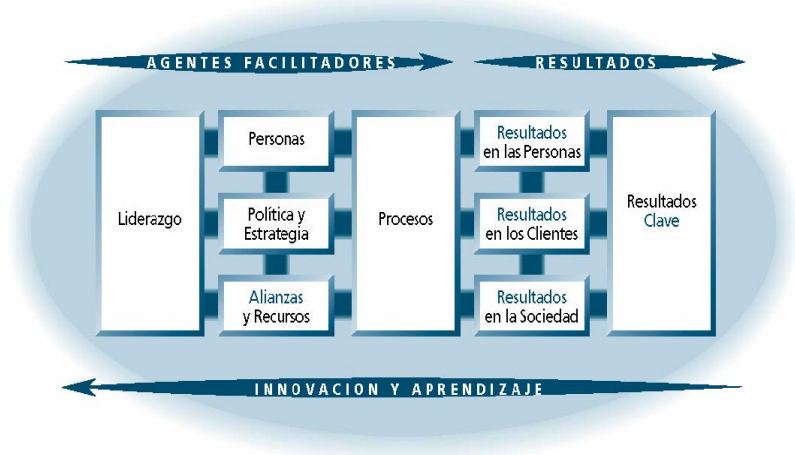




Modelo Europeo de Calidad
EFQM

UD 5

Modelo Europeo de Calidad: EFQM



CRITERIO 5: PROCESOS

Definición

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia, para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Subcriterios

El criterio “Procesos” comprende los cinco subcriterios siguientes, que **deben** ser abordados:

5.a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.

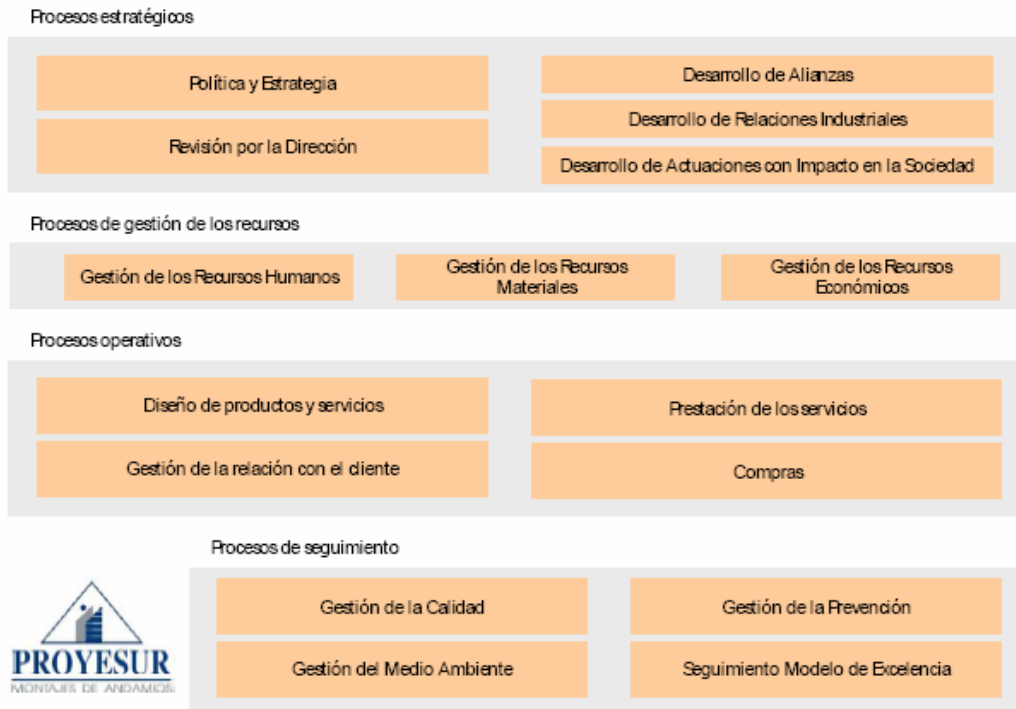
En este subcriterio se **puede** incluir qué hace la organización para:

- ✓ Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
- ✓ Identificar los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen dentro de la organización y con los asociados externos para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- ✓ Establecer el sistema de gestión de procesos.
- ✓ Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- ✓ Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.

- ✓ Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.

CASO PROYESUR:

Los procesos que actualmente tiene identificados **PROYESUR** como los más adecuados para el despliegue de su Política y Estrategia, se puede representar gráficamente en el siguiente **Mapa de Procesos de carácter general**.



Los procesos de la Dirección incluyen:

Proceso	Objetivo	Responsable
Política y Estrategia	Formular y desplegar la política, estrategia y objetivos generales de la Dirección	Gerente
Revisión Dirección	Realizar el análisis global de los datos de la organización y tomar decisiones de carácter general.	Gerente
Alianzas	Desarrollar relaciones de alianza con proveedores, asociaciones...	Gerente
Relacio. Institucionales	Desarrollar relaciones de alianza en el entorno industrial (de clientes).	Gerente/Staff
Impacto Social	Desarrollo de acciones con impacto social	Gerente

Los procesos de gestión de los recursos incluyen:

Proceso	Objetivo	Responsable
Recursos Humanos	Planificar, desarrollar y mejorar los recursos humanos necesarios mediante una gestión adecuada.	Gerente/J.Personal/ Coordinadores
Recursos Materiales	Suministrar, gestionar y mantener los edificios, instalaciones, equipos, materiales y demás recursos materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.	J.Personal/ Coordinadores
Recursos Económicos	Planificar, desarrollar y mejorar los recursos económicos necesarios mediante una gestión adecuada.	Gerente/ Jefe Financiero

Los procesos operativos se encuentran descritos básicamente bajo el paraguas del Sistema de Gestión de la Calidad e incluyen:

Proceso	Objetivo	Responsable
Diseño de productos y servicios	Diseñar/seleccionar los mejores productos y servicios a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Diseño de montajes especiales.	Gerente/ Coordinadores
Prestación de los servicios	Realización de las actividades de montaje y desmontaje de andamios.	J.Personal/ Coordinadores
Relaciones con cliente	Realización de ofertas, seguimiento y comunicación de clientes.	Gerente/Staff/ Coordinadores
Compras	Contratación de materiales, productos y servicios externos.	J.Personal/ Coordinadores

Los procesos de seguimiento incluyen las herramientas de seguimiento, medición y análisis aportados por los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y Prevención, además de algunas herramientas adicionales.

Proceso	Objetivo	Responsable
Gestión de Calidad	Seguimiento y mejora de la calidad mediante inspecciones, auditorías, indicadores, acciones correctivas...	Coordinador Calidad
Gestión de Medio Ambiente	Seguimiento y mejora de la gestión medioambiental mediante inspecciones, auditorías, indicadores, acciones correctivas...	Coordinador Medio Ambiente
Gestión de la Prevención	Seguimiento y mejora de la gestión de la prevención de riesgos laborales mediante inspecciones, auditorías, indicadores, acciones correctivas...	Coordinador Prevención
Modelo Excelencia	Implantación de otras herramientas de seguimiento tales como las autoevaluaciones, seguimiento de procesos no contemplados en los sistemas normalizados,	Gerente/ Coordin. Calidad

Notas aclaratorias:

En los cuadros anteriores se han marcado en amarillo los procesos más relacionados con los sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos.

Se han subrayado los procesos que respecto al Mapa de Procesos general de 2004 se han incluido como nuevos procesos a desarrollar.

Además de este Mapa de Procesos de carácter general hay definidos otros mapas de procesos de carácter más específicos y relacionados con los sistemas de calidad, medio ambiente y prevención.

Para el desarrollo de estos procesos, se han implantado y certificado sistemas integrados de gestión que incluyen:

Un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001.

Un sistema de gestión del medio ambiente conforme a la norma ISO 14001.

Un sistema de gestión de la prevención de los riesgos laborales conforme a la norma UNE 81900.

Actualmente **PROYESUR** se encuentra en proceso de adaptación para la certificación de su Sistema de Prevención de Riesgos Laborales según la Norma OHSAS 18001.

Cabe destacar que, con la adopción de **los principios del Modelo EFQM de Excelencia**, y como ya se ha comentado en otros capítulos, **PROYESUR** ha visto la necesidad de desarrollar mejor algunos procesos que no forman parte directa de los sistemas normalizados de gestión actualmente en vigor.

En esta línea se han identificado los siguientes nuevos procesos:

Desarrollo de Relaciones Industriales. Es un proceso relacionado con el de Gestión de Alianzas, pero este específicamente tiene como objetivo desarrollar relaciones con el sector de clientes industriales y fomentar actuaciones en común. También tiene relación con el proceso de Gestión de Relaciones con Clientes, pero éste tiene un sentido más específico relacionado con la relación y comunicación con aquellos clientes con los que existe un pedido o contrato.

Desarrollo de Actuaciones con Impacto en la Sociedad. Al identificar este proceso se trata de potenciar las actividades que **PROYESUR** realiza con impacto social, tales como la promoción de actividades culturales y deportivas, la promoción de conceptos de excelencia...

Seguimiento de Modelo de Excelencia. Conscientes de que hasta no hace demasiadas fechas el seguimiento, medición y mejora estaba relacionado fundamentalmente con los sistemas normalizados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención, se trata con este nuevo proceso de contemplar todas aquellas herramientas que pueden implantarse, bien sobre conceptos de carácter general (como puede ser la realización de auto evaluaciones, el análisis de los resultados obtenidos en la presentación a premios...), bien sobre procesos no contemplados sistemáticamente hasta hace pocas fechas (p.e. procesos económicos, procesos de alianza).

Cada uno de los procesos (especialmente los incluidos en los sistemas normalizados) se encuentran documentados mediante:

El manual de calidad y medio ambiente.

El manual de prevención de riesgos.

El mapa específico de los procesos de calidad y medio ambiente.

Los procedimientos de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Las instrucciones de calidad, medio ambiente y prevención.

Las fichas de los procesos...

En dichos documentos se describen las sistemáticas de realización de los procesos, las responsabilidades y los sistemas de seguimiento y medición.

Como ejemplo a continuación se indican los procedimientos que conforman el Sistema Integrado de Gestión de **PROYESUR**:

Procedimientos comunes	
PG-01	Funcionamiento del Comité de Calidad, Medio Ambiente y PRL
PG-02	Responsabilidades
PG-03	Elaboración de los documentos
PG-04	Control de la documentación
PG-05	Establecimiento de objetivos y programas de gestión
PG-06	Comunicación interna y externa
PG-07	Control y tratamiento de no conformidades
PG-08	Gestión de acciones correctoras y preventivas
PG-09	Tratamientos de los registros
PG-10	Formación y competencia profesional
PG-11	Realización de auditorías internas

Procedimientos Calidad	
PC-01	Revisión del contrato
PC-02	Compras y subcontrataciones
PC-03	Evaluación de proveedores y subcontratistas
PC-04	Control de los procesos de ejecución
PC-05	Inspección y ensayo
PC-06	Medición de la satisfacción del cliente
PC-07	Infraestructura, ambiente de trabajo y preservación del producto
PC-08	Determinación de requisitos
PC-09	Gestión de los procesos

Procedimientos Medio Ambiente	
PM-01	Identificación y Evaluación de Aspectos medioambientales.
PM-02	Identificación y Acceso a los Requisitos medioambientales
PM-03	Control Operacional
PM-04	Seguimiento y Medición
PM-05	Control de Situaciones de Emergencia

Procedimientos Prevención	
PS-01	IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS.
PS-02	CONTROL Y GESTIÓN DE EPI'S.
PS-03	COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES.
PS-04	PREPARACIÓN Y RESPUESTA EN CASO DE EMERGENCIAS.
PS-05	SEGUIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD.
PS-06	VIGILANCIA DE LA SALUD.
PS-07	ACCIDENTES, INCIDENTES Y NO CONFORMIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD
IT-01	UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTICAIDAS
NOTA	La documentación se ha adaptado a OSHAS y se procederá este año a la certificación.

Entre los procedimientos antes referenciados se ha desarrollado un procedimiento específico de gestión de las comunicaciones tanto internas como externas, con el fin de facilitar las interfaces entre personas y procesos, así como un procedimiento donde se insta a la participación de las personas en temas de seguridad y la consulta posterior de los superiores sobre la opinión en el tema tratado.

Ya se ha indicado que se está trabajando en la redacción de nuevos procedimientos de tipo económico, como es el caso de procedimiento para la gestión de pagos.

También se tiene previsto procedimentar las sistemáticas de autoevaluación y evaluación del desempeño una vez que su implantación esté suficientemente madura.

Se han definido indicadores de medición (y las correspondientes metas/objetivos a alcanzar) para los procesos de calidad, medio ambiente y prevención de los riesgos laborales. También hay definidos indicadores para otros procesos, especialmente los relacionados con los resultados empresariales. A continuación se indican, a modo de ejemplo, algunos de los más significativos:

Indicadores Calidad	
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	NÚMERO DE REVISIONES MATERIAL ALMACENADO
ÍNDICE DE RECLAMACIONES 1	VALORACION ACTIVIDADES FORMATIVAS
ÍNDICE DE NO CONFORMIDAD	TIEMPO RESPUESTA A COMUNICACIONES
ÍNDICE DE RECLAMACIONES 2	SATISFACCION CON TRATAMIENTO DE RECLAMACIONES
ÍNDICE DE OBSERVACIONES PREVENTIVA	PLAZO SATISFACCIÓN RECLAMACIONES
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE PROVEEDORES	PERCEPCIÓN DE CLIENTES SOBRE COMUNICACIÓN
ÍNDICE NO CONFORMIDAD PROVEEDORES	ÍNDICE DE OBSERVACIONES PREVENTIVAS 2

Indicadores Medio Ambiente	
CONSUMO MATERIAS PRIMAS Y AUXILIARES	RESIDUOS PAPEL
CONSUMO PAPEL	CHATARRA METALICA
CONSUMO ELECTRICIDAD	ENVASES LIMPIEZA
CONSUMO GASOIL	RESIDUOS PELIGROSOS
CONSUMO AGUA	

Indicadores Prevención	
ÍNDICE DE FRECUENCIA	OBSERVACIONES PREVENTIVAS
ÍNDICE DE GRAVEDAD	FORMACIÓN
ÍNDICE DE INCIDENCIA	COMUNICACIONES INTERNAS

Indicadores de Resultado	
INGRESOS	CUOTAS DE MERCADO
BENEFICIOS	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
PATRIMONIO	SATISFACCIÓN DE CLIENTES
RESERVAS	% VENTAS SECTOR PETROQUÍMICO
RENTABILIDAD	VALORACIÓN DE LOS LÍDERES EN LAS ENCUESTAS
FONDO DE MANIOBRA	PROMOCIÓN DEL PERSONAL

Para cada uno de los indicadores establecidos se han definido objetivos de la dirección y responsables de consecución y seguimiento, que reportan los resultados en los Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención para el análisis de los mismos (en el caso de indicadores de resultado reportan al Gerente y al responsable designado).

De los indicadores anteriores se consideran claves los establecidos en el cuadro de mando referenciado en el capítulo 2.

Por otro lado indicar, que **PROYESUR** evalúa la idoneidad de su estructura de procesos en base a herramientas tales como las evaluaciones y autoevaluaciones y las sugerencias de sus responsables.

Al inicio de este apartado se han explicado ejemplos de actualizaciones del Mapa de Procesos.

En cuanto a los procesos individualmente, la idoneidad de su diseño se evalúa en base a los resultados aportados por las herramientas de medición implantadas en cada proceso (indicadores, auditorias, inspecciones...). En este sentido tienen un papel fundamental los Comités de Calidad, Medio Ambiente y Prevención; en la Memoria se muestran abundantes ejemplos de mejoras introducidas en el diseño de los procesos.

5.b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

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

- ✓ Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- ✓ Utilizar los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
- ✓ Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y asociados, y hacer que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.
- ✓ Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- ✓ Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.

- ✓ Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.
- ✓ Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- ✓ Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- ✓ Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

CASO PROYESUR:

La política de servicio excelente al cliente ha evidenciado la necesidad de introducir mejoras considerables en los procesos desarrollados con el fin de satisfacer todas las expectativas. Como primer paso, se comenzó con la implantación de los tres sistemas normalizados de gestión ya referenciados, con los cuales se consiguió definir más claramente los procesos y responsabilidades, así como implantar procesos que no se utilizaban, como la auditoría interna.

Una vez implantados los sistemas de gestión, se vienen utilizando las siguientes fuentes para impulsar la mejora:

Las sugerencias del personal, aportadas especialmente en las reuniones mensuales y semestrales con el personal técnico y las entrevistas mensuales con la Dirección.

Propuestas de los Comités trimestrales de Calidad, Medio Ambiente y Prevención, donde además se analizan los resultados de rendimiento y las medidas de percepción para evaluar la necesidad de mejoras.

Las reuniones de la dirección y técnicos con proveedores clave y clientes.

A estas vías tradicionales se añaden otras que se han comenzado a implantar en los últimos meses y que se han comentado ya en otros capítulos, como es el caso de las auto evaluaciones, las evaluaciones del desempeño y las reuniones del equipo directivo para tratar temas relacionados con la excelencia y procesos no contemplados en los sistemas normalizados ("nuevas herramientas").

Como se indicó en el criterio 3, se exponen a continuación ejemplos de mejoras implantadas en las reuniones con el personal. Así durante 2.004 se llevaron a cabo entre otras las siguientes:

Aumento flota carros porta-materiales.

Nuevos carros para transporte y uso de Karcher.

Equipo de rescate para interiores.

Pallets para apilado y transporte.

Zancas para escalones de andamios.

Nuevos toritos.

Adquisición de emisoras de comunicación.

Adquisición de móviles.

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.

Adquisición de ropa ignífuga y antiestática.

Nuevas casetas para **ENCE**.

A continuación se referencian, a modo de ejemplo, acciones de mejora llevadas a cabo a iniciativa de los Comités en el 2.004:

Análisis de la documentación del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente tras el traslado a las nuevas instalaciones para realizar posibles modificaciones motivados por el cambio de sede. Se realizará un estudio especial del listado de aspectos medioambientales para asegurarnos de que son todos los que están y están todos los que son.

Comunicación del traslado a los clientes, proveedores y demás personas físicas y/o jurídicas relacionadas con **PROYESUR**.

Mejora en las fichas de Proceso de Comunicación con el Cliente y de Formación.

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

Introducir 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

Planificación de Objetivos que se realizará en el primer comité del 2004 previsto para marzo. Medición de ruidos en la nueva sede para garantizar que quedamos exentos de mediciones periódicas

Cambio de sistema en los Partes de Ejecución después del traslado.

Incluir los catálogos actualizados de los proveedores.

Hacer formato de Plan de mantenimiento e incluir: Vehículos, aires, equipos informáticos, almacén, extintores.

Modificar el formato de revisión semestral de almacenes incluyendo las causas del deterioro además del tratamiento para analizarla a final de año, con el fin de saber cantidad de chatarra, reutilizados o reclasificados y por qué, que materiales son los que más se estropean.

Modificar el listado de requisitos medioambientales con lo que pusimos en el listado actual en la auditoria

Modificar procedimiento de Situaciones de Emergencia poniendo una periodicidad para los simulacros

Procedimiento de Situaciones de emergencia pasarlo a los documentos generales para que no haya duplicación de datos

Recoger evolución de los indicadores, de los objetivos y de los aspectos.

Introducir en listado de requisitos de calidad la nueva Ley de Prevención

Incrementar la base de datos de formación de trabajadores con todos los habituales.

Estanterías en la zona de No Conforme para que esté ordenado este material.

Revisar documentación para adecuarla a la OHSAS 18000:99.

Medición de niveles de iluminación y condiciones ambientales en nueva sede.

También a nivel de ejemplo se indican algunas de las mejoras que están en marcha derivadas de las "nuevas herramientas":

Normalización de los procesos económicos.

Implantación de una metodología de evaluación del desempeño.

Implantación de una metodología de autoevaluación.

Para hacer realidad los cambios introducidos, **PROYESUR** lleva a cabo una política de sensibilización y, en su caso, de formación de los grupos afectados. Estas acciones son llevadas a cabo por el Jefe de Personal y/o los Coordinadores de los Sistemas de Gestión.

En caso de que algún cambio afectara al cliente se comunica y pide opinión al mismo, con el fin de no dañar sus niveles de satisfacción.

Más habitual es que los cambios afecten a los empleados, en cuyo caso los técnicos que coordinan el cambio realizan actividades de comunicación (mediante reuniones, generalmente) y acciones formativas específicas.

Como ejemplo de esto ya se ha comentado en algún capítulo que los encargados y oficiales han sido formados en prevención como requisito previo al despliegue de responsabilidades en esta materia que está pilotando actualmente y el Coordinador de Prevención. Otros ejemplos recientes de esta sensibilización/formación son los siguientes:

Charlas periódicas sobre los cambios en el sistema de calidad y medio ambiente.

Charlas sobre utilización de nuevos equipos (p.e. toritos, equipos de respiración).

Varios cursos anuales sobre cambios en prevención.

Sensibilización del personal técnico sobre nuevos conceptos de excelencia...

5.c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.

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

- ✓ Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- ✓ Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.
- ✓ Diseñar y desarrollar junto a clientes y asociados, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes.
- ✓ Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial.

- ✓ Utilizar la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de los asociados externos para desarrollar productos y servicios competitivos.

CASO PROYESUR:

Cuando nace **PROYESUR** en el año 1995 su Director Gerente detecta la necesidad de empresas especializadas en este sector de actividad montaje y desmontaje de andamios. Las soluciones tradicionales hasta ese momento pasaban por la necesidad del cliente de mantener en stock materiales que no siempre se adaptaban a todas las necesidades que pudiesen surgir, por contratar personal externo sin gran experiencia ni especialización, o bien, por utilizar personal propio no cualificado para este tipo de trabajos.

Esto llevó al diseño de un servicio basado en las siguientes premisas:

Disponer de un producto (andamio) de máxima garantía para el cliente.

Disponer de un importante stock de andamios y accesorios que asegure el mejor servicio.

Asegurar la seguridad laboral y minimizar el impacto medio ambiental.

Conseguir una gran rapidez y una alta fiabilidad en satisfacer los pedidos de los clientes.

Disponer de un personal altamente formado y profesionalizado.

Para conseguir estos objetivos, inicialmente se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Establecimiento de una relación de confianza con proveedores clave con el fin de disponer, por un lado, de andamios de alta calidad, y por otro un máximo servicio, tanto en los suministros como en el apoyo técnico.

La formación de un equipo de personas especializado en el montaje de andamios. Para ello, se contrataron inicialmente 4 operarios con dilatada experiencia que han ido formando a los nuevos empleados.

Posteriormente, se dio un siguiente paso en la profesionalización:

Contratando a titulados para la gestión de los aspectos técnicos, como la calidad, el medio ambiente o la prevención.

Siendo pioneros en la implantación de un sistema de calidad que garantizara el mejor servicio.

Dicho sistema de calidad tenía dos pilares fundamentales: el control de la calidad de los servicios y la formación del personal. El sistema, a partir de 2002 dio un giro a la gestión por procesos.

Después se han dado pasos en relación a la maximización del valor añadido para el cliente en base a:

La implantación de un sistema de gestión medioambiental primero.

La implantación de un sistema de prevención de riesgos después.

Actualmente se está tratando de mejorar la imagen mediante la adopción de modelos de excelencia y la presentación a premios a la excelencia.

Resultado de ello es que el cliente, y especialmente el del sector industrial, ha ido mejorando la valoración de **PROYESUR** teniendo de ella una imagen de empresa de confianza.

Desde un punto de vista más técnico el diseño de los servicios tiene un apoyo fundamental en:

La promoción de mejoras por los coordinadores de calidad, medio ambiente y prevención en base a las herramientas implantadas por los sistemas.

La adopción de sugerencias de mejoras del personal tratadas en las reuniones mensuales y semestrales, algunos de cuyos ejemplos se muestran en el subcriterio 5b.

Además, el desarrollo de la relación con **LAYHER** permite a **PROYESUR** ofrecer a sus clientes el cálculo de estructuras especiales para determinados casos por requerimientos de la configuración o de las cargas a soportar. Como ejemplos pueden nombrarse:

Desarrollo de piezas especiales a petición de **PROYESUR** que luego LAYHER

5.d) Elaboración, prestación y sistema de atención de los productos y servicios.

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

- ✓ Elaborar o adquirir productos y servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores.
- ✓ Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos o servicios a los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- ✓ Prestar servicio de atención a los productos y servicios, incluido su reciclado cuando resulte apropiado.

CASO PROYESUR:

Los procesos del mapa de procesos más involucrados en la prestación de servicios y los servicios de atención son los siguientes:

Gestión de la relación con el cliente.

Prestación del servicio.

Procesos de gestión de la seguridad y de gestión medioambiental.

La gestión de la relación con el cliente, en un primer aspecto incluye el comercial, que es básicamente responsabilidad del Director Gerente. Entre los objetivos fundamentales se encuentra la promoción de contratos estables y fidelización de los clientes que aportan mayor valor añadido, como son los del sector químico. Por ello, se han establecido indicadores de medición cuyos resultados se reflejan en el criterio 6. Además, hay implantado un procedimiento de actuación relativo a la relación con el cliente.

Por otro lado, el proceso de gestión de la relación con el cliente incluye el servicio de atención para el cual:

Se ha definido un procedimiento de gestión de las comunicaciones externas, así como indicadores de medición relativos a este aspecto.

Se lleva una política de máxima comunicación con el cliente, que tiene acceso a los técnicos y al gerente y con el objetivo de cumplir siempre su peticiones, dando servicio siempre en los momentos que el cliente tiene problemas en el desarrollo de su actividad y ante imprevistos (365 días al año, 24 horas al día).

En lo referente a la prestación de los servicios, se han desarrollado e implantado varios procedimientos para la gestión de dicha prestación. Dichos procedimientos incluyen:

La designación de un responsable en la obra que es representante ante el cliente.

La definición de criterios para el montaje y desmontaje de andamios.

La implantación de indicadores de medida del proceso, como son el índice de no conformidad, el índice de reclamaciones o de observaciones preventivas (ver capítulo 5.a).

Adicionalmente se dispone de procedimientos documentados (ver capítulo 5.a.) relacionado con la gestión medioambiental y de la seguridad, como es el caso del procedimiento para el control ante situaciones de emergencia o el procedimiento de equipos de protección individual.

Todos estos elementos suponen una diferenciación respecto de la mayor parte de las empresas del sector que se caracterizan por una menor profesionalización y menor normalización de las actuaciones, como comentario de carácter general. Se da la circunstancia de que en aquellas empresas en que el montaje de andamios es una más de las actividades, a esta actividad se le suelen dar menor recursos que a otras actividades.

Esta observación de carácter general tiene un claro reflejo en los resultados obtenidos con respecto a empresas del sector (respecto de las comparaciones que maneja **PROYESUR**) como es el caso del nivel de satisfacción en los clientes o los índices de seguridad respecto a la media del sector.

Para el buen seguimiento de la prestación de todos estos tipos de servicios se dispone de diferentes herramientas de seguimiento como son:

La implantación de inspecciones al 100% de la calidad de los elementos montados, mediante la aplicación de un detallado programa de inspección, el cual se complementa con visitas periódicas a obra por parte de los técnicos.

La realización de visitas muestrales de seguimientos de la seguridad en las obras con las correspondiente apertura de observaciones preventivas.

La realización periódica de inspecciones para evaluar el orden y estado de todos los elementos almacenados en las instalaciones de los clientes.

La realización de auditorías periódicas de los procesos.

El seguimiento de la evolución de las encuestas e indicadores, de los que hay una buena muestra en los capítulos 6 y 7 de esta Memoria.

La medida de los resultados de estos procesos es monitorizado continuamente por el Coordinador de Calidad, Medio Ambiente o Prevención de Riesgos Laborales que proponen en Comité (básicamente) todas las mejoras que es necesario incorporar.

Como ejemplo de mejora en relación a estas sistemáticas se pone como ejemplo la mejora introducida desde hace algún tiempo relativa (y ya comentada en el capítulo 4) de desarrollar normas específicas en cada centro de trabajo en que se realizan actividades.

Esta mejora provino de la detección de algunas indefiniciones que se producían debido a las particularidades de algunas instalaciones de clientes o de sus propias normas de funcionamiento. Por ello se implantó esta idea de desarrollar de forma escrita una norma o procedimiento en cada centro donde se recogen sistemáticas de actuación en relación a los recursos y a las formas de trabajar.

Otro ejemplo más reciente es la mejora en la comunicación con el cliente obtenida a través del suministro de una emisora o teléfono al responsable de obra.

Finalmente comentar que la evaluación de la eficacia de estos enfoques se lleva a cabo mediante el seguimiento de buena parte de las medidas identificadas en los capítulos 6, 7 y 8; fundamentalmente las siguientes:

Encuestas de satisfacción de los clientes.

Indicadores del sistema de calidad (plazos, conformidad...).

Indicadores de prevención (índices de incidencia-gravedad-frecuencia, observaciones preventivas...)

Indicadores medioambientales (residuos de chatarra...).

Además se manejan otras medidas indirectas como es el aumento en las cuotas de mercado o el porcentaje de trabajos en el sector químico o petroquímico.

5.e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

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

- ✓ Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- ✓ Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
- ✓ Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- ✓ Hacer el seguimiento al suministro/entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.
- ✓ Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al cliente.
- ✓ Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.
- ✓ Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
- ✓ Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.

CASO PROYESUR:

En la gestión de las relaciones con el cliente se utilizan las siguientes herramientas:

Como se ha comentado, se lleva una política de máxima comunicación con el cliente, que tiene acceso a los técnicos y al gerente y con el objetivo de cumplir siempre sus peticiones, dando servicio siempre en los momentos que el cliente tiene problemas en el desarrollo de su actividad y ante imprevistos.

Adicionalmente, en cada obra existe un encargado que tiene la autoridad y responsabilidad de llevar a efecto la comunicación en campo con el cliente.

Se ha mencionado la reciente mejora en la comunicación con el cliente obtenida a través del suministro de una emisora o teléfono al responsable de obra del cliente.

En el capítulo 6.a. puede visualizarse el alto grado de satisfacción que tienen los clientes en relación a este aspecto que, además, tiende a mejorar en el tiempo.

Se dispone de un procedimiento específico para la gestión de las quejas y reclamaciones de los clientes. Se considera muy relevante que, desde la implantación de este procedimiento en el 2000, no se ha recibido ninguna queja formal de los clientes. Además en los contratos se informa a los clientes de la existencia de un teléfono y una persona de contacto para la recepción de quejas y reclamaciones.

Además no puede considerarse que los clientes no se quejan por ineficiencia del sistema ya que el nivel de satisfacción del cliente respecto a este elemento es alta (ver capítulo 6.a.).

Se realizan encuestas anuales de todos los clientes, según procedimiento. Los resultados de las encuestas son analizados por el Coordinador de Calidad que emite un informe semestral que presenta al Comité de Calidad. Asimismo, se pone en contacto con los clientes, por sí o a través del Director Gerente, para tratar con ellos cualquier muestra de insatisfacción.

PROYESUR trata de involucrarse con los clientes clave, mediante el establecimiento de reuniones periódicas de seguimiento por parte de la Dirección, y mediante el cumplimiento de los compromisos en materia de prevención y medio ambiente de éstos.

También se plasma este compromiso con la participación de **PROYESUR** en actividades con clientes y sus proveedores, como es el caso de las actividades deportivas.

El Director Gerente analiza las contrataciones con los clientes valorando cómo contribuyen los clientes actuales en las nuevas contrataciones. Este es el caso de **Repsol Puertollano** y **BP Oil**

Castellón cuyos contratos provienen de actuaciones realizadas en el Polo Químico de Huelva.

Otros ejemplos son:

- o **BIOMASA** en Sangüesa a través de **INABENSA**.
- o **REPSOL QUÍMICA** en Tarragona a través de **ATEFRISA**.
- o **RICOBAYO** a través de **ABENER**.

La principal fuente de información para verificar la idoneidad de estos elementos proviene tanto de la información cualitativa expresada por los clientes en sus reuniones con **PROYESUR**, como de la información cuantitativa que proviene de las encuestas de satisfacción y que como se puede ver en el apartado 6.a. muestra un alto grado de satisfacción respecto a aspectos tales como el Trato Recibido, la Facilidad de Comunicación, la Atención a Reclamaciones o la Disponibilidad del Jefe de Equipo.

VOLVER