

RENTABILIZACIÓN DE LOS RRHH COMO CLAVE PARA EL ÉXITO COMPETITIVO A TRAVÉS DE LA CALIDAD CORPORATIVA

MIRARI MITXELTORENA LÓPEZ

Gestor de Calidad Garo Asesores

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Juan Antonio GARDE ROCA, don Amalio BLANCO ABARCA, don Jose María GASALLA DAPENA, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ, don Ricardo SAMPABLO BUEZAS y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

EL trabajo trata de ser una guía útil para rentabilizar los RRHH en una empresa de servicios a fin de llegar a un nivel óptimo de competitividad y calidad en su gestión, dos de los parámetros más importantes para este tipo de empresas en las que su éxito depende fundamentalmente del nivel y calidad de trabajo que desarrollen sus trabajadores.

Para ello se decide imponer un Sistema de Gestión de Calidad basado en una documentación expresamente diseñada en base a las características, necesidades y expectativas de la empresa (la política de calidad, el manual, los procedimientos, los diagramas y la documentación externa).

Se efectúa una identificación de los procesos, se definen unos indicadores de medición, se definen unos diagramas de flujo de los procesos, asimismo, se definen los procedimientos que componen el sistema de trabajo, un sistema de medición y un sistema de auditoría interna.

Todo lo definido anteriormente se aplica durante tres años de estudio a todos y cada uno de los departamentos que componen la entidad y al final del período definido para lograr los objetivos de empresa se concluye con que el sistema implantado ha dado el fruto esperado y que el sistema ideado por la gerencia y el gestor de calidad ha obtenido el resultado esperado haciendo de la entidad una de las empresas más punteras tanto en su campo de actuación como en su área geográfica.

Palabras clave: rentabilización RRHH, sistema calidad, objetivos, procedimientos, procesos, indicadores de medida y auditoría interna.

Este trabajo trata de ser una guía práctica y sencilla de cómo se llevó a cabo un plan de la rentabilización y mejora de la competitividad de los RRHH en una PYME en base a la mejora de la calidad del servicio prestado en una Empresa de Asesoramiento y Consultoría para alcanzar un grado óptimo de la competitividad dentro del ámbito del mercado en el que se desarrolla la empresa.

Podría servir de ejemplo práctico para cualquier empresa de estas características y su fin no podría ser mejor que el que una PYME pudiera basarse en él para desarrollar su forma de trabajo y su competitividad en el mercado laboral.

El trabajo efectuado es un trabajo de campo de tres años en el que a través de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se trató de rentabilizar al máximo los RRHH de la empresa para lograr aumentar los resultados positivos de esta tanto cualitativa como cuantitativamente.

Para ello, el Gestor de Calidad de la Organización, junto con la Gerencia y después de una reunión inicial en la que se intercambian impresiones sobre cómo llevar a cabo la Política, la estructura de la empresa y los departamentos o secciones, se establece un SGC teniendo en cuenta los RRHH con que cuenta la empresa, examinando exhaustivamente las características de cada puesto y la concordancia de estas con las del personal que está desarrollando la labor en dicho puesto de trabajo y en base a la Norma ISO 9001:2000.

Comenzamos el trabajo estableciendo un **MANUAL DE CALIDAD** e identificando el objeto y campo de aplicación del documento dentro de la empresa que no es otro que definir el SGC por el que se regirán las actividades de la empresa, identificar los procesos necesarios y las interrelaciones entre ellos para el desarrollo de las mismas con el fin de obtener la máxima satisfacción de los clientes, así como la forma de realizar el seguimiento, medición de estos procesos a fin de analizar la eficacia de los mismos y dar a conocer a los empleados la Política de Calidad adoptada por la Gerencia.

Establecemos así cinco bloques de requerimientos en función del objetivo principal de nuestro trabajo:

- Definir el SGC.
- Definir la responsabilidad de la Dirección.

- Definir la Gestión de los Recursos.
- Definir la realización del servicio.
- Establecer el programa de medición, análisis y mejora.

Establecemos CINCO procedimientos operativos y SIETE diagramas de flujo de los procesos identificándolos como PR y DF.

- PR-01: Procedimiento general de la estructura y organización de la documentación del sistema.
- PR-02: Procedimiento para el control de los registros de calidad.
- PR-03: Procedimiento para el control de los servicios no conformes y gestión de las reclamaciones de los clientes.
- PR-04: Procedimiento para la gestión de las acciones correctivas y preventivas.
- PR-05: Procedimiento para la gestión de Auditorías Internas.
- DF-01: Proceso de competencia, toma de conciencia y formación.
- DF-02: Proceso de evaluación y seguimiento de proveedores.
- DF-03: Proceso de compras.
- DF-04: Proceso comercial.
- DF-05: Proceso de control sobre la prestación del servicio.
- DF-06: Proceso de recepción.
- DF-07: Proceso de consulta de legislación.

Definimos seguidamente algunos términos y definiciones importantes dentro del sistema como acción correctiva, preventiva, auditoría interna, procedimiento, proceso, etc.

El SGC queda definido por los siguientes documentos:

- Política de Calidad.
- Manual de Calidad.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo.
- Documentación externa.

En el Manual de Calidad se incluye el alcance del SGC, la justificación de cualquier exclusión, la interacción de los procesos y los procedimientos documentados.

El control de la documentación PR-01 recoge la metodología utilizada para el control de los documentos de nuestro sistema.

El PR-02 recoge la sistemática para el control de los registros de calidad.

Establecemos un COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN en el que la Gerencia se compromete con todo el personal en la importancia de satisfacer los requisitos y las expectativas de los clientes como factor primordial a la hora de conseguir *nuestro objetivo que no es otro que el de fidelizar a estos con un aprovechamiento y rentabilización extrema de dicho personal para conseguir el éxito en la carrera competitiva del mercado consultor*. Para ello establecemos la Política y unos objetivos medibles de calidad.

Para ello la Gerencia, siempre junto al Gestor de Calidad, analiza regularmente las necesidades de recursos, tanto humanos como técnicos.

Las necesidades y expectativas de los clientes se definen y convierten en requerimientos internos a fin de llegar al resultado prioritario de la competitividad que es la fidelización de los mismos.

Se planifica el SGC determinando los OBJETIVOS que deberán ser establecidos anualmente por el Gerente y revisados regularmente coherentes a la Política de Calidad.

El gestor planifica el SGC en función de los procesos necesarios para la realización de los servicios de la empresa. Las modificaciones de los procesos en función de la prestación de los servicios debido a reclamaciones, sugerencias, no conformidades, etc., darán lugar obligatoriamente a revisiones.

Se establece un *Organigrama* de la estructura empresarial, se establecen los *procesos de planificación* (revisión del sistema, establecimiento de objetivos, establecimientos de indicadores y necesidad de recursos), se establecen los *procesos operativos* (recepción requisitos clientes, consulta legislación vigente, proceso comercial, planificación, gestión administrativa, laboral, sociedades y personas físicas, facturación), se establecen los *procesos de mejora* (evaluación satisfacción cliente, no conformidades y reclamaciones, acciones correctivas y preventivas y auditorías internas).

Se nombra por parte del Gerente al Gestor de Calidad como su representante para coordinar todas las actuaciones en materia de calidad destinadas a conseguir el objetivo objeto de este trabajo, que es **RENTABILIZAR AL MÁXIMO EL ESFUERZO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PARA PODER COMPETIR EN EL MERCADO**.

Se establecen asimismo los procesos de comunicación interna para que todos los RRHH de la empresa tengan conocimiento e información para que el SGC sea eficaz.

Se establece un sistema vertical de arriba abajo y viceversa para que fluya la comunicación tanto de información, como de aportaciones de mejora, modificaciones, etc.

Seguidamente se establece un paso que se considera importantísimo para el éxito de nuestro proyecto: la REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN. Esta revisión ha de asegurar la consistencia y eficacia del sistema y asegurar la permanente adecuación de los RECURSOS DE LA EMPRESA. El plazo de revisión será ANUAL.

Se proponen unos aspectos mínimos a tener en cuenta para la revisión anual:

- Cumplimiento de los objetivos y definición de los próximos objetivos.
- Comportamiento de los procesos y resultados de los servicios.
- Eficacia de las acciones formativas en el personal.
- Estudio de proveedores.
- Situación y comportamiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Resultados de las Auditorías efectuadas.
- Estudios de opinión de los clientes (Encuestas de satisfacción).
- Recomendaciones de mejora.
- Cambios en el entorno de trabajo.
- Acciones derivadas de anteriores revisiones.

Además de los aspectos mínimos a tener en cuenta la revisión del sistema debe incluir:

- Adecuación de la Política de la Calidad.
- Oportunidades de mejora para conseguir mejorar la eficacia del sistema de gestión de calidad, sus procesos y mejora de servicio en relación a los requisitos del cliente, es decir, RENTABILIZAR LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA A TRAVÉS DE LA RENTABILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MISMA.
- Revisión de los RRHH y materiales para conseguir esta rentabilización.
- Conclusiones Generales.

Para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa el Gerente debe gestionar, determinar y proporcionar los RRHH ayudado por el Gestor de Calidad.

Para ello en el DF-01 se describe el proceso de competencia, toma de conciencia y formación, se describe la operativa a seguir para la identificación de necesidades de formación de personal, así como la identificación de las competencias necesarias para la realización de dichos trabajos.

Se revisa la infraestructura para comprobar que sea suficiente para el éxito de las actividades, así como los equipos y el mantenimiento apropiado para lograr la conformidad con los requisitos solicitados por el cliente.

Se comprueba que el entorno es el adecuado para lograr de forma satisfactoria los requisitos de nuestros servicios, siendo este el regulado por la legislación aplicable a nuestro sector.

El Gerente debe determinar y proporcionar los recursos necesarios humanos y físicos para el adecuado desarrollo de las actividades del servicio.

El DF-01: Proceso de Competencia describe la operativa a seguir para la identificación de necesidades de formación del personal, así como la identificación de las competencias necesarias para la realización de los trabajos.

Se dispone, asimismo, de la infraestructura suficiente para facilitar la realización de las actividades contando con los equipos y el mantenimiento apropiado para lograr la conformidad de los requisitos del servicio.

El entorno de trabajo es el adecuado para lograr de forma satisfactoria los requisitos de nuestros servicios, siendo este regulado por la legislación aplicable al sector de la empresa. Definimos de esta forma la gestión de los recursos.

Seguidamente nos dedicamos a la planificación de la realización del servicio. Se analizan los procesos a fin de planificar y desarrollarlos de modo que se obtengan servicios de calidad que los clientes requieren.

En los procesos relacionados con el cliente, determinamos los requisitos relacionados con el servicio. La identificación de estos requisitos comienza con *el análisis de las necesidades del cliente*. Se tienen también en cuenta los posibles requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la correcta prestación de nuestro servicio.

Dadas las características de los servicios, los requisitos legales o reglamentarios que nos son aplicables se encuentran definidos en la lista de documentos de calidad en vigor, que se encuentra permanentemente actualizada.

La actualización de esta normativa se realiza a través de la consulta en los BOES de cada provincia, así como en las páginas oficiales de Hacienda y Trabajo y Seguridad Social. El proceso de consulta de legislación PF-07 describe la forma de mantener la actualización de la documentación reglamentaria.

Hemos de revisar dentro de los procesos relacionados con el cliente los requisitos del servicio que se registrarán de acuerdo a lo descrito en los DF-04: Proceso Comercial.

Dentro de la comunicación con el cliente, los trabajadores de la entidad tienen autoridad, dentro de sus respectivas responsabilidades, para facilitar información sobre las características de los

servicios, facilitar información sobre la situación concreta en que se encuentra un servicio, atender a preguntas, reclamaciones, sugerencias, etc.

El Proceso de Recepción DF-06 describe la forma de recibir y contactar telefónicamente con el cliente. El procedimiento para el control de No Conformidades y Gestión de las Reclamaciones de Clientes PR-03 recoge la operativa de la empresa en relación con la gestión de las reclamaciones de los clientes.

El Proceso de Compras, es decir, en este caso la evaluación de los proveedores se hará siguiendo el diagrama de flujo DF-02, que es el proceso de evaluación y seguimiento de proveedores.

La forma de realizar las compras se hará según el diagrama de flujo DF-04, Proceso de Compras.

La forma de realizar la verificación del producto comprado vendrá definida en el diagrama de flujo DF-04, Proceso de Compras.

Del siguiente paso del que nos ocupamos son las operaciones de servicio: el control, la validación, la identificación y trazabilidad, la propiedad del cliente, la preservación del servicio.

La entidad mantiene el control sobre sus actividades mediante la aplicación y utilización de la información que describe las características del servicio a realizar y que es transmitida a través de distintos medios descritos en los procedimientos y/o en los diagramas de flujo de los procesos, la utilización de equipos adecuados y la disponibilidad de mecanismos de seguimiento y medición del proceso de prestación del servicio.

Se esquematizan cada uno de los procesos que conforman la realización del servicio desde la recepción de la solicitud de la oferta por parte de los clientes hasta la finalización del servicio.

La organización asegura que todo el proceso de prestación del servicio cumple con los requisitos planificados y pactados con el cliente ya que pueden surgir deficiencias durante la prestación del servicio.

Se conforman y disponen los medios para conocer el estado en que se encuentra cada uno de los servicios en curso y realizados y para realizar estos análisis tanto en sentido ascendente como descendente, a fin de conseguir una eficiente identificación y trazabilidad de dichos servicios.

Se establecen procesos para identificar, salvaguardar y proteger la propiedad del cliente que son suministrados para su utilización o incorporación dentro del servicio. Cualquier propiedad del cliente que se pierda, deteriore, etc., será tratada según el PR-03, que es el procedimiento para el control de No Conformidades y Gestión de las Reclamaciones de Clientes y se comunicará a la mayor brevedad posible al cliente.

Se establecen unos métodos para preservar la conformidad del producto, incluyendo la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

Debido al servicio que se presta no se dispone de equipos de seguimiento y medición que deban ser sometidos a calibración o verificación, por lo que este punto se excluye del plan de calidad y control.

Sí se dispone de los procesos necesarios para asegurarse de que los equipos utilizados lleven un correcto mantenimiento.

En el plano de la medición, análisis y mejora se establecen mecanismos para la implantación de puntos de medición que permiten el análisis y seguimiento del comportamiento de los procesos. Como consecuencia de este análisis, se identifican las áreas que requieren acciones de mejora tendientes a mantener la validez del SGC establecido.

El seguimiento y la medición se establecen a través de cuatro puntos: la satisfacción del cliente, las auditorías internas, la medición y seguimiento de los procesos y la medición y seguimiento de los servicios.

Respecto a la satisfacción del cliente a fin de analizar el grado de cumplimiento del servicio prestado con los requisitos solicitados por este y recoger sus expectativas y necesidades con el propósito de convertirlas en posibles requisitos a cumplir por la organización, el Gestor de Calidad enviará cada tres años un cuestionario de satisfacción a una muestra de los clientes más importantes.

El fin de esta encuesta será determinar de una manera sistemática la percepción de los clientes respecto de los servicios prestados por la empresa.

Respecto a las auditorías internas, se dispone del Procedimiento para la Realización de Auditorías Internas al SGC, descrito en el PR-05 donde se describe con detalle la metodología a seguir hasta su cierre final junto con las responsabilidades de las diferentes partes implicadas.

Respecto a la medición y seguimiento de los procesos, se dispone de la metodología para la medición de la salud de estos orientada a la medición de parámetros que faciliten visión sobre aspectos como la adaptabilidad a las necesidades de los clientes a través de cuestionarios de satisfacción o la eficacia y rendimiento de los procesos a través de los distintos indicadores que tiene la empresa.

Los resultados de estas determinaciones se mantendrán bajo la forma de registro de calidad a fin de demostrar la evolución y resultados de estos parámetros.

Respecto a la medición y seguimiento del servicio, se realizan en los puntos adecuados del ciclo de prestación del servicio de acuerdo con lo contenido en la planificación de la calidad establecida, es decir, en las revisiones de cada Departamento.

Nos parece otro punto importante e imprescindible el *Control del Servicio No Conforme* y para ello el control de las no conformidades y de las reclamaciones de clientes o PR-03 recoge la metodología a seguir para el tratamiento de los servicios no conformes desde su detección hasta su solución. **ESTE PROCESO ES QUIZÁ EL MÁS IMPORTANTE PARA MEDIR Y COMPROBAR LA RENTABILIZACIÓN DE LOS RRHH DE LA EMPRESA, ES DECIR, CÓMO A TRAVÉS DE TRES AÑOS CON EL MISMO NÚMERO DE PERSONAS Y PRÁCTICAMENTE LAS MISMAS, SE HA RENTABILIZADO EL EQUIPO HUMANO A FIN DE AUMENTAR Y FIDELIZAR LA CLIENTELA A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN Y DE LA APLICACIÓN DE ESTA MEJORANDO CADA VEZ MÁS LA CALIDAD DEL SERVICIO A FIN DE LLEGAR ALGÚN DÍA A LA EXCELENCIA.**

Respecto al Análisis de los Datos, se identifica como idóneo para determinar la eficiencia del SGC y la posible necesidad de aplicar mejoras en el mismo el que coincide con las revisiones del Sistema de Calidad que se efectúan por parte de la Dirección con la colaboración del Gestor de Calidad.

Otro punto importante para la rentabilización de los RRHH es la *mejora continua*. La Organización entiende que la mejora continua y dinámica de sus procesos y del servicio a sus clientes pasa necesariamente por analizar la permanente adecuación del SGC en sus diferentes facetas:

- La coherencia de la Política de la Calidad con el entorno de negocio y las estrategias comerciales de la empresa.
- La existencia de objetivos de calidad medibles, progresivamente más ambiciosos, pero alcanzables.
- Auditorías Internas y Externas que proporcionen una visión real tanto del funcionamiento del Sistema como de los compromisos establecidos con los clientes.
- Análisis de la evolución de los indicadores de los procesos.
- Revisión del funcionamiento del SGC que facilite el análisis de los datos disponibles sobre la Calidad y la adopción de las más adecuadas acciones correctivas o preventivas. Implantación de dichas acciones tras un eficaz análisis de las causas que las provocaron y con un adecuado seguimiento que garantice su erradicación.

Respecto a las acciones correctivas y preventivas, el procedimiento que se establece, el PR-04, recoge la metodología a seguir para el análisis de las causas de las reales o potenciales no conformidades, la definición de las acciones correctivas o preventivas más adecuadas, así como los responsables y plazos de implantación. Del mismo modo, este procedimiento contempla el análisis final que debe realizarse para comprobar si las acciones emprendidas han dado o no los resultados esperados.

Para controlar el Manual de Calidad se define una ficha resumen de las modificaciones al Manual si se produjeran en la cual se especifica la edición, la fecha, la modificación efectuada y las páginas modificadas. De esta manera establecemos una forma fácil y sencilla de controlar este primer paso de la labor que ha sido la redacción del Manual.

El segundo paso a establecer es **LA POLÍTICA DE CALIDAD**. Para ello, el Gerente con el objeto de que todas las actividades y procesos de la empresa estén orientados hacia la mejora continua rentabilizando al cien por cien los RRHH que posee, establece una Política basada en los siguientes puntos:

- El primero y quizás más importante es el que determina la existencia de la Organización por la existencia de sus clientes. Por tanto, y consecuentemente, el trabajo del personal consiste en satisfacer las necesidades de estos al menor coste y con el mejor servicio para lo que el personal de la empresa se apoyará y basará en la Calidad desarrollada por la Organización. El punto de vista de los clientes debe conocerse en toda la empresa y debe medirse para poder evaluar su grado de satisfacción.
- Otro punto importante y por esto se define en la Política determinada por la Gerencia y el Gestor es la **COMPETITIVIDAD**, que es lo que lleva a establecer todo este proceso de rentabilización de los RRHH. Esta es absolutamente necesaria para la permanencia de la empresa en el mercado y para ello el Sistema de Calidad implantado debe ir encaminado a alcanzar la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y la optimización global de los recursos de la empresa, cumpliendo todos los requisitos demandados por el cliente, así como aquellos legales y reglamentarios de obligado cumplimiento en la Organización.
- El siguiente punto es la apuesta por la **MEJORA CONTINUA** y para ello se debe integrar el ciclo de planificación, ejecución, verificación y análisis en el sistema de Calidad para que los servicios que se ofrecen se hagan bien y a la primera en la medida en que sea posible. La mejora continua es otro punto importantísimo para la optimización de la rentabilidad de los RRHH.
- Otro punto es la concienciación al personal de que la calidad y la rentabilidad se crean en cada puesto de trabajo de cada función de la empresa, desde el que recoge las necesidades del cliente, hasta el que realiza el servicio, o el que recibe a estos; todo ello conlleva la necesidad de la colaboración y compromiso de todos los integrantes de la Organización para satisfacer la Política de Calidad.
- El siguiente punto es el establecimiento de objetivos cuantificables derivados de la Política al menos una vez al año.

La tarea de mejora de la calidad como base fundamental para la rentabilidad del personal es en primerísimo lugar responsabilidad de la Dirección y, por ello, esta ha de comprometerse y se compromete en diversos aspectos que destacamos a continuación:

- La Gerencia debe aportar los RRHH y técnicos necesarios, proporcionando asimismo la formación adecuada al personal que desempeñe sus labores con los niveles de calidad exigibles.
- Debe cumplir la Política revisándola con carácter anual para comprobar su adecuación.

- Debe velar por su implantación, cumplimiento y eficacia supervisando el cumplimiento de los objetivos que se deriven de ella.
- Debe dar a conocer a todo el personal esta Política, asegurándose que es entendida y está implantada en todo el ámbito de la Organización.

Una vez establecida la Política de Calidad se imprime y se distribuye un ejemplar firmado por la Dirección en cada Departamento de la empresa.

El tercer paso de nuestro trabajo es el establecimiento del **ORGANIGRAMA EMPRESARIAL**. El establecimiento de este Organigrama se define a través de un árbol en el que en cabeza y como figura principal de la Organización está situada la Gerencia, en este caso representada por dos responsables. Seguidamente se establecen los Departamentos que podríamos calificar como no productivos de servicios pero no por ello menos importantes: el Departamento de Recepción, primera imagen de la empresa de cara al cliente; el Departamento de Gestión de Calidad, promotor, diseñador, distribuidor, conservador y medidor de la calidad de la Organización y de la Rentabilidad de sus Recursos; y el Departamento de Administración, que se encarga del control y gestión de la Administración Interna de la empresa.

Por último, se establecen los Departamentos propiamente dedicados a la realización de los servicios: el Departamento de Gestoría y Mercantil, el que realiza todos los servicios referentes a los trámites de vehículos y los trámites mercantiles como contratos, escrituras, subvenciones, altas y bajas, etc.; el Departamento Laboral, el que realiza todos los trámites laborales de los clientes, como contratos, seguridad social, etc.; el Departamento de Sociedades, el que realiza las contabilidades de los clientes constituidos en sociedad, sus impuestos, etc.; y el Departamento de Personas Físicas, que realiza todos los trámites referentes a los clientes como personas físicas, no jurídicas, la contabilidad, los impuestos, la renta, etc.

En cada Departamento, compuesto por varias personas, se establece un responsable, a fin de colaborar con la Gerencia en la correcta ejecución de los trabajos y de la marcha de la entidad y descentralizar la responsabilidad de control de esta última que sería imposible dada la magnitud de la Organización.

Una vez efectuado el Organigrama empresarial se efectúa la **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**. Se definen cuatro procesos principales: los procesos de planificación, los procesos operativos, los procesos de mejora y los procesos de apoyo. Dentro de los procesos de planificación se identifica como puntos principales la revisión del sistema, el establecimiento de objetivos, el establecimiento de indicadores y la necesidad de recursos.

Dentro de los procesos operativos, se tienen en cuenta en primer lugar los requisitos solicitados por los clientes, la consulta de la legislación, el proceso comercial, la planificación y la facturación. Dentro de la planificación de los procesos operativos definimos los Departamentos en que los RRHH de la empresa desarrollan su actividad: la Gestoría Administrativa, el Departamento Laboral, el Departamento de Sociedades y el Departamento de Personas Físicas.

En cuanto a los procesos de mejora, definimos la evaluación de la satisfacción del cliente, las no conformidades y reclamaciones, las acciones correctivas y preventivas y las auditorías internas. Estos procesos de mejora son los puntos clave para medir el objetivo principal de nuestro trabajo, es decir, la rentabilidad de los RRHH de la entidad mediante la implantación de nuestro sistema.

También definimos unos procesos de apoyo, que nos ayudarán a conseguir nuestros objetivos; estos son el control de la documentación, el control de los registros, la gestión del personal y el proceso de compras.

El siguiente paso es la **DEFINICIÓN DE UNOS INDICADORES** para controlar los procesos operativos. Definimos nueve indicadores, el responsable de su seguimiento, la forma de seguimiento y la regularidad de este. El primer indicador y uno de los más importantes en cuanto a la rentabilización de los RRHH es el coste de las ineficacias, el responsable de su seguimiento es el Gestor de Calidad, su seguimiento es mensual y la forma de seguimiento es el programa *perquality* que definiremos más tarde. El segundo indicador es el número de reclamaciones, el responsable de su seguimiento es el Gestor de Calidad, su seguimiento es mensual y la forma de seguimiento el programa *perquality*. El tercer indicador son los clientes perdidos, el responsable del seguimiento es el Gerente, su seguimiento es mensual y la forma de seguimiento a través de una tabla de indicadores. El cuarto indicador son los clientes nuevos, el responsable de su seguimiento es el Gerente, su seguimiento es mensual y la forma de seguimiento a través de la tabla de indicadores. El quinto indicador es la diferencia entre clientes nuevos y clientes perdidos, el responsable del seguimiento es el Gerente, la periodicidad mensual y la forma mediante la tabla de indicadores. El sexto indicador es el % de facturación de clientes con cuota / total facturación, el responsable del seguimiento es el responsable de administración, la periodicidad del seguimiento es mensual y la forma a través de la tabla de indicadores. El séptimo es la cuota media por cliente, el responsable del seguimiento es el responsable de la administración, la periodicidad es mensual y la forma de seguimiento es la tabla de indicadores. El octavo indicador es el coste telefónico, el responsable del seguimiento es la Gerencia, la periodicidad del seguimiento es mensual y la forma de seguimiento es a través del programa contable de la empresa. El noveno indicador es el número de expedientes, el responsable de su seguimiento es el responsable del departamento de gestoría, la periodicidad es mensual y la forma de seguimiento es el programa de expedientes. El objetivo del establecimiento, control y medición de estos indicadores es la comprobación de nuevo de nuestro objetivo final, la rentabilización máxima de los RRHH a través de nuestro programa personal de trabajo.

Todos estos indicadores, definidos más adelante y que sirven para controlar los procesos operativos, se controlan a través de unos mecanismos de seguimiento: tabla de seguimiento de indicadores, programa contable, programa de expedientes y programa de calidad. Más adelante se relaciona cada indicador con su forma de control. Ahora describimos cada forma de seguimiento:

- *Tabla de indicadores*: se trata de una tabla estructurada y definida por el Gestor y el Gerente en que mensualmente se efectúan los apuntes de los indicadores que dependen de ella para su seguimiento, como es la facturación general mensual, la facturación exclusiva de

las cuotas, el % de facturación cuotas / total facturación, el n.º clientes cuota mes anterior, la cuota media por cliente y la diferencia clientes cuota mes anterior.

- *Programa contable*: se trata de controlar el indicador del gasto telefónico a través de la cuenta del plan contable de la empresa que refleja este gasto.
- *Programa expedientes*: se trata de controlar el indicador del n.º de expedientes a través de un programa específico para ello. Este programa permite el control de todo lo relacionado con los expedientes abiertos por cada trabajo efectuado. Se abre el expediente a nombre del cliente que encarga el trabajo y se define en primer lugar el objeto del mismo; se numera y a partir de este momento se puede tener control total sobre este, teniendo información detallada sobre: la ubicación de los documentos que constan en el expediente, las anotaciones que se hacen sobre el trabajo, el plan de actuación que se elabora sobre el mismo, el calendario de reuniones con el cliente, el tiempo empleado en cada acción que se hace en el expediente, los gastos y las provisiones, las incidencias que se producen y la entrega de los documentos, quién y cuándo se recogen estos. Además, hay un listado general de expedientes con el que se controla el incremento o disminución mensual de estos y que nos permite controlar sistemática y exhaustivamente el indicador que se quiere controlar.
- *Programa de calidad*: este programa sirve para controlar el indicador del coste de ineficacias y además permite controlar la mayor parte del sistema de trabajo implantado para conseguir el objetivo final de rentabilización de RRHH y competitividad en el mercado. Todo el personal tiene acceso a dos puntos del programa, las no conformidades /reclamaciones y las acciones correctivas / preventivas. El Gestor y el Gerente tienen acceso a todo el programa. Desde este se *controla*: las conformidades y/o reclamaciones, sabiendo quién las produce, a qué cliente y si se toman medidas o no; los costes de ineficacia, lo que cuesta a la entidad un error efectuado en determinado trabajo; se controlan los proveedores, la ficha del proveedor, los aceptados, los provisionales, los históricos, etc.; se controla el personal: fichas de formación, perfiles y funciones del trabajo, plan de formación anual, listado de personal, consultas de perfiles; se controlan las estadísticas: de no conformidades, de reclamaciones, de incidencias de proveedores, de acciones correctoras con éxito y sin éxito; se controla la documentación: el control de los documentos, la lista de documentos en vigor, la distribución de los documentos, el informe de los documentos en vigor y posregistros de calidad; se controla la evaluación de la satisfacción de los clientes: a través de gráficos y por años; y se controlan los ficheros maestros: los formularios de proveedores, el personal, el manual, los procedimientos, las instrucciones y los diagramas, los equipos y los clientes.

El siguiente paso en nuestro trabajo es **DEFINIR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS** en función de los cuales el personal tendrá que adaptar su forma de trabajo. Definimos siete diagramas de flujo de procesos de trabajo: el DF-01, diagrama de flujo del proceso de competencia, toma de conciencia y formación del personal; el DF-02, diagrama de flujo del proceso de evaluación de proveedores; el DF-03, diagrama de flujo del proceso de compras; el DF-04, diagrama de flujo del proceso comercial; el DF-05, diagrama de flujo del proceso de prestación del servicio; el DF-06, diagrama de flujo del proceso de recepción y el DF-07, diagrama de flujo del proceso de actualización de documentación.

El DF-01: Proceso de Competencia, toma de conciencia y formación, es el que define la educación, formación, habilidades y experiencia del personal. El Gerente y el Gestor de Calidad determinan la competencia necesaria para cada puesto de trabajo, definen los perfiles de los puestos de trabajo e identifican las necesidades de formación del personal. El responsable de cada área en función de los perfiles de los puestos, de la carencia en períodos anteriores, las nuevas tecnologías y los cambios organizativos determina las necesidades de formación de su departamento. El Gestor de Calidad elabora el programa de formación anual e informa de la formación programada a los afectados. Una vez hecho esto se determina si es necesario modificar el programa de formación. Si es necesario, se vuelve a establecer un nuevo programa con las modificaciones pertinentes, si no es necesario, se efectúa el seguimiento del programa a través de la ficha de formación del personal desde donde se controla la formación programada y la formación recibida para y por cada empleado implicado. Finalmente, junto con el Gerente se evalúa la eficacia de las acciones formativas y se registra la evaluación en las fichas de formación del personal. El proceso de FORMACIÓN Y COMPETENCIA se considera de vital importancia para el propósito de la empresa.

El DF-02: Proceso de Evaluación de Proveedores, es el que evalúa como el mismo define a los proveedores. Es efectuado prácticamente por el Gestor de Calidad. En primer lugar, se procede a la identificación de los proveedores, para después evaluarlos. El criterio de evaluación es la experiencia satisfactoria en servicios/suministros anteriores a la fecha de certificación de la organización o proveedores nuevos que demuestren su fiabilidad en 3 o más de los servicios/suministros ofrecidos. Existen dos tipos de proveedores, los históricos de clave H y los provisionales de clave P. Se elaboran las fichas de proveedor a través del programa informático y se establece una lista de proveedores aceptados. Respecto de los proveedores nuevos, se contratan por conocimientos a través de otros clientes, proveedores, comerciales, etc. El primer pedido es un servicio de prueba. Se les califica con la clave P y se elabora la ficha de proveedor indicando la fecha del primer suministro. Se efectúa un seguimiento exhaustivo del pedido o servicio. Si estos no son conformes se establece como tratamiento del servicio /producto no conforme PR-03 y se recoge la no conformidad en la ficha del proveedor. Si el servicio /producto es conforme se efectúa el seguimiento normal definido para los proveedores: se evalúa durante el año las incidencias, si no las hay, el proveedor pasa a ser histórico. Si se producen más de dos conformidades significativas o una no conformidad que afecte de manera relevante al servicio de la empresa, se procede a la baja definitiva del proveedor. Asimismo, se dará de baja a aquellos proveedores con más de tres no conformidades significativas habiendo realizado seis o más servicios/suministros durante el último año. En esta decisión intervendrá la Gerencia. Se identificarán estos proveedores con la clave B.

El DF-03: Proceso de Compras, es el que define las compras que necesita la empresa siendo estas clasificadas en tres grupos: el primero, los equipos ofimáticos, software, legislación, el segundo, las gestorías contratadas y el tercero, los servicios de mensajería. Si estos pedidos se efectúan a los proveedores incluidos en la lista de los aprobados, se pasa a efectuar el pedido. Si no se encuentran en la lista de los aprobados, se efectúa el proceso de evaluación de proveedores antes descrito. Para la realización del pedido se establece la forma de realizarlo. Para un pedido del grupo uno (ofimática) se establece un contrato de pedido con el proveedor. Para un pedido del grupo dos (otras gestorías) se realiza a través de carta certificada con los requisitos a realizar. Para un pedido del grupo tres (mensajería), se establece con un albarán de recogida.

El siguiente paso es la verificación del producto. Las compras del primer grupo son verificadas por el responsable de la recepción y se firma un albarán de entrega. Las compras del segundo grupo (contratación de servicios de gestorías), se verifican mediante la comprobación de la documentación enviada por el proveedor y poniendo el visto bueno en el expediente. Las compras del tercer grupo (mensajerías), se verifica la correcta recepción del envío y se controla mediante el albarán de entrega.

Una vez verificadas las compras, si están de acuerdo a los requisitos se pone fin al proceso. Si no son conformes, se recoge la no conformidad, se registra en la ficha del cliente y se abre el proceso de evaluación de proveedores.

El DF-04: Proceso Comercial, define la comercialización de los servicios. Comienza el proceso con la solicitud de un servicio por parte de un cliente. Se efectúa una reunión inicial con el cliente. De acuerdo a sus necesidades se acepta la solicitud de los servicios requeridos o no se acepta en función de los servicios prestados por la entidad. Si se acepta se elabora una oferta la cual se recoge en el expediente. Se apertura en expediente y se recoge en este la documentación inicial del cliente (escrituras, contratos, altas, etc.). Se efectúa una revisión de las características del cliente. Si es un cliente de nueva creación, se efectúan las altas (censo tributario, seguridad social), si no es cliente de nueva creación, sino uno que ya lo es y solicita otros servicios se abre expediente y tanto el uno como el otro se dan de alta en el programa informático de expedientes. Se planifica el servicio a realizar según lo solicitado (asignación al área correspondiente).

El DF-05: Proceso de Prestación de Servicio, define exhaustivamente para cada departamento la forma en la que debe realizar su trabajo a fin de conseguir una mejor prestación del servicio, rentabilizando al máximo los RRHH de la empresa, *por lo que se convierte quizás en el diagrama más importante para conseguir el objetivo de nuestro trabajo*. Veamos cómo se define este diagrama para cada uno de los departamentos de la empresa.

Departamento de Sociedades y de Personas Físicas: el diagrama engloba el mismo procedimiento para ambos ya que el trabajo es prácticamente el mismo, con la salvedad de que el primero lo efectúa para personas jurídicas y el segundo para personas físicas. Trabajo de elaboración de impuestos, contabilidad, rendimientos inmobiliarios, estimación directa y módulos; el primer paso es recoger los requisitos de los clientes en un listado de clientes general; después se define un *planing* parcial por áreas; se efectúa el trabajo requerido, se realiza una revisión de los *planings* parciales; se entrega los impuestos a facturación y se coteja el listado de clientes general con los *planing* parciales para comprobar si se ha efectuado todo el trabajo.

El segundo procedimiento es para el trabajo de TVA o IVA extranjero. Primero se solicita poder notarial para la devolución de IVA. Anualmente se renueva el certificado de sujeto pasivo. Trimestralmente se envía las facturas al Ministerio de Hacienda Francés. Se recoge en una ficha los clientes y la documentación enviada. Cuando se recibe el dinero se cotejan los pagos de Hacienda con el listado de lo enviado y con el pago efectivo que se demanda. Anualmente se realiza este mismo trámite con el resto de países europeos pero en vez de directamente con el Ministerio de cada país, a través de la cámara de comercio franco española. El tercer trabajo de esta sección se refiere a las declaraciones de renta, inspecciones de Hacienda y otros varios. Se abre el expediente cuando recibimos el encargo. Se

envía la documentación exigida al Organismo pertinente. Se va recogiendo periódicamente la evolución del expediente y cuando se ha resuelto se realiza una revisión para comprobar que está de acuerdo a todo lo que queríamos resolver. Finalmente, con el visto bueno de su resolución, se pasa a facturación y se entregan los documentos al cliente si este lo quiere o se archivan en el expediente.

Departamento Laboral: el diagrama engloba la forma de proceder respecto a las cuatro líneas de trabajo del departamento. Nóminas: se da de alta al cliente en el programa de nóminas, las modificaciones se recogen en el registro de solicitudes y posteriormente se recogen en el programa de nóminas. Cada mes, antes de imprimir las nóminas, se procede a una inspección con respecto al registro de variaciones de los trabajadores y se procede a realizar estas variaciones en función de esta revisión; el último paso una vez pasados estos filtros es la entrega de las nóminas mensuales a los clientes. IRPF/Seguros: el primer paso es recoger los datos en la hoja de cálculo; después se puntea el IRPF con la hoja de cálculo; se efectúa una nueva revisión de la hoja de Excel y se entregan pasados estos dos filtros los impuestos a facturación. Contratos: el primer paso es solicitar al cliente el DNI y la cartilla de la Seguridad Social; se dan de alta en el programa de nóminas así como en el INEM y en la Seguridad Social; se saca un listado telemático y se pasa tanto los contratos como todos los trámites de la Seguridad Social a través de la Red. Por último, se entrega el contrato al cliente. Actas de conciliación, inspecciones, etc., se recogen todos los trámites requeridos y efectuados en el expediente así como el resultado de nuestro trabajo ante el Organismo competente y una vez finalizado se notifica al cliente la resolución a fin de archivar o proceder a su reclamación.

Departamento de Gestoría: el diagrama define las líneas a seguir para las dos áreas relacionadas con el Departamento: la Gestoría y la Asesoría. En ambas gestiones se actúa de la misma forma; se abre para cada trámite un expediente en el cual se recogen las condiciones que solicita el cliente y el trabajo a realizar; seguidamente se abre expediente informático a fin de controlar y hacer un seguimiento del mismo, controlando así en qué fase se encuentra el expediente, si surge alguna modificación o problema, etc. Seguidamente se tramita el expediente y se entrega la documentación al cliente guardando una copia de la misma para nuestro control; se realiza una inspección del mismo para comprobar que se han cumplido con todos los requisitos exigidos por el cliente y se pasa a facturación. Si se trata de un expediente que por sus características precisa de subcontratación, se procede igualmente a la apertura telemática donde señalamos a dónde, cuándo y de qué forma enviamos nuestro pedido; se manda una carta certificada con las condiciones solicitadas y recogemos en el expediente físico una copia de la misma y de la documentación que enviamos. Cuando nos devuelven el trámite efectuado comprobamos que el resultado es lo solicitado y pasamos el expediente a facturación. Mensualmente se imprime un listado de todos los expedientes tramitados y se distribuye al resto de los departamentos para que estos controlen en la medida que les afecta los trabajos a realizar como nuevas altas, bajas, compra y venta de vehículos, etc.

El DF-06: una vez completado el procedimiento para la realización de los trabajos, nos ocupamos de otro proceso también importante en la empresa, como es la rentabilización del personal que constituye la primera vista e impresión en nuestra empresa: *se trata del proceso de recepción*. La recepción en la empresa cobra importancia interna y externa; es decir, es importante para los trabajadores de la empresa en cuanto a la comunicación con los clientes y para los clientes en cuanto a que es la primera forma de contacto con la empresa y la primera impresión de la imagen cor-

porativa. El DF-06 define, en primer lugar, la solicitud por parte del personal de la entidad de una llamada a un cliente. La recepcionista debe localizar al cliente. Si esta localización es positiva, se registra la llamada en la lista de llamadas salientes y se pasa al demandante de la misma; si el resultado es negativo y no se localiza al cliente se recoge la llamada en la lista de llamadas pendientes, durante la jornada se vuelve a intentar localizar al cliente y si se consigue se pasa al demandante y se registra la llamada en la lista de llamadas salientes; si después de varios intentos no se localiza al cliente se avisa al responsable de la llamada de la situación y en función de lo que este considere se intentará al día siguiente o se olvidará quedando registrada en el listado de llamadas fallidas. De esta forma también se controla la imposibilidad de contactar con el cliente en caso de tener que dar alguna explicación a este o a la Gerencia. En segundo lugar, se define el proceso de notificaciones o avisos a clientes. Se trata de localizar al cliente (por ejemplo, para avisarle de que debe traer las facturas en una determinada fecha). Si se contacta con él, se registra en la lista de avisos como notificado; si no se contacta, se registra en la lista de avisos pendientes y cuando se logra notificar se registra en la lista de avisos realizados. Se intenta hasta cinco veces, lo cual consideramos suficiente debido a la gran cantidad de clientes que tenemos y dado que estos avisos se repiten trimestralmente. Este registro es importante a la hora de evitar problemas de efectuar trabajos fuera de plazo con las consecuencias que esto supone, como sanciones, multas, etc. En tercer lugar, el proceso define la atención a la llamada de un cliente; si la llamada entra en centralita y el receptor de esta está disponible se le pasa la llamada directamente. Si el receptor de la llamada no está disponible se recoge la llamada del cliente en la lista de llamadas entrantes; cuando el receptor se libra, se le avisa de que tiene esa llamada y se le pasa; si el receptor no se libra en un minuto o se prevé que no se libraré se le notifica al cliente y él decide si vuelve a llamar o prefiere que le llame el receptor cuando se libre; si opta por la segunda opción, la recepcionista se lo notificará inmediatamente una vez termine con la llamada que le ocupaba. En cuarto lugar, se define la recepción de faxes; se recoge el fax en un listado automático de faxes entrantes; cuando se entrega el fax o es recogido por el destinatario, se apunta en el listado de recogida y entrega al efecto.

El DF-07 define el proceso de actualización de documentación. Este es un proceso también muy importante en el trabajo, ya que depende de esta actualización que los trabajos se realicen de acuerdo a las nuevas normativas que salen constantemente. En la actualización de la normativa cobra importancia la figura de los responsables de los departamentos ya que estos, mediante el acceso a los boletines oficiales vía internet, acceden a las novedades legislativas; estos notifican a los miembros de su departamento de las novedades. Esto se efectúa diariamente y se controla el conocimiento de ello por parte de los miembros del equipo correspondiente a través de una hoja de control de información.

El siguiente paso del trabajo es la definición de todos **LOS PROCEDIMIENTOS QUE COMPONEN EL SISTEMA DE TRABAJO**. Todos los procedimientos están elaborados y revisados por el Gestor de Calidad y aprobados por el Gerente.

El primer procedimiento que definimos es el **PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA**. El objeto de este procedimiento es garantizar la correcta elaboración, revisión, aprobación, difusión y archivo de los documentos del SGC. El alcance será aplicable a todos los documentos generados por el SGC de la empresa. Las referencias están en la sección 4.2 de los Requisitos de la Documentación del Manual de Calidad. De forma generalizada definimos el *Procedimiento*

Operativo: documento que contiene la descripción detallada de tareas, medios, sistemas y responsabilidad necesaria para la correcta realización de las actividades relativas al SGC. Describen paso a paso procesos de tipo organizativo y funcional. Y definimos también la *Instrucción Técnica*: documento que cubre exclusivamente la parte técnica en la que se basan las actividades. Describen paso a paso procesos de tipo técnico. Se elaboran a medida que se presenta su necesidad, a fin de regular distintas actividades.

Seguidamente definimos la realización del procedimiento operativo y de la instrucción técnica. *Procedimiento Operativo*: en referencia a la elaboración, son los responsables de las áreas los que identifican la necesidad de realizar un procedimiento. Una vez designado por el responsable el autor del procedimiento, este deberá obtener del Gestor de Calidad un código y número de procedimiento el cual no se utilizará para designar ningún otro documento. En referencia a la elaboración, cada procedimiento va identificado por un código formado por dos subcódigos: el primer subcódigo lo forman las letras PR que significa procedimiento; el segundo subcódigo lo forman 2 dígitos que indican el número correlativo de procedimiento generado. Por ejemplo, PR-01, este código correspondería al primer procedimiento operativo. Los responsables de elaborar un procedimiento tienen también la responsabilidad de identificarlos según las directrices de este documento. En lo referente a la codificación de formatos, la norma general de codificación se basa en un código compuesto por tres subcódigos: el primero lo forman las letras PR, DF o IT, dependiendo del documento en el cual se detecte la necesidad de crear dicho formato; el segundo, separado del primero por un punto, lo forman 2 dígitos que indican el número de orden del procedimiento al que pertenece el formato; el tercero, separado del segundo por un punto, lo forman 2 dígitos que indican el número de orden del formato. Por ejemplo, PR-01.02, querría decir segundo formato del procedimiento primero. Respecto de la estructura, las portadas y hojas de todos los procedimientos se ajustarán a los formatos que se adjuntan como modelos en los anexos de la documentación. La página de portada se identificará siempre como página 1 de... y contendrá la siguiente información: en el encabezado de página, el título y código del procedimiento, la edición y la fecha y el número de páginas; en el contenido de página, identificación y firma de las personas que han elaborado, revisado y aprobado el procedimiento en la edición vigente, las fechas de las sucesivas ediciones y el resumen de cada una de las modificaciones; en el pie de página, el formato utilizado, la entidad propietaria del documento y el archivo informático del mismo. Las páginas de interior del procedimiento contendrán los mismos campos de encabezado y pie de página de la portada.

Todos los procedimientos tendrán el mismo contenido base: **objeto**, define la intención del documento; **alcance**, define el ámbito, actividad, área, grupo, personal afectado por el procedimiento; **referencias**, lista de otros documentos que tienen relación con las actividades afectadas por el procedimiento; **general**, señala la información general que se considere necesaria o que ayuda a la comprensión del procedimiento. En caso necesario, se incluyen las definiciones de los términos y abreviaturas que van a ser utilizadas en el procedimiento; **realización**, detalla la forma de llevar a cabo la actividad, identificando siempre que sea posible, quién hará qué, y también cómo, cuándo, dónde, con qué y por qué se lleva a cabo la acción; **anexos**, en esta sección se listan y adjuntan todos los anexos a los que se haga referencia en el procedimiento y/o formatos creados por el mismo. Si es necesario incorporar documentos adicionales se incorporarán como anexos del procedimiento dentro de la sección sexta. El índice del procedimiento incluirá siempre el contenido base detallado anterior-

mente y aparecerá siempre en la página 2 de... Si no hubiera alguno de los puntos del contenido base se pondrá NO APLICABLE debajo del encabezado de que se trate. Todos los procedimientos deberán ser aprobados por la Gerencia. Las instrucciones técnicas presentan una operativa análoga a la indicada anteriormente para los procedimientos. Se codifican con las iniciales IT. Cada departamento emitirá sus propias IT y el responsable de cada departamento es el encargado de definir las y aprobarlas junto con el Gerente. Los diagramas de flujo de los procesos definen de forma esquemática la metodología de trabajo seguida en la actividad que se describe. En todas las páginas se identifica su estado de edición, fecha, número total de páginas que los componen y codificación, así como la persona que lo elabora y revisa. También deben ser aprobados por la Gerencia. Se codifican con las iniciales DF. La documentación externa es la emitida por entidades oficiales o privadas de aplicación en nuestra empresa y es identificada, controlada y archivada por el responsable de cada departamento.

El Manual de Calidad es identificado en todas sus páginas con su edición, fecha y número de páginas que lo componen. En la portada se identifica la elaboración, edición y aprobación del mismo, así como el carácter de copia controlada. Las copias no controladas no requieren la distribución de nuevas ediciones del documento. En caso de que los anexos contenidos en el Manual sufran alguna modificación, esta se realiza sobre dicho anexo y sobre el índice del Manual, dejando constancia de la edición en vigor y la fecha en la que se encuentra el anexo en dicho índice.

La Política de Calidad es definida y aprobada por el Gerente. Es un documento de naturaleza independiente con identificación en el mismo de su edición y fecha en vigor. Se difunde a todos los empleados y se revisa anualmente en la revisión del sistema.

Referente al control y distribución de documentos, las ediciones se presentarán por orden correlativo y la nueva anula y sustituye a cualquier edición previa. La elaboración, aprobación y distribución de las modificaciones es igual que el de los originales. La distribución de las Instrucciones Técnicas es responsabilidad del área emisora. La distribución del resto de la documentación es responsabilidad del Gestor. Cada documento controlado que se distribuye es registrado por el responsable en una lista de distribución de documentos para asegurar la correcta distribución del mismo. Existen, asimismo, copias informáticas que se actualizan siempre en la misma edición que las de papel. La entrega de un nuevo documento se hará contra la devolución del anulado y la firma del destinatario en la Lista de Distribución de Documentos. Si se modifican procedimientos o instrucciones, estas se reflejan en la portada de los mismos. En el caso de modificaciones del Manual, se reflejan en la página resumen de modificaciones de este. El Gestor debe destruir las copias anuladas y archivar y mantener al día la lista de documentos en vigor. Cuando se modifica un documento, el original de la edición anulada quedará archivado como referencia por el responsable de su distribución por un período no inferior a tres años y será identificado como OBSOLETO dentro de dos líneas diagonales en la portada del documento.

El segundo procedimiento que definimos es el PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD. El objeto de este es definir el método utilizado por la empresa para realizar el tratamiento de los Registros de Calidad generados por la aplicación del sistema que estamos definiendo *para rentabilizar los RRHH*. El alcance son todos los registros que aparecen en este procedimiento. Las referencias están en la sección del control de los registros del Manual. Como norma general, los registros se obtienen de la aplicación del sistema y deben establecerse y mante-

nerse para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos y la eficacia de este. Existe una lista de registros obtenidos de la aplicación del sistema en nuestra empresa. La responsabilidad del control de los registros de calidad se detalla en la lista de estos. El Gestor es el responsable de mantener al día la lista de estos registros. Todos los registros deberán mantenerse archivados por un período tal y como indica la lista. Se encuentran archivados en lugares seguros y de fácil recuperación. Los responsables del archivo de los registros tienen la obligación de preservarlos de todo riesgo de pérdida o deterioro y mantenerlos de forma accesible y que se puedan encontrar fácilmente en las instalaciones. Se podrán encontrar en soporte informático o de papel y se realizarán copias de seguridad diariamente para evitar su daño o deterioro.

El tercer procedimiento que definimos es el PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE NO CONFORMIDADES Y GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES DE CLIENTES. El objeto es determinar el tratamiento dado a todo elemento no conforme, y definir las actuaciones realizadas para el tratamiento de las reclamaciones de los clientes. Se aplica a todas las no conformidades y reclamaciones que tienen incidencia sobre la calidad del servicio. El objetivo principal de la Organización es prevenir que se produzcan servicios deficientes; si así fuera, el otro objetivo importante es detectarlos con la mayor rapidez y corregir las causas que los originaron. Se tratan también las reclamaciones o quejas de los clientes como las no conformidades indicando su naturaleza en el informe correspondiente.

Respecto de las no conformidades: los servicios no conformes pueden ser detectados en cualquier punto a lo largo del proceso de prestación del servicio. Cada empleado que detecte un servicio no conforme elaborará el correspondiente informe de no conformidad/reclamación. Si el elemento no conforme se produjera en cualquier otra fase de la actividad realizada por nuestra empresa (facturación, compras, etc.) el responsable donde se produzca la no conformidad adoptará las medidas necesarias para solventar el problema y cumplimentará el informe de no conformidad/reclamación. En todos los casos necesarios se deberá informar al cliente de la situación producida, comunicándole la inmediata solución, que será adoptada por el Responsable de Área correspondiente con la ayuda del Gerente, en caso de necesitarla. Cada responsable al cumplimentar el informe de no conformidad/reclamación deberá registrar: la naturaleza del informe (no conformidad), la fecha, la identificación y descripción del elemento no conforme, las causas posibles, la acción inmediata, determinar si es responsabilidad de un proveedor, del cliente o de personal de la entidad, si se genera o no una acción correctiva y el responsable de la ejecución.

Respecto de las reclamaciones: cuando el cliente efectúe una reclamación será puesto en contacto con el Responsable de Área donde se produjo, o si es grave o lo exige el cliente con el Gerente y se procederá a realizar las siguientes acciones: elaborar el informe de reclamación en donde se recoge la información suministrada por el cliente; evaluar la reclamación conjuntamente con el área afectada recabando toda la información interna y externa que sea necesaria. Una vez analizada, se ponen en marcha las acciones correctivas oportunas para solucionarla, y determinar las causas que produjeron el defecto a fin de eliminarlas y evitar la repetición; una vez analizada la reclamación, el Responsable de Área donde se produjo, realizará una llamada telefónica al cliente en la que le comunicará la solución y el plazo previsto para su ejecución. El Gestor anotará dicha resolución en el apartado «Acción Inmediata» del informe de no conformidad/reclamación. Si la reclamación se pro-

duce en el momento de la prestación del servicio, será el propio personal quien lo comunique al área implicada o Gerencia y se procederá a elaborar el correspondiente informe por parte del Gestor. En el informe se debe registrar: la naturaleza del informe (reclamación), la fecha, la identificación y descripción de la reclamación, causas posibles, acción inmediata, determinar si es responsabilidad de un proveedor, del cliente o del personal, si genera o no acción correctiva, o quién es el responsable de la ejecución.

Para que todo resulte eficiente, el Gestor es responsable de verificar que se lleva a cabo y de cumplimentar el apartado correspondiente del informe. Los informes se utilizan para llevar el registro de las no conformidades y reclamaciones, con el objeto de disponer de datos por medio de los cuales decidir acciones correctivas para eliminar las causas. Los informes se conservan un mínimo de tres años. Se concientia al personal de la importancia de este procedimiento para el éxito de nuestro propósito, ya que es clave para la rentabilización de los RRHH tanto a nivel de calidad, como de cantidad y de competitividad.

El cuarto proceso que definimos es el PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS. El objeto es definir el modo en que la entidad implantará y controlará las acciones correctivas y preventivas, con el fin de eliminar las causas de no conformidades tanto reales como potenciales. Es de aplicación general a todas las actividades que se desarrollan en la empresa, y, en particular, las derivadas de: la corrección de la causa de una no conformidad de pequeño alcance pero repetitiva o de gran alcance y de una reclamación, las conclusiones de una auditoría interna del sistema, el estudio y análisis de los datos registrados sobre actividades relacionadas con la calidad a lo largo de todo el servicio, o de los datos facilitados por los clientes, la realización de acciones de mejora preventiva y la evolución de los indicadores de procesos. En general, la acción correctiva es una acción llevada de forma controlada y sistemática para resolver o prevenir problemas individuales de importancia significativa o bien problemas menores repetitivos detectados en cualquier etapa del proceso de prestación del servicio. La acción preventiva es la acción tomada sobre cualquier actividad realizada por la empresa a fin de eliminar las causas que puedan producir potencialmente no conformidades previniendo su aparición.

Cualquier miembro de la entidad que detecte un incumplimiento sistemático de la calidad lo comunicará al Responsable del Área afectada que analizará el posible alcance y repercusión del incumplimiento. Las acciones correctivas serán definidas por el Responsable del Área afectada, que designará un responsable para cada acción. El Gestor cumplimentará el correspondiente informe de acción correctiva incluyendo como mínimo el origen y las causas de la acción correctiva, la descripción de la misma, la responsabilidad en la gestión e implantación, el plazo de implantación, el responsable de la aprobación y los motivos y cierre de la acción correctiva. Una vez aprobada la acción correctiva, el responsable deberá proceder a su aplicación, planificando las actividades que la acción suponga con el fin de tenerla totalmente implantada en el plazo acordado, con evidencias objetivas que lo demuestren, de forma que se pueda verificar la eliminación de las causas de las anomalías o las mejoras de la calidad que se pretenda. El Gestor es el responsable de realizar el seguimiento y control continuado de las acciones correctivas, para verificar que se llevan a cabo y son eficaces. Si en el transcurso de la implantación se verifica que la acción correctiva no es la más apropiada, debe proponerse una nueva evaluación de la situación para decidir otra acción. Esta se gestionará igual que la original. Al término

de la implantación de la acción correctiva y una vez verificada su efectividad, el Gestor procede al cierre de la misma mediante la cumplimentación del apartado correspondiente del Informe de Acción Correctiva y se archiva. Se archivarán los informes cerrados durante tres años.

Las acciones preventivas se originan mediante el análisis de problemas de ámbito general, del conocimiento del grado de satisfacción del cliente, del examen de los informes de las auditorías, de la identificación de oportunidades de mejora, de las sugerencias de clientes o de trabajadores, de la evolución y tendencia de los procesos, etc. A partir de esto, el Gerente definirá las acciones a tomar para corregir posibles desviaciones de la calidad del servicio. Se nombrará un responsable para cada acción preventiva, que se encargará de su implantación, realizando el seguimiento y el cierre de la acción preventiva el Gestor. La operativa es igual que la de las acciones correctivas.

El quinto y último proceso que definimos es el PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS AL SISTEMA. El objeto es definir el método utilizado por la empresa para llevar a cabo las auditorías internas del sistema de gestión con el fin de verificar que se ha implantado y que es EFECTIVO, o, en caso contrario, detectar las anomalías y establecer las acciones correctivas para eliminarlas. El alcance de este procedimiento es de aplicación a todas las actividades y funciones incluidas en el sistema de gestión. La auditoría interna es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados de la calidad del trabajo satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos en el trabajo. El auditor será una persona cualificada y autorizada para realizar la auditoría y puede ser externa a la empresa o interna. En primer lugar se programa la auditoría. El Gestor prepara el programa de auditorías para cada Departamento de la Empresa, utilizando el formato PR.05.01 ya definido, que tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Áreas o actividades que hayan originado mayor número de acciones correctivas.
- Áreas o actividades en las que se han introducido modificaciones organizativas en el último año.
- Resultado del programa de auditorías del año anterior.
- Reclamaciones de los clientes.
- Programa de auditorías de gestión.
- Estacionalidad y puntas de trabajo de cada área.

El programa contendrá para cada área auditada los siguientes puntos:

- Fechas de la auditoría.
- Objeto y alcance de la auditoría.
- Equipo auditor.
- Observaciones.

Una vez elaborado el programa será remitido a los responsables de las distintas áreas. En caso de que un área debido a causas especiales considere necesario modificar la fecha programada, deberá comunicarlo al Gestor con antelación suficiente. Esta Área y el Gestor acordarán una fecha alternativa. Todos los Departamentos deberán ser sometidos a Auditoría Interna por lo menos una vez al año. Además de las auditorías internas previstas en el Programa Anual, el Gestor podrá decidir la realización de otras auditorías cuando: se hayan producido cambios significativos del sistema, cuando se sospeche o se tenga certeza de qué nivel de calidad está comprometido y cuando se deba verificar la implantación de acciones correctivas.

El equipo auditor es nombrado y aprobado por el Gerente. Excepto en el caso de la auditoría a la Gestión de Calidad y en el caso de que la auditoría interna sea subcontratada, en el equipo auditor figurará siempre el Gestor de Calidad. La auditoría debe ser realizada por una persona que no tenga responsabilidad directa en el área a auditar y por tanto no exista conflicto de intereses; por tanto, en el equipo auditor no podrá incluirse ninguna persona del área auditada. Los requisitos exigidos por la entidad para sus auditores son:

- Antigüedad mínima de un año en la entidad.
- Conocimientos específicos en: técnicas de auditoría mediante la asistencia a cursos externos o la asistencia a un mínimo de dos auditorías; sistema de gestión implantado en la entidad y conocimiento de la organización y funcionamiento de la empresa en general.

En caso de que para realizar la auditoría fuera necesaria la colaboración de un experto en un tema específico, como, por ejemplo, informática, procesos, etc., el Gestor podrá solicitar la ayuda de un experto que actuará durante la auditoría de forma puntual y en calidad de asesor del auditor. El Gerente, si así lo decidiera, y a propuesta del Gestor, podrá contratar la auditoría a firmas externas que dispongan de auditores, para lo cual no serán necesarios los requisitos establecidos anteriormente para ser auditor interno, sino que bastará con que demuestren su capacidad para ser auditores internos, bien mediante acreditación reconocida por algún organismo acreditado, bien mediante experiencia acreditada mínima de un año realizando auditorías.

Una vez definido esto, pasamos a la realización de la auditoría. Para ello se tendrá en cuenta que: la investigación profundizará en los puntos definidos en el programa de auditoría, a fin de evaluar el grado de implantación del sistema, se considerarán solamente evidencias objetivas y contrastadas, en caso de detectar una posible deficiencia se investigará hasta confirmarla o no, se averiguará si es fortuita o sistemática y se identificarán sus efectos y causas, se hará un seguimiento exhaustivo de las anomalías detectadas en anteriores auditorías y las desviaciones detectadas se documentarán inmediatamente.

Una vez realizada la auditoría, el auditor emitirá el Informe de Auditoría, utilizando el formato PR.05.02. En caso de subcontratar dicha auditoría, el auditor podrá utilizar su propio formato. En el informe se incluirán como mínimo los siguientes datos:

- Área auditada.
- Objeto de la auditoría.

- Alcance.
- Equipo auditor.
- Documentación de referencia.
- Descripción de las desviaciones y punto de la Norma ISO en el que aparezca la desviación descrita.
- Observaciones.
- Firma del Responsable del Área auditada.
- Firma del auditor.

Se deberán hacer constar en el informe, no solo las desviaciones observadas respecto al cumplimiento de lo establecido en los documentos del sistema implantado, sino la propia efectividad del sistema y la posibilidad de llevar a cabo mejoras en el mismo. Se comunicará los resultados anotados en el informe de la auditoría a la Gerencia y a los responsables del área auditada. Si no se detectan desviaciones en el área se deberá reflejar en el apartado OBSERVACIONES, de modo que se informe al responsable del Departamento este resultado.

El Gestor será el responsable de realizar el seguimiento de las acciones correctivas acordadas para verificar su implantación. El Responsable del Área auditada comunicará al Gestor, dentro de los plazos acordados, la implantación de las acciones correctivas para corregir las desviaciones detectadas. Cuando el Gestor verifica la implantación, adecuación y efectividad, procede al cierre de la acción correctiva.

Asimismo, el Gestor elabora y archiva el expediente de la auditoría que contiene: el programa de auditorías, los informes de la auditoría interna y las acciones correctivas realizadas.

La auditoría interna es una herramienta de gestión, el auditor actúa en representación del Gerente y, finalmente, el Gestor elabora el informe para la Gerencia después de haber efectuado una revisión para comprobar *hasta qué punto todo el trabajo puesto en marcha ha conseguido el objetivo inicial de rentabilizar al máximo y cada año más los RRHH.*

Una vez definido el sistema, pasamos a desarrollar el trabajo de campo de tres años durante los cuales y aplicando todo lo anteriormente descrito, la entidad logró rentabilizar el trabajo de sus empleados con el mismo número de estos y prácticamente la misma plantilla tanto cuantitativa como cualitativamente. Establecemos la PUESTA EN PRÁCTICA Y ANÁLISIS DEL MÉTODO.

Los dos primeros años la Auditoría Interna es realizada por una entidad externa a la empresa, el tercer año es elaborada por el Gestor, ya que la empresa considera que se cumplen las premisas necesarias para poder hacerlo. Después de cada auditoría, el Gestor elaboró un informe de la revisión del sistema entregándolo a la Gerencia y, asimismo, después de esto y cada año, la entidad se sometió a la evaluación de una empresa externa certificadora del sistema.

Primer año: Auditoría Interna. Auditor externo a la entidad.

- Procesos auditados: Administración, Calidad, Gerencia, Gestoría, Laboral, Personas Físicas y Sociedades.
- Alcance de la Auditoría: toda el área dentro de cada una de las mismas.
- Objeto: comprobar el grado de implantación del sistema establecido. Número de desviaciones.
- Desviaciones: Administración, cero desviaciones. Calidad, cinco desviaciones. Gerencia, una desviación. Gestoría, una desviación. Laboral, cero desviaciones. Personas Físicas, cero desviaciones. Sociedades, cero desviaciones.

Resumen de Auditoría: se auditan todos los departamentos de la empresa respecto a la Norma ISO 9001:2000, auditándose todos los puntos de la misma, excluyendo los requisitos 7.3 diseño y desarrollo y 7.6 control de los dispositivos de seguimiento y medición. El sistema de calidad documentado consigue reflejar la operativa habitual de la empresa, si bien se detectan algunas no conformidades en cuanto a la documentación establecida, fácilmente corregibles. El equipo auditor considera que tras las correcciones necesarias y ya especificadas en el Informe de Auditoría, la empresa está suficientemente preparada para realizar el informe de comprobación y la auditoría de certificación por parte del Organismo competente.

El Gestor de Calidad comienza la *revisión del sistema*, después del primer año de puesta en práctica del método de trabajo y tras la auditoría externa, de acuerdo a los pasos predeterminados para ello.

Cumplimiento de objetivos y definición de próximos objetivos: el período de revisión del sistema es **de abril a agosto de 2004**, ya que implantamos el método en marzo de 2004. Como objetivos para este año se definieron cuatro medidos por cuatro indicadores:

Llegar a 400 clientes de cuota	Tabla seguimiento indicadores
Facturación media de 125 €	Tabla seguimiento indicadores
Disminuir coste telefónico	Programa contable
Llegar a 2.200 expedientes	Programa de expedientes

Respecto al primer objetivo, **llegar a 400 clientes de cuota**, vemos que se han conseguido 15 clientes nuevos entre abril y agosto frente a una pérdida de dos. Por tanto, la progresión es ascendente y realmente positiva. No se prevé problema para alcanzar el objetivo.

Respecto al segundo objetivo, **conseguir facturación media de 125 €** observamos también que la progresión es positiva con lo cual también se prevé que el objetivo es alcanzable.

Respecto al tercer objetivo, **disminuir el coste telefónico**, en mayo se consigue una disminución del 9% respecto de abril y en junio una disminución del 8% respecto de mayo. En julio se produjo un pequeño incremento achacable probablemente a que es un mes de mucho trabajo en la empresa y se seguirá el objetivo hasta fin de año para poder valorarlo.

Respecto al cuarto objetivo, **llegar a 2.200 expedientes**, al efectuar el seguimiento se observa el aumento mensual progresivo de expedientes. En cinco meses se han tramitado una media de 270 expedientes. Para conseguir el objetivo, hubiera bastado con una media de 212 con lo cual está muy por debajo de la media conseguida hasta el momento, lo que nos hace apostar por la consecución sin problemas del objetivo. Como objetivos hasta final de año se proponen los mismos. En diciembre se efectúa otra revisión en la cual se marcan los objetivos para el próximo año.

Resultado de los servicios: para asegurar el resultado de los servicios se establecen dos parámetros a controlar: indicadores y no conformidades/reclamaciones. Los indicadores son nueve y su seguimiento se efectúa al igual que los objetivos a través de los medios definidos para ello:

Indicadores	Seguimiento
Facturación	Tabla seguimiento indicadores
Facturación cuotas mensual	Tabla seguimiento indicadores
% Facturación cuotas /Total facturación	Tabla seguimiento indicadores
N.º clientes cuota mensual	Tabla seguimiento indicadores
Cuota media por cliente	Tabla seguimiento indicadores
Diferencia clientes cuota mes anterior	Tabla seguimiento indicadores
Gasto telefónico	Programa contable
N.º expedientes	Programa expedientes
Coste ineficacias	Programa de calidad

Los indicadores siguen una tónica general ascendente sin grandes altibajos por encima ni por debajo, salvo en agosto en donde se ve una disminución de facturación y clientes de cuota. Consideramos esto dentro de la normalidad ya que en este mes siempre hay menos volumen de actividad. Seguimos haciendo el seguimiento y evaluamos los indicadores de forma más crítica y exhaustiva en diciembre.

Acciones correctoras y preventivas: durante el tiempo que se lleva de implantación del sistema se han producido ocho no conformidades y cuatro reclamaciones de clientes. Sobre las no conformidades se han tomado dos acciones correctivas y sobre las reclamaciones se han tomado cuatro. Se efectuará el seguimiento del tiempo impuesto para su corrección y cierre de las mismas.

Formación del personal: en formación del personal en este período se han efectuado los siguientes cursos: IRPF anual, programa de expedientes, curso de inglés básico, programa txekin, protección de datos, formación ISO 9001:2000. Consideramos que toda formación efectuada ha concluido con el grado de eficacia requerido por la empresa.

Evaluación de proveedores: en la implantación del sistema se han considerado los proveedores más habituales incluyéndolos en la lista de proveedores aceptados. No se ha producido ninguna incidencia con ninguno de dichos proveedores. De momento en la lista de proveedores provisionales tenemos uno del cual se hará el seguimiento pertinente de acuerdo al DF-02.

Evaluación satisfacción de clientes: se ha efectuado una encuesta de satisfacción y sobre un muestreo de cuarenta y tres clientes se han obtenido los resultados detallados en el gráfico de medias ponderadas del que podemos deducir las siguientes conclusiones: respecto a las distintas áreas de servicio, la media es alta y similar en todos los departamentos; el punto más alto de la encuesta es la atención y trato al cliente; como puntos débiles podemos destacar la relación calidad precio y la información sobre subvenciones; respecto a lo primero, consideramos que si queremos mantener el nivel de servicio prestado es lógico que el precio sean las tarifas concertadas; respecto al segundo, consideramos que estamos actualizados a nivel de información sobre subvenciones y la proporcionamos en función de la solicitud del cliente. Debido a la gran cantidad de clientes que tenemos, sería imposible y poco productivo el mandar continuamente cientos de cartas sobre subvenciones que a la mayoría no interesan.

Auditorías: en fecha 29 de julio de 2004 se realizó una auditoría por una empresa externa a la empresa, en la que surgieron siete desviaciones fácilmente solucionables de las cuales se ha tomado las correspondientes acciones correctoras a fin de subsanarlas.

Iniciativas de mejora: durante el período de implantación del sistema se han tomado unas iniciativas de mejora. La principal ha sido la mejora del control de expedientes mediante la implantación de un programa adecuado para ello, mejorando con ello la comunicación entre los distintos departamentos a fin de evitar errores en nuestros servicios.

Cambios en el entorno: no han existido durante el período de implantación del sistema ni se prevén a corto plazo.

Acciones derivadas de revisiones anteriores: no existen, pues es la primera revisión.

Conclusiones: la política de calidad implantada seguirá vigente; respecto a las oportunidades de mejora, se considera que se ha mejorado el servicio mediante la implantación del programa de expedientes pero debido al poco tiempo transcurrido se prefiere analizar más exhaustivamente en la revisión de final de año de cara a tomar otras decisiones de mejora; respecto a necesidades de RRHH y materiales, aparte de la renovación de equipos informáticos o posible rotación de personal no se prevén necesidades adicionales.

Una vez efectuado el informe de revisión, una entidad certificadora se persona en la entidad por primera vez y efectúa una revisión de todo el sistema concluyendo con un resultado satisfactorio

y concediendo la certificación a la entidad proyectando la nueva revisión para comprobar el mantenimiento y la efectividad del sistema sobre el objetivo inicial.

Segundo año: Auditoría Interna. Auditor externo a la entidad.

- Procesos auditados: Administración, Calidad, Gerencia, Gestoría, Laboral, Personas Físicas y Sociedades.
- Alcance de la Auditoría: toda el área dentro de cada una de las mismas.
- Objeto: comprobar el grado de implantación del sistema establecido. Número de desviaciones.
- Desviaciones: Administración, cero desviaciones. Calidad, tres desviaciones. Gerencia, una desviación. Gestoría, cero desviaciones, Laboral, cero desviaciones. Personas Físicas, cero desviaciones. Sociedades, cero desviaciones.

Resumen de Auditoría: se auditan todos los departamentos de la empresa respecto a la Norma ISO 9001:2000, auditándose todos los puntos de la misma, excluyendo los requisitos 7.3 diseño y desarrollo y 7.6 control de los dispositivos de seguimiento y medición. El sistema de calidad documentado consigue reflejar la operativa habitual de la empresa, si bien se detectan algunas desviaciones fácilmente corregibles, aunque en menor número que la primera auditoría. El equipo auditor considera que tras las correcciones necesarias y ya especificadas en el Informe de Auditoría, la empresa está suficientemente preparada para realizar el informe de comprobación y la auditoría de certificación por parte del Organismo competente.

Una vez efectuada la auditoría externa, el Gestor de Calidad comienza la revisión del sistema, después del segundo año de puesta en práctica de nuestro método de trabajo, de acuerdo a los pasos predeterminados para ello.

Cumplimiento de objetivos y definición de próximos objetivos: el periodo de revisión es de septiembre de 2004 a agosto de 2005. Tomamos en cuenta los objetivos definidos inicialmente y comprobamos en qué grado se cumplen en un periodo anual. Debido a que es el primer año se estiman unos objetivos que se creen satisfactorios para la empresa, pero en función del grado de cumplimiento de los mismos, se evalúa para el próximo año los objetivos a tener en cuenta. Los objetivos definidos son: llegar a 400 clientes de cuota, conseguir una facturación media de 125 € por cada cliente de cuota, disminuir el coste telefónico un 5% y llegar a 2.200 expedientes. Estos objetivos se siguen a través de los indicadores definidos anteriormente. Respecto al primer objetivo, **llegar a 400 clientes de cuota**, hemos aumentado los clientes de 413 a 417 con lo cual vemos cumplidas las expectativas. Respecto al segundo objetivo, **conseguir facturación media de 125 €**, vemos que la facturación media se acerca bastante a nuestro objetivo pues está por debajo de este en tres euros. Respecto al tercer objetivo, **disminuir el coste telefónico**, considerado el periodo de enero a agosto de 2004 y enero a agosto de 2005, el coste telefónico de 2004 asciende a la cantidad de 7.458,69 € y el del 2005 a 7.827,61 €. Vemos, pues, que no ha disminuido sino aumentado un 9%. Se hace una valoración negativa pues ha aumentado pero también ha aumentado el trabajo como vemos a través de otros indicadores como el aumento de clien-

tes de cuotas o el aumento de la facturación en la mayoría de los meses, o el aumento ostensible de expedientes, por lo cual consideramos que este objetivo no es relevante para la empresa y lo **desechamos para el próximo año**. Respecto al cuarto objetivo, **llegar a 2.200 expedientes**, vemos que de septiembre 2004 a agosto 2005 se han efectuado 2.668 por lo cual el objetivo propuesto inicialmente se ha cumplido. Salvo los meses de julio y agosto en los cuales hay un incremento ostensible de los mismos debido a la circunstancia especial de los depósitos de cuentas anuales, vemos que este año 2005 se ha producido un aumento importante respecto a los meses de septiembre a diciembre de 2004 y que este aumento se mantiene con pequeñas diferencias de un mes a otro, lo cual consideramos que **es lo realmente positivo para la empresa**. Como objetivos para el año 2005-2006 se marcan los siguientes: aumentar un 3% los clientes de cuota, llegar a una facturación media de 125 €, aumentar el número de expedientes un 2% y tener un máximo de cinco costes de ineficacia.

Resultado de los servicios: para asegurar el resultado de los servicios se han establecido los mismos indicadores que el ejercicio anterior, los cuales se analizan a continuación más detenidamente en comparación a los analizados en el anterior período.

- Facturación: durante el año 2004 vemos que, salvo en octubre debido a que en este mes se facturan los impuestos trimestrales la facturación oscila entre la franja de 40.000 a 80.000. Durante los meses analizados del año 2005, salvo en febrero que se produce una bajada ostensible por una circunstancia adversa, vemos que la facturación está entre la franja de 80.000 a 100.000. Se observa también que los picos producidos en los meses de impuestos no difieren mucho en cuanto a la facturación de los otros meses, lo cual lo consideramos muy positivo ya que indica que el resto del trabajo de asesoría ha aumentado.
- Facturación por cuotas: durante el año 2004 la facturación por cuotas oscila entre la franja de 42.000 a 42.500. Durante los meses del período 2005 las cuotas salvo en febrero oscilan en la franja de 42.500 a 43.500. Por tanto, también se observa un aumento en la facturación por cuotas, lo cual es muy positivo para la empresa, porque esa facturación es la que tenemos que tratar de mantener dentro de la menor fluctuación posible y dentro de la franja más alta posible.
- % Facturación cuotas/total: este indicador se mantiene con pequeños altibajos entre la franja de 50% y 60%. Los picos que existen sobre esta franja nos indican más trabajo en otras áreas lo cual siempre va a ser positivo en cuanto a ese aumento de trabajo. Lo que sí nos interesa es que el marcador se mantenga más o menos estable, ya que nos indica que la facturación por cuotas no fluctúa excesivamente y esto es importante en cuanto que no solo se aumentan los clientes fijos sino que se mantienen.
- N.º clientes cuota: vemos que durante los meses del 2004 los clientes de cuota se mantienen entre la franja 405 a 410. Durante el 2005, salvo el mes de febrero, se mantienen entre la franja de 410 a 420. Este indicador es importante para nosotros en cuanto que da la estabilidad a la empresa y en cuanto a que indica en especial este año un grado de satisfacción bastante positivo del cliente.
- Cuota media por cliente: hay en este indicador una diferencia positiva entre los meses últimos del ejercicio 2004 y los meses del ejercicio 2005. Si bien no se ha conseguido la cuota

media propuesta (125 €), esa solo está tres euros por debajo del objetivo. No nos preocupa debido a que la diferencia no la consideramos preocupante y por otro lado se compensa con aumento de cuotas. Consideramos este indicador interesante pero no relevante para el resultado final.

- Diferencia clientes cuotas con meses anteriores: este indicador transcurre durante el período observado sin grandes altibajos salvo en febrero, lo que nos importa al final es que si en septiembre de 2004 teníamos 410 clientes de cuota, en agosto de 2005 tenemos 417, por lo cual ha habido una fluctuación positiva de +7 clientes.
- Gasto telefónico: respecto a este indicador, en el período comparado ya hemos dicho que no ha bajado sino aumentado. No nos preocupa por el aumento de trabajo, ya que consideramos también normal el incremento telefónico. Hubiera preocupado si hubiéramos observado un pico muy por encima en algún momento que pudiera indicar que se ha producido este incremento por circunstancias ajenas al trabajo.
- N.º expedientes: este indicador es donde mejor se observa el incremento de trabajo. Durante el período 2004 hay una media de 176 expedientes por mes. Durante el período de 2005, sin considerar 221 expedientes por el impuesto anual de sociedades, hay una media de 217 por lo cual se ha incrementado la media de expedientes en un 23% en el período de un año. **Se considera altamente positivo este balance.**
- Coste de ineficacias: durante este período no se ha producido ningún coste debido a alguna ineficacia por parte de la empresa. **También se considera esto muy positivo ya que significa que junto con el aumento de expedientes la rentabilización de los RRHH es muy positiva.**

Acciones correctoras y preventivas: durante el período analizado se han producido siete (dos de ellas debidas a errores de proveedores) no conformidades y seis reclamaciones de clientes. Sobre las no conformidades se ha tomado una acción correctiva y sobre las reclamaciones se ha tomado otra. Se efectúa el seguimiento del tiempo impuesto para su corrección y cierre de las mismas. Sobre las acciones correctoras anteriores se cierran con éxito las cinco que había programadas. Asimismo, se toman acciones derivadas de la auditoría de certificación.

Formación de personal: se efectúan en este período seis cursos: IRPF anual, curso de nóminas, curso inglés básico, curso euskera, formación programa quantor gestión administrativa y formación interna. Consideramos que toda la formación efectuada ha concluido con el grado de eficacia requerido.

Evaluación de proveedores: durante este período se abren siete los cuales se clasifican como provisionales. Dos de ellos han sido dados de baja, si bien no se siguen exhaustivamente las instrucciones del DF-02 ya que se producen dos conformidades las cuales hemos considerado lo suficientemente importantes como para no volver a subcontratarlos. El resto de los servicios contratados han sido efectuados correctamente, por lo se hace el seguimiento de acuerdo al programa.

Evaluación satisfacción clientes: en este período no se efectúa encuesta de satisfacción ya que se considera el hacerlo cada tres años a fin de no cansar a los clientes y para tener un período fiable de valoración de la satisfacción con los servicios. Se valora la satisfacción de los mismos en cuanto a un hecho puntual producido en la entidad el 4 de enero de 2005. En esta fecha se produce la baja de tres personas de la empresa para crear la suya propia. Después de efectuar por su parte a los clientes de la empresa la comunicación de este proyecto y ofrecer sus servicios, 13 de ellos son los que cambian de asesoría; lo cual considerando que en enero de este año tenemos 413 clientes de cuota, podemos considerar un ÉXITO con mayúsculas el hecho de que sean solo 13 los que son baja, además del incremento que se produce de enero a agosto. Por otra parte, teniendo en cuenta las fichas de cese que en total suman 74 clientes que han causado bajas en el período analizado, solo UNO ha causado baja por descontento con el servicio de la entidad. **Considerando estos dos factores, podemos concluir que la satisfacción de los clientes es alta con respecto al servicio.**

Auditorías: en fecha 13 de septiembre de 2004 se realiza la auditoría de certificación y se toman las acciones correctivas derivadas de las salvedades detectadas por los auditores: en el Departamento Laboral se firma trimestralmente la revisión de la hoja de Excel de IRPF de los trabajadores; en el Departamento de Sociedades se firma el balance anual que se acuerda con el cliente y se guarda una copia de la declaración firmada por este, lo cual significa que da el visto bueno al resultado en función de los cambios efectuados; en el Departamento de Personas Físicas se firma el balance anual que se acuerda con el cliente para efectuar el impuesto de las personas físicas y se guarda en cada expediente de renta un ejemplar firmado por el cliente como prueba de su visto bueno. Se planifica la auditoría interna de todo el sistema para septiembre de 2005.

Iniciativas de mejora: durante este período se toman unas iniciativas de mejora. Se mejora la página web ofreciendo a los clientes la posibilidad de contactar con la entidad y efectuar consultas; se han mejorado equipos informáticos; se instala un nuevo programa para la mejora de la gestión administrativa y tener información al día sobre subvenciones, leyes, etc.; se actualiza programa de gestoría.

Como medida preventiva se define la ficha de cese o modificación de servicio a fin de que conste la baja del cliente y a partir de qué fecha se dejan de prestar los servicios, la causa de la baja, la retirada de documentación, etc.

Cambios en el entorno de trabajo: debido a la baja de personal, la entidad se ve obligada a cambios estructurales y de organización en los departamentos afectados así como a contratar a cuatro personas nuevas para suplir dichas bajas, lo cual ha dado la oportunidad de comprobar el sistema de trabajo y aseguramiento de la calidad del mismo.

Se prevé la realización de un cambio total de la imagen corporativa de la empresa y un cambio para mejora de la web.

Acciones derivadas de revisiones anteriores: se considera la implantación del programa de expedientes altamente positiva pues ayuda a controlar todos los expedientes, quién es el responsable, si la documentación está entregada o no y a quién y la fecha y documentos que se retiran.

Conclusiones: la política sigue vigente. Se considera mejorado el servicio mediante la mejora de la web y la contratación de un nuevo programa de gestión administrativa. No se prevén cambios aparte de renovación de equipos o posible rotación de personal. El primer año de la implantación de la forma de trabajo ha sido positivo ya que los objetivos han estado dentro de lo previsto sobre todo los relevantes para la empresa. Los indicadores siguen tónica ascendente sin grandes altibajos y siendo la mayoría positivos. Se ha incrementado la facturación, el número de expedientes y el número de clientes de cuota. La facturación no producida por cuotas ha sufrido un incremento sustancial, lo cual se considera positivo ya que además de mantener una facturación estable de cuotas fijas la facturación por gestiones varias ha aumentado sustancialmente, lo cual nos indica que a nivel usuario de calle, la entidad tiene una valoración y satisface a los clientes. Se evalúa muy positivamente el sistema que establece la calidad del trabajo y su aseguramiento ya que a pesar del cambio de personal y la reestructuración de departamentos no se ha producido ninguna no conformidad o reclamación respecto al trabajo efectuado y la formación interna y el aprovechamiento de esta ha sido muy positiva como demuestran los resultados generales de la entidad.

Una vez efectuado el informe de revisión, de nuevo una entidad certificadora se persona en la entidad por primera vez y efectúa una revisión de todo el sistema concluyendo con un resultado satisfactorio y concediendo la certificación a la entidad proyectando la nueva revisión para comprobar el mantenimiento y la efectividad del sistema sobre nuestro objetivo inicial.

Tercer año: Auditoría Interna. Auditor interno a la entidad.

El propio Gestor de la Entidad es quien efectúa la auditoría interna, esto supone otro objetivo conseguido respecto del global que es la rentabilización de los RRHH de la propia empresa.

- Procesos auditados: Administración, Calidad, Gerencia, Gestoría, Laboral, Personas Físicas, y Sociedades.
- Alcance de la Auditoría: toda el área dentro de cada una de las mismas.
- Objeto: comprobar el grado de implantación del sistema establecido. Número de desviaciones.
- Desviaciones: en esta ocasión no se encuentran desviaciones en ningún área. Esto nos alerta sobre la consecución nuevamente del objetivo inicial.

Resumen de Auditoría: se auditan todos los departamentos de la empresa respecto a la Norma ISO 9001:2000, auditándose todos los puntos de la misma, excluyendo los requisitos 7.3 diseño y desarrollo y 7.6 control de los dispositivos de seguimiento y medición. El sistema de calidad documentado consigue reflejar la operativa habitual de la empresa, sin detectarse en esta tercera auditoría desviaciones. El auditor considera que la empresa está suficientemente preparada para realizar el informe de comprobación y la auditoría de certificación por parte del Organismo competente.

Una vez efectuada la auditoría, el Gestor de Calidad comienza la revisión del sistema, después del segundo año de puesta en práctica de nuestro método de trabajo de acuerdo a los pasos predeterminados para ello.

Cumplimiento de objetivos y definición de próximos objetivos: el período analizado es el tercer año desde la puesta en marcha del proyecto. Se toman en cuenta la revisión del ejercicio 2005 y se comprueba en qué grado se cumplen en un período anual. En este período y en función del cumplimiento del grado de consecución de los objetivos conseguidos se estiman unos objetivos que se creen satisfactorios para la empresa y en función del objetivo de los mismos se evaluará el próximo año los objetivos a tener en cuenta. Como objetivos se definen: aumentar un 3% los clientes de cuota; conseguir una facturación media de 110 € por cada cliente de cuota; aumentar un 2% el número de expedientes; tener un máximo de cinco costes de ineficacia. Todos los objetivos se siguen a través de los mismos medios que hasta ahora.

Respecto al primer objetivo, **aumentar un 3% los clientes de cuota**, durante el período de un año se han aumentado de 417 a 436 con lo cual han aumentado un 4%, por lo que se cumplen las expectativas. Respecto al segundo objetivo, **conseguir cuota media de 110 €**, se ve que la cuota media está cerca del objetivo pues se sitúa a 1,20 € de lo que se quiere conseguir. Respecto al tercer objetivo, **aumentar un 2% el número de expedientes**, comparando con período anterior en el que se hicieron 2.668 en este período se han hecho 2.822, por lo cual el aumento ha sido de un 5%, y el objetivo se ha conseguido ampliamente. Respecto al cuarto objetivo, **tener un máximo de cinco costes de ineficacia**, a través del programa que sirve de seguimiento del objetivo se comprueba que se han producido en el período TRES costes por lo que este objetivo también se ha cumplido. Como objetivos para el año 2006-2007, se marcan: aumentar un 5% los clientes de cuota, llegar a una facturación de 110 €, aumentar un 7% el número de expedientes y tener un máximo de cuatro costes de ineficacia. Se consideran los objetivos óptimos para la empresa propuestos en el segundo período, por lo que se consideran los mismos pero más ajustados.

Resultado de los servicios: para asegurar el resultado de los servicios se han establecido los mismos indicadores que el ejercicio anterior, los cuales analizamos a continuación más detenidamente en comparación a los analizados en el anterior período.

- Facturación: durante el período 2005 la facturación oscila entre la franja de 60.000 a 80.000. Durante el 2006 oscila entre la franja 80.000 a 100.000 sin grandes altibajos situándose en la mitad de la franja, incluso algún mes rozando la siguiente. Comparando el cuadro de indicadores del año anterior, salvo en abril, la facturación de este ejercicio ha sido mayor. Comparando con los meses de impuestos vemos que no difieren mucho en cuanto a la facturación de los otros meses, lo cual se considera muy positivo ya que indica que el resto del trabajo ha aumentado.
- Facturación por cuotas: durante el período de septiembre a octubre de 2005 la facturación por cuotas oscila entre la franja de 42.500 a 43.000. Durante 2006 vemos una línea claramente ascendente pasando de la franja de 43.000 en la cual comenzó en enero a la de 45.000. Por tanto, también se observa un aumento en la facturación por cuotas dentro del ejercicio en comparación con el ejercicio anterior, lo cual es muy positivo porque esa facturación es la que se tiene que tratar de mantener dentro de la menor fluctuación posible y dentro de la franja más alta.
- % Facturación cuotas/total: este indicador se mantiene también este año con pequeños altibajos entre la franja de 50% y 60%. Salvo en febrero, mes en el cual baja el trabajo normal-

mente por lo cual el % de cuotas asciende y en junio que baja excesivamente el % de cuotas sobre el total debido a la causa excepcional de la renta en la que se factura mucho más por un concepto puntual. Lo que sí interesa es que el indicador se mantenga más o menos estable, ya que nos indica que la facturación por cuotas no fluctúa excesivamente y esto es importante en cuanto a que no solo se aumentan los clientes fijos sino que se mantienen.

- N.º clientes cuota: vemos que durante los meses de septiembre a octubre de 2006 los clientes de cuota se mantienen entre la franja de 410 a 415. Durante el año 2006, han ido subiendo desde la franja de 410 a 435. Este indicador es importante para la empresa en cuanto que da estabilidad a la misma y en cuanto a que indica en especial este año un grado de satisfacción bastante positivo.
- Cuota media por cliente: en este indicador no se observa un importante aumento durante el ejercicio ni en comparación al ejercicio anterior. Si bien no se consigue la cuota media propuesta de 110 €, está solo por debajo, 1,20 € del objetivo. No nos preocupa debido a que la diferencia no se considera preocupante y por otro lado se compensa con el aumento de cuotas. Se considera este indicador interesante pero no relevante para el resultado final.
- Diferencia clientes cuotas con meses anteriores: este indicador transcurre durante el período examinado sin grandes altibajos salvo en febrero y junio. Lo que importa al final es que si en septiembre de 2005 teníamos 411 clientes de cuota en agosto de 2006 tenemos 435 por lo cual ha fluctuado positivamente en 24.
- N.º expedientes: este indicador es nuevamente en donde mejor se observa el incremento de trabajo. Durante el período 2004 la media es de 176 por mes. Durante el 2005, 217 al mes y durante el 2006, 235 al mes, por lo cual se ha incrementado la media de los expedientes en un 7% en el período de un año. Se considera esto altamente positivo.
- Coste de ineficacias: durante este período se producen TRES COSTES debido a ineficacias de la empresa, lo cual se considera también positivo ya que en un año y en una empresa en la que al cabo de un período anual se efectúan cientos de trámites los costes por ineficacias son muy bajos.

Acciones correctoras y preventivas: durante el período anual analizado 1 de septiembre de 2005 a 31 de agosto de 2009 se producen diez no conformidades y tres reclamaciones. Sobre las no conformidades se toma tres acciones correctivas y sobre las reclamaciones se toma una. Se efectúa el seguimiento impuesto para su corrección y cierre. Sobre las acciones correctoras anteriores se cierran con éxito las dos acciones programadas en el 2005, así como una acción correctora proveniente de la auditoría interna anterior.

Formación del personal: en formación se efectúan los siguientes cursos: formación programa Diamacon, Contabilidad y Pymes de Autónomos, IRPF anual 2005, curso renta, formación txekin y formación interna. Se considera que toda la formación efectuada ha concluido con el grado de eficacia requerido por la empresa.

Evaluación de proveedores: durante este período se abren CATORCE nuevos proveedores los cuales se clasifican como provisionales. Se procede a calificar como habitual a uno de los proveedo-

res provisionales habiéndose cumplido la condición estipulada en el DF-02 de realizar más de tres servicios sin incidencias. El resto de los servicios contratados han sido efectuados correctamente salvo por un proveedor que de dos servicios contratados uno ha sido positivo y otro negativo, por lo que se hace el seguimiento debido de acuerdo al diagrama.

Evaluación satisfacción clientes: no se ha efectuado encuesta de satisfacción ya que se considera hacerla cada tres años a fin de no cansar a estos y para tener un período fiable de valoración del servicio. Se ha valorado la satisfacción de estos en cuanto a bajas en la empresa con los siguientes datos: bajas por cese actividad = 50, bajas por desacuerdo con los servicios = 4, baja por imposición externa = 2, bajas por cambio de domicilio = 2 y bajas por precio más económico = 1. **Considerando estos factores, se puede concluir que la satisfacción de los clientes es alta con respecto al servicio ya que de las bajas producidas solo un 7% ha sido por desacuerdo con los servicios, un 84% por cese de actividad y un 9% por otras causas.**

Auditorías: en septiembre de 2005 se realiza la auditoría de mantenimiento por la entidad certificadora en la que se emiten dos notas de mejora. Respecto a la primera, el Departamento contable recoge en su ficha un apartado para anotar las decisiones que toma el cliente con respecto al resultado final. En el Departamento de Persona Físicas, se sigue firmando el balance anual que se acuerda con el cliente para efectuar el Impuesto sobre la Renta y se guarda en cada expediente un ejemplar firmado por el cliente como prueba de su visto bueno. Se planifica la auditoría interna de todo el sistema para septiembre 2006.

Iniciativas de mejora: se hace un *planing* de mejora para el período que se cumple en los plazos propuestos: septiembre 2005: imagen corporativa; septiembre 2005: cambio mobiliario; octubre 2005: cambio ordenadores; marzo 2006: inicio nueva página web; marzo 2006: programa Diamacon.

Objetivos por procesos: Departamento de Sociedades: tener en enero de 2006 todas las fichas de clientes terminadas; conseguido el 17 de enero de 2006. Acabar los impuestos antes de 15 de julio de 2006, conseguido el 4 de julio de 2006. Departamento de Calidad: tener preparada la revisión del ejercicio antes del 15 de septiembre de 2006: conseguido el 12 de septiembre de 2006. Efectuar la auditoría interna sin recurrir a una empresa externa: efectuada por el responsable de calidad el 12 de septiembre de 2006.

Cambios entorno de trabajo: debido a la baja de una persona, se contrata a una para su sustitución y a otra nueva para el Departamento Laboral. No se prevé ningún otro cambio a corto plazo.

Acciones derivadas de revisiones anteriores: se considera positivo controlar las decisiones que se toman en la ficha de clientes de sociedades y en el balance de persona físicas a fin de no tener problemas posteriores con el cliente y poder recordar y justificar cualquier acción efectuada en la contabilidad o impuestos de su empresa.

Conclusiones: la política seguirá vigente. Oportunidades de mejora: se considera mejorada la imagen de la empresa mediante el cambio en la imagen corporativa. Necesidades RRHH y materiales: se renueva el mobiliario y ordenadores a fin de tener todos los equipos renovados aumentando

la capacidad y prestaciones de la labor diaria. Se cambia la web acorde a la nueva imagen para ofrecer a los clientes información directa y concreta sobre los servicios y proporcionar una nueva forma de contacto. Se cambia un programa de contabilidad que ofrece más y mejores posibilidades de trabajo. Se aumenta en una persona la plantilla, lo cual significa aumento de trabajo y necesidad de personal. Se considera positivo este nuevo año de implantación del sistema. Los objetivos han estado dentro de lo previsto sobre todo los relevantes para la empresa.

Los indicadores han seguido una tónica ascendente sin grandes altibajos y la mayoría positivos. Se ha incrementado la facturación, el número de clientes y el número de expedientes. Se evalúa muy positivamente el sistema ya que el aumento en los indicadores que se controlan significa para la empresa una línea ascendente en los dos frentes que se quieren mantener, es decir, la conservación de las cuotas y su aumento y el aumento de los expedientes de trabajos puntuales. El resultado de la empresa es muy positivo.

SE HA CONSEGUIDO A LO LARGO DE ESTE PERÍODO DE IMPLANTACIÓN RENTABILIZAR LOS RRHH DE LA EMPRESA Y LLEGAR A UN NIVEL COMPETITIVO DENTRO DEL MERCADO QUE COMPETE A LA MISMA.

¡OBJETIVO CONSEGUIDO!