al máximo su participación en actividades sociales, culturales y deportivas, tanto para la promoción de las mismas en la provincia, como para mejorar el conocimiento e imagen de la empresa.

Como se comenta en el apartado de resultados, **PROYESUR** participa en el patrocinio de actividades en televisiones locales, equipos y clubes deportivos, concursos y hermandades.

#### **Fomento de la Excelencia:**

A raíz de la participación de **PROYESUR** en el V Premio Andaluz a la Excelencia y su **mención a las mejores prácticas en Liderazgo**, se han llevado acciones de comunicación y divulgación de estos hechos en distintos grupos de interés externos, especialmente clientes. Asimismo se ha realizado alguna colaboración puntual con el Centro Andaluz a la Excelencia para exponer las experiencias de **PROYESUR** en relación a la Excelencia.

Desde que a inicios de 2004 se inició el salto a los conceptos de Excelencia se está mejorando la evaluación de estos aspectos. Actualmente se dispone de la opinión de los cargos directivos de la empresa (formalmente a través de la primera autoevaluación realizada) y se están dando pasos para que la participación en estos temas sea más colectiva del conjunto de líderes que propia del Director Gerente. En este sentido cabe destacar la potenciación de la figura del Staff como colaboración del Director en este tipo de aspectos, especialmente en las relaciones con los clientes.

**1d** Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- ✓ Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- ✓ Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- ✓ Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- ✓ Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.
- ✓ Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

**CASO DE PROYESUR**

La Dirección de **PROYESUR** tiene muy claro que para dar un excelente servicio a los clientes en un sector como el de montaje de andamios, donde la relación personal de los operarios con el cliente es continua (la instalación se realiza en casa del cliente) y donde ejecución de las instalaciones tiene un componente muy alto de mano de obra, hay que hacer un hincapié muy especial en las personas, tanto en lo relativo a su cualificación como en lo relativo a su motivación y habilidades personales con los clientes.

Por ello, Don Juan Andrés Quifes, ha tratado siempre de inculcar en sus colaboradores los principios y valores de la empresa (ver apartado 1.a.). Desde un principio esto se ha llevado a cabo mediante un trabajo continuo de trato directo, y en caso necesario, paternalista, de la Dirección con las Personas, que ha dado como resultado un personal muy cualificado y muy motivado (ver apartado 7.a.).

Actualmente todos los líderes llevan a efecto, en sus respectivos ámbitos de actuación, con el resto del personal.

Entre los elementos de liderazgo utilizados se encuentran los siguientes:

Foros para la comunicación:

Ya se han descrito en el apartado 1.b. los foros de comunicación implantados en la Organización.

Todos ellos se llevan a cabo formalmente y con las periodicidades establecidas. Especialmente las reuniones mensuales y semestrales con el personal son un foro de comunicación no sólo vertical, sino también horizontal dentro de la Organización.

Son de destacar las entrevistas que el Director Gerente lleva a cabo con todas las personas de la Organización. En ellas se capta cualquier problema de los empleados tanto con la empresa como incluso personales. El Director Gerente sigue la política de tener en cuenta siempre estos comentarios y ayudar personalmente a aquellos empleados que lo necesitan.

Finalmente, y debido a que el personal habitualmente está desplazado en instalaciones del cliente, cada obra tiene un encargado que es el canal habitual de los empleados con la Dirección de la Empresa.

Adicionalmente, y como se desarrolla más en detalle en el capítulo 3, se implantó en 2004 una metodología de medición de la satisfacción de los empleados y, además, se está comenzando un programa de Evaluación del Desempeño, que se ha aplicado en 2005 por primera vez a los encargados y jefes de equipo y se irá mejorando y desplegando al resto de la compañía en los próximos meses.

**Carreras profesionales:**

La necesidad de una alta motivación y cualificación, hacen aconsejable, y así se lleva a cabo, que los mandos intermedios sean ejercidos por personal promocionado de categorías inferiores. En este sentido, cabe decir, que casi la totalidad de Oficiales y Jefes de Equipos provienen de promociones internas.

También mediante la formación se promueve el desarrollo profesional, respecto a lo cual, además de lo indicado en el capítulo 3, ya se ha referenciado el ejemplo reciente de la formación de técnicos intermedios y básicos en prevención de personas sin una alta cualificación académica.

**Reconocimientos y ayudas sociales:**

La Dirección tiene implantado la política de reconocer personalmente los logros de la Compañía a las personas artífices de los mismos. Esto se concreta generalmente en el envío de cartas de felicitación personales del Director Gerente.

Debido a la importancia estratégica de la seguridad para los clientes del sector químico y petroquímico se dan sistemáticamente regalos por los buenos resultados obtenidos en seguridad laboral.

Asimismo, en las entrevistas personales del Director con el personal, éste recoge necesidades sociales de los mismos, las cuales se plasman en préstamos personales, en patrocinios de actividades promovidas por empleados, etc.

Puesto que la puesta en marcha del Modelo EFQM de Excelencia en **PROYESUR** comienza en 2004 la evaluación de la cultura de excelencia es relativamente reciente habiéndose realizado tradicionalmente de forma cualitativa. Actualmente se han puesto en marcha mecanismos de evaluación ya referenciados parcialmente:

Las encuestas anuales de satisfacción de empleados llevadas a cabo desde 2004 y que incluyen preguntas específicas sobre este aspecto. Se muestra un ejemplo adicional al indicado en el capítulo 1.a.

Participación de los empleados	Participo en las decisiones que afectan a mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
	Participo en las decisiones que afectan a mi entorno de trabajo (Área/Dpto)	1	2	3	4	5
	Conozco el procedimiento establecido para hacer llegar una sugerencia a la persona responsable	1	2	3	4	5
	Participo adecuadamente en el establecimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5
	En PROYESUR se fomenta adecuadamente el trabajo en equipo para solucionar problemas y proponer mejoras	1	2	3	4	5
	En mi opinión, el trabajo en equipo que se desarrolla en PROYESUR, se hace de manera eficaz	1	2	3	4	5

La valoración de este grupo de preguntas se expone en el capítulo 7.b.

La nueva sistemática de autoevaluación puesta en marcha en 2005 y cuyo resultado también se expone en el capítulo 7.b. Este nuevo medio permite conocer y establecer prioridades en el fomento de la excelencia.

También el nuevo sistema de evaluación del desempeño que se está poniendo en marcha está incidiendo en una cultura de calidad y excelencia dentro de la organización.

Se han mencionado en este capítulo algunas mejoras introducidas recientemente como son las indicadas al respecto de la comunicación.

### 1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- ✓ Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- ✓ Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.
- ✓ Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- ✓ Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- ✓ Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- ✓ Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en relación con el cambio.
- ✓ Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.
- ✓ Apoyar y permitir que las personas gestionen el cambio.
- ✓ Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.

### CASO DE PROYESUR

Los foros donde tradicionalmente se identifican las señales de cambio y donde se establecen las acciones a llevar a cabo por los diferentes responsables de la Organización son los Comités de Calidad, de Medio Ambiente y de Prevención de Riesgos Laborales que se llevan a cabo trimestralmente.

Generalmente, la Coordinadora de Calidad y Medio Ambiente lidera los cambios relativos a la Calidad y el Medio Ambiente y el Coordinador de Prevención los cambios relativos a la Prevención. Para el desarrollo de estas actividades se utilizan las herramientas establecidas en los sistemas de gestión, tales como las acciones correctivas o preventivas.

Otras veces del Director Gerente asigna otros responsables para liderar los cambios, o incluso los asume por sí mismos.

Los progresos en las actividades de cambio y los resultados obtenidos son analizados en el Comité correspondiente y una vez que se demuestran que son adecuados se procedimentan adecuadamente.

Algunos ejemplos de mejoras impulsadas desde los Comités son las siguientes:

Reducción de residuos en las instalaciones.

Necesidades de recursos en el nuevo cambio de sede.

Acciones para la mejora de la satisfacción del cliente.

Cumplimiento de nuevas normativas medioambientales.

Otro foro importante y tradicional en la empresa para la detección de nuevas necesidades de recursos y de cambio son las reuniones semestrales de los técnicos con los oficiales. De estas reuniones se deja un acta donde se recogen las conclusiones sobre las necesidades de cambio y los cambios introducidos. En dichas reuniones se tratan aquellas mejoras más prácticas, que desde el punto de vista de seguridad, calidad y prevención, pueden realizarse.

A modo de ejemplo las reuniones de 2.004 se recogen, entre otras, la implantación de las siguientes mejoras:

Nuevos carros para transporte y uso de: Karcher y Polipastos Electricos.

Nuevas carretillas elevadoras de material (MANITOU)

Adquisición de emisoras de comunicación, antideflagrantes para uso en atmosferas explosivas (Refinerias) CENELEC VX-800

Adquisición de móviles antideflagrantes.

Adquisición de ropa ignifuga y antiestática (XISPAL 850)

Nuevas instalaciones para ENCE

Nuevos camiones de Transporte (IVECO)

Medios audiovisuales, en sala de formación y sala de reuniones

Aumento flota carros porta-materiales.

Equipo de rescate para interiores.

Pallets para apilado y transporte.

Zancas para escalones de andamios.

Montaje de almacén de EPIS.

Instalación de elevador para materiales de almacén.

Implantación sistema anticaída de doble cuerda.

Implantación cinturón de rescate.

Nuevos equipos informáticos.

Nuevas instalaciones para **ENCE**.

Todas las actas semestrales tienen un contenido en cuanto a necesidades y mejoras semejante a éste.

En la misma línea se muestran algunos ejemplos de oportunidades de mejora identificadas para su implantación en la última acta de Comité de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de 2004:

Potenciación y seguimiento de la apertura de acciones correctivas y/o Preventivas por los responsables de los departamentos.

Introducción de la segregación de plásticos en el sistema medioambiental de **PROYESUR**.

Introducción de Inspección de Orden y Limpieza en el Parte de Ejecución cuando nos traslademos

Medición de ruidos en la nueva sede para garantizar que quedamos exentos de mediciones periódicas Mejora del sistema que conlleva los Partes de Ejecución.

Inclusión de nuevos equipos en el Plan de Mantenimiento.

Registro de causas de deterioros en la revisión de almacenes... (NOTA: hay otras tantas acciones que no se incluyen por no ser demasiado prolijos).

Además están bien definidas las responsabilidades de los líderes para evaluar los cambios que se producen en el entorno, así:

La Coordinadora de Calidad y Medio Ambiente realiza un seguimiento de las normas y reglamentos que afecta a la calidad y medio ambiente y propone y programa los cambios a llevar a cabo.

El Coordinador de Prevención y el Jefe Financiero hacen una labor similar al comentado anteriormente pero relativo a la seguridad laboral y la actividad económico-empresarial, respectivamente.

El Director Gerente realiza el seguimiento de la evolución tanto de las necesidades y expectativas del mercado en que se opera como de los pasos que da la competencia.

Las nuevas herramientas para el cambio que se están implantando en 2004 y 2005 nacen de las nuevas sistemáticas de medición de la satisfacción del personal, evaluación del desempeño, autoevaluación y presentación a premios a la excelencia. Esto ha dado lugar a nuevos enfoques de mejora (ya referenciado en el capítulo 1.b):

La mejora en la normalización de nuevos procesos (no incluidos en los sistemas normalizados implantados).

La medida y evaluación sistemática de resultados respecto a todos los grupos de interés.



**VOLVER**