

NTP 497: Nivel de “salud” y calidad de la empresa: autoevaluación simplificada según el modelo EFQM (II)

Autoévaluation simplifiée du degré de santé et qualité de l'entreprise selon le modèle d'audit EFQM (II)
Simplified autoevaluation of enterprise's "health" and quality level according to EFQM's audit model (II)

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactora:

M^aJosefa Salido Tercero
Ingeniero industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Esta Nota Técnica de Prevención complementa a la anterior en la que se expuso el modelo propuesto y los indicadores de medios, para desarrollar aquí los indicadores de resultados.

Modelo e indicadores de resultados

Satisfacción del cliente

Es evidente que las organizaciones que compiten basándose únicamente en los rasgos del producto se encontrarán en clara desventaja ante aquellas compañías que mejoran el producto básico con el valor añadido de los servicios. Un ejemplo sencillo puede ser el que un producto terminado en un almacén es idéntico al mismo producto terminado en manos del cliente, en términos de rasgos tangibles, sin embargo, resulta claro que el producto en manos del cliente tiene más valor que el mismo producto en el almacén. El servicio de distribución, en este caso, ha sido la fuente del valor añadido. Es lógico pues que se intente usar el servicio para aumentar el núcleo del producto. Por esta razón se considera de interés tratar aquí sobre los puntos más destacados del servicio al cliente considerando los elementos de las transacciones de productos y servicios, así como las acciones previas y posteriores a las mismas.

Entre los elementos pre-transacción deben considerarse:

- Política escrita de servicio al cliente: tiene que ser comunicada de forma interna y externa.
- Accesibilidad: el cliente tiene que tener facilidad de contacto con la organización, existiendo un único punto de contacto.
- Estructura organizativa: ha de existir una estructura de gestión del servicio al cliente en funcionamiento, considerando que su nivel de control sobre los procesos de servicio sea cada vez mayor.
- Flexibilidad del sistema: es conveniente en lo posible adaptar los sistemas de servicios de entrega para satisfacer necesidades particulares de los clientes.

Entre los elementos en la transacción se incluyen:

- Ciclo de plazo del pedido: es el tiempo que transcurre desde que se efectúa el pedido hasta la entrega del mismo. Teniéndose en cuenta la fiabilidad/variabilidad.
- Disponibilidad de las existencias: es el porcentaje de la demanda para cada artículo que puede ser satisfecha con el stock.
- Índice de cumplimiento de pedidos: es la proporción de pedidos que son servidos en su totalidad dentro del margen del plazo de espera previsto.
- Estado de la información sobre los pedidos: representa el tiempo que se necesita para responder a una consulta con la

información requerida y la vía de comunicación de anomalías.

Finalmente, los elementos post-transacción son:

- Disponibilidad de repuestos: indicaría los niveles de repuestos en existencias.
- Plazo de llamada: es el tiempo que se necesita para atender a una demanda de asistencia técnica.
- Seguimiento/garantía del producto: se ha de ver si se puede identificar la localización de los productos individuales una vez han sido comprados, así como mantener/prolongar la garantía hasta los niveles esperados por el cliente.
- Quejas, reclamaciones, etc del cliente: sería el tiempo que se tarda en ocuparse de las quejas y devoluciones. ¿Se mide de alguna manera la satisfacción del cliente con nuestra respuesta?.

Indicadores de pre-transacción

- Fechas de entrega fijadas.
- Tiempo de respuesta a las consultas.
- Nº de solicitudes especiales de clientes realizadas / atendidas.

Indicadores de transacción

- Disponibilidad de stocks.
- Tiempo de envío de pedidos completos.
- Índice de cumplimiento de pedidos.
- Nº consulta clientes/nº contactos información.

Indicadores de post-transacción

- Disponibilidad de repuestos.
- Tarifa fijada para primera visita.
- Quejas del cliente.
- Devoluciones/reclamaciones.
- Errores de facturación.

Satisfacción del personal

Cuando el personal de la organización está satisfecho tiene una actividad positiva hacia el trabajo y por tanto sus actuaciones estarán encaminadas a conseguir los objetivos de la organización. Por ello debe evaluarse la satisfacción de los empleados y su implicación para establecer planes de mejora. La actitud de las personas puede depender de aspectos tales como: clima laboral y relaciones con el grupo de trabajo, estilo de dirección, participación, reconocimiento de los esfuerzos realizados, así como de los logros conseguidos, etc. Fundamentalmente el contenido del trabajo y su adecuación a las capacidades de las personas para que éstas puedan desarrollarse a través del mismo es determinante en el logro de la satisfacción.

Bajo un planteamiento de mejora continua la organización intentará satisfacer las necesidades y expectativas de su personal. Las áreas de aplicación podrían incluir la percepción que el personal tiene de la empresa con respecto a:

- Entorno de trabajo: ubicación, espacio, comodidades.
- Aplicación de disposiciones relativas a salud y seguridad.
- Valoración, fijación de objetivos y planificación de la carrera profesional.
- Formación, desarrollo, reciclaje.
- Conocimiento de los requerimientos del trabajo y valoración de su contribución en la calidad del producto final o servicio.
- Conocimiento de los valores de la empresa, visión y estrategia de la misma.

- Conocimiento del proceso de mejora de la calidad y las condiciones de trabajo.
- Implicación en el proceso de mejora.
- Planes de reconocimiento de méritos.
- Planes para otorgar premios.
- Contenido del trabajo y adecuación a las capacidades y aptitudes.
- Estilo de gestión y relaciones interpersonales a nivel horizontal y vertical.
- Estabilidad en el puesto.
- Participación en beneficios empresariales.

Indicadores

- Nivel medio de polivalencia en las tareas.
- Grado de satisfacción. Quejas.
- Índice de absentismo (% jornadas perdidas respecto a totales).
- Índice de rotación del personal.
- % de contratos eventuales respecto a fijos.
- Nivel medio de autocontrol y automantenimiento.
- Acciones tomadas en materia de prevención de riesgos y mejora de las condiciones de trabajo.
- Beneficios sociales (% presupuesto).

Impacto social

La empresa no es un sistema aislado de su entorno, es por esta razón que ha de intentar conseguir una total simbiosis con el mismo, quiere esto decir que los objetivos de la organización han de tener compromisos con la sociedad. En esto se incluyen opiniones acerca de los planteamientos de la empresa con relación a la calidad de vida, medio ambiente y la conservación de todos los recursos naturales.

Un planteamiento de calidad global satisfará progresivamente las necesidades y expectativas de la comunidad en general. Se podrían analizar las percepciones que la comunidad (local y de ámbito superior) tiene con respecto a:

- La implicación activa de la empresa en la comunidad en lo que refiere a instituciones sociales, educación, salud y bienestar social, deportes, ocio, etc.
- Las actividades de la empresa para prevenir y reducir las molestias y peligros que para los vecinos representan el trabajo, los transportes derivados de la actividad y los productos: emanaciones y contaminación, riesgos, ruidos, peligros para la salud.
- Las actividades enfocadas a la conservación de los recursos globales: conservación de las energías, utilización de materias primas y otros materiales, utilización de materiales reciclados, minimización de residuos, medio ambiente y ecología.

El número de reclamaciones generales, de infracciones de normas nacionales e internacionales, número de incidentes relacionados con la seguridad, reconocimientos y premios recibidos por la organización, y repercusiones en el nivel de empleo para la comunidad local pueden también ser indicadores del impacto social de la compañía. De todo lo comentado podrían reunirse algunas variables a tener en cuenta, así como los indicadores de medición del nivel de estas variables, tales como las siguientes

Indicadores

- % de la producción sobre total local, comarcal
- % población activa del entorno cuyos recursos económicos están directa o indirectamente vinculados a la empresa
- % presupuesto dedicado a realizar áreas de esparcimiento y ocio, campeonatos, exposiciones, concursos, etc
- % presupuestado para aplicar medidas de respeto a la naturaleza: uso racional de agua, integración al paisaje, recuperación de residuos, zonas ajardinadas, etc.

- Grado de contaminación exterior ya sea de aire, agua, residuos, ruido, etc.

Resultados empresariales

Una empresa tiene que rendir resultados para poder sobrevivir. Estos resultados se acostumbran a medir en términos del beneficio económico obtenido, el rendimiento sobre la inversión o si se trata de empresas que no sean de régimen comercial, reduciendo al mínimo los costos indispensables para lograr su objetivo.

No obstante, igual importancia tiene el desarrollo potencial de cuantos colaboran en una empresa pues, si se ignora tal potencial, la consecución de resultados se verá limitada. Si todo el interés de la Dirección se centra en los resultados exclusivamente, lo más probable es que éstos se alcancen en breve plazo, pero posiblemente lo será a expensas del logro de los objetivos a más largo plazo.

Es necesario que un director tenga presente que debe haber un equilibrio entre el factor P (potencial de desarrollo) y el factor R (resultados deseados). Si se da excesivo interés a R, se pueden alcanzar aquellos objetivos a corto plazo, con perjuicio de los que sean a largo plazo. Por otro lado, si la balanza se inclina a favor de P (poniendo, por ejemplo, mayor interés en el adiestramiento y desarrollo, aún sacrificando en algo la obtención de resultados) la empresa puede llegar a verse sin suficientes ganancias para continuar los negocios. Ocasionalmente, puede ser aconsejable que se haga inclinar la balanza, ya sea a favor de P o de R durante breve tiempo, a fin de lograr un objetivo inmediato. La Dirección deberá intentar que P y R estén equilibrados. Ambos son sumamente significativos para el éxito de la empresa y de los mismos directores.

En los apartados anteriores se han mostrado claramente las guías a seguir, por tanto los resultados empresariales no serían más que medir todo los puntos clave definidos con criterios de mejora continua.

Indicadores financieros

- Rentabilidad del capital. Rendimiento obtenido por el capital invertido, es decir, Beneficio neto/ recursos propios (beneficio neto: beneficios después de impuestos).
- Margen corriente. Diferencia entre los ingresos y gastos de las operaciones propias de la empresa expresada en % sobre la cifra de ventas.
- Margen neto. Cociente entre el beneficio neto y la cifra de ventas (%).
- Ratio de solvencia. Cociente entre fondos propios y recursos ajenos.
- Ratio de liquidez. Activo circulante dividido entre el pasivo a corto plazo.
- Ratio de tesorería. Cociente entre tesorería y pasivo a corto plazo.
- Reinversión de beneficios.
- Coparticipación de beneficios con empleados.

Otros indicadores

- Tiempos de entrega, plazos de fabricación, defectos.
- Resultados de los procesos claves.
- Nuevos proyectos.
- Cuota de mercado y diversificación de productos y clientes.
- Indicadores del comportamiento de los productos y servicios.
- Duración de los ciclos: para el lanzamiento de productos, para la tramitación de pedidos, plazo de fabricación y entrega, para la resolución de las quejas y reclamaciones.
- Relación entre actividades preventivas y reparadoras
- Rotación de existencias.
- Decrecimiento de los índices de siniestralidad.

Bibliografía

La Bibliografía de consulta utilizada se ha referenciado en la siguiente NTP que complementa a ésta y la anterior.

