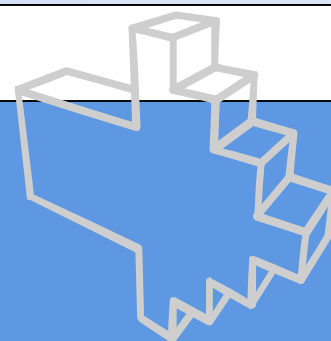




Anexos

I.A6 Ejemplo de acta de revisión del sistema por la Dirección



CETMOTRANS, S.A..

Acta de revisión del sistema por la Dirección

Edición 2: 01-07-04

Página 1 de 7

Reunión nº: 2 Fecha de reunión: 1 de julio de 2004 Hora: 11:00 h.

Orden del día:

1. Antecedentes
2. Revisión de la Política de Calidad
3. Revisión y propuesta de objetivos
4. Revisión de las acciones correctoras derivadas de la auditoría de certificación
5. Análisis de Incidencias y Reclamaciones
6. Revisión de las acciones de correctoras y preventivas
7. Revisión de la auditoría interna
8. Gestión de los Recursos Humanos
9. Evaluación de la satisfacción de los clientes
10. Aprovisionamientos
11. Mantenimiento de los vehículos
12. Documentación

Conclusiones, responsables y calendario de seguimiento:

1. ANTECEDENTES

Pasado un año desde la obtención, en el mes de Julio de 2001, del certificado ISO 9001, podemos afirmar que el sistema de gestión representa actualmente para CETMOTRANS, S.A. un modelo eficaz para asegurar la calidad de los servicios que prestamos y también nos sirve como modelo para saber qué debemos hacer para mejorar continuamente.

No hay que olvidar también que el certificado ISO 9001 ha servido para mejorar la imagen de la organización y diferenciarnos del resto de competidores, motivo por el cual La Dirección CETMOTRANS, S.A. tiene pensado también certificarse el año que viene bajo los requisitos de la Norma ISO 14001 de Medio Ambiente.

Lo cierto es, que el sistema de calidad implantado y certificado inicialmente, no obtuvo los resultados esperados. La mayoría de documentos y registros implantados en su momento no se adaptaron a la realidad de la organización y hacían muy dificultoso el registro y seguimiento de las distintas acciones reflejadas en los procedimientos.

Ejemplo de que el sistema de calidad no funcionaba correctamente es la falta de registro de no conformidades, tarea que al principio se consideró especialmente útil para un mayor control tanto de los vehículos como de los servicios, pero que su registro acabó siendo una carga y perdió cualquier utilidad, hasta caer en el olvido, tal y como se evidenció en la auditoría interna.

A los problemas anteriormente citados se añadieron otros, como la baja y posteriormente la marcha del Jefe de Tráfico y de algunos operadores de tráfico, cuya función es básica para el desarrollo de nuestras actividades. Dichas bajas causaron un gran perjuicio para CETMOTRANS, S.A., e hizo necesario buscar urgentemente personal dispuesto a ocupar dichos cargos. Fue necesario formar a las personas recién incorporadas dado que su experiencia era limitada, lo que supuso una gran dedicación y reestructuración de personal, hasta tal punto que incluso Dirección se encargó de realizar tareas asignadas a operadores de tráfico.

La incorporación de un nuevo programa de gestión de las cargas, generó también un importante desconcierto dado que su funcionamiento era complejo y requería muchas horas de dedicación. Debido a la importancia que tenía para la organización el funcionamiento del programa, se asignó al Responsable de Calidad, como responsable del programa y también responsable de la formación de los operadores de tráfico, dado que era la persona con mayor experiencia.

Ante esta situación, parte del sistema de calidad implantado, sobretodo la referente a registros (no conformidades, actas de formación, etc.), se dejó paralizado, a pesar de que la sistemática implantada a raíz de la certificación se mantuvo, al igual que el mantenimiento de los vehículos y la resolución de incidencias, a pesar de que en muchos casos no se dejó evidencia escrita.

Una vez la situación dejó de ser tan crítica y alcanzó cierta estabilidad, se planteó la necesidad de recuperar el funcionamiento del sistema de calidad.

CETMOTRANS, S.A..

Acta de revisión del sistema por la Dirección

Edición 2: 01-07-04

Página 2 de 7

Se contrató un consultor externo a principios de mayo de 2002. Para esas fechas, aproximadamente, también se incorporó una nueva persona en la delegación de Barcelona, con diversas tareas, entre ellas la de Responsable Comercial, y la de Responsable de Calidad.

El consultor, junto con el Responsable Comercial, y a petición de La Dirección, elaboró una nueva documentación más útil y realista con la actividad desarrollada.

A pesar de todo, al final se aprovechó gran parte de la documentación generada, aunque con importantes cambios que veremos a lo largo del informe.

Por último mencionar que a principios de julio, se incorporó en CETMOTRANS, S.A.. un nuevo empleado cuya tarea había de consistir en actuar como Director de Explotación y Responsable de Calidad.

Actualmente, mientras esta persona se adapta al funcionamiento de la organización, y se define su situación en ella, actúa como Responsable de Calidad.

En cuanto al funcionamiento actual del sistema, tan solo comentar que se ha hecho un gran esfuerzo para volver a poner en marcha el sistema, y que en estos momentos, a pesar de que siguen cometándose errores como se demuestra en la auditoría interna, creemos disponer de las herramientas adecuadas para asegurar la calidad de nuestro servicios, satisfacer los requisitos de nuestros clientes, y por supuesto cumplir con los requisitos de la Norma.

2. REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

A pesar de que consideramos nuestra Política de Calidad como un documento mejorable, ésta no ha sufrido ningún cambio. Tan solo se ha revisado y actualizado, dejando evidencia de ello mediante el cambio de fecha.

3. REVISIÓN Y PROPUESTA DE OBJETIVOS

En el acta de revisión del sistema con fecha de 14/06/01, se fijó como único objetivo la reducción en un 50% de las incidencias producidas en los servicios, resultado de averías en los vehículos.

Los recursos que se fijaron para el cumplimiento del objetivo debían consistir en la incorporación de un nuevo empleado para controlar el mantenimiento de los vehículos, la compra de un soporte informático, y la elaboración de un planning de mantenimiento efectivo.

La incorporación de una persona encargada exclusivamente del mantenimiento, como ya hemos comentado antes, resultó imposible, pero en cambio si se logró la elaboración de un planning de mantenimiento que actualmente está marcha, controlado por el taller subcontratado quién avisa a los operadores de tráfico cuando algún vehículo debe realizar alguna revisión.

En cuanto al soporte informático, no se dispone de un programa específico de mantenimiento, pero se está estudiando la posibilidad que el nuevo programa utilizado para la facturación, facilite históricos de las averías y revisiones realizadas a cada camión, lo cual facilitaría un mejor seguimiento de éstas.

Actualmente, no podemos asegurar que se cumpla el objetivo marcado, dado que las datos de que disponemos (tanto del año pasado como del actual) no son fiables.

A pesar de todo, dado que nos interesa controlar el tipo de averías más importantes que suceden, y nos interesa conocer el % que representa respecto al número total de incidentes, se ha elaborado una nueva metodología para el registro de incidentes, que permite diferenciarlas por tipo (incluso las averías) e incluye un análisis estadístico de los resultados. Creemos que una vez el registro de incidentes esté funcionando al 100%, nos proporcionará una información muy útil para la mejora continua de nuestros servicios.

Para el periodo de 2002 a 2003, La Dirección de CETMOTRANS, S.A.. ha establecido los siguientes objetivos:

- A. No sobrepasar en un 10% el número total de incidentes respecto al total de servicios** (ver programa de objetivos adjunto al informe de revisión)

Dada la gran importancia y problemática que ha tenido para nosotros el registro de incidentes, se ha elaborado un nuevo procedimiento que facilita el registro de las anomalías detectadas en la realización de los servicios, diferenciándolas por tipo (accidentes, averías, retrasos, etc.), y obligando a un control semanal por parte del responsable de calidad, y posteriormente a un control trimestral, a través de una hoja de Excel que indica mediante gráficas la evolución de cada tipología de incidente. Todo ello nos proporcionará a final de año una base de datos vital para poder proponerse objetivos de mejora concretos.

El objetivo no podrá alcanzarse sin la implicación del personal encargado de registrar las incidencias, es decir los operadores de tráfico, por ello las sesiones informativas son muy importantes.

CETMOTRANS, S.A..

Acta de revisión del sistema por la Dirección

Edición 2: 01-07-04

Página 3 de 7

B. Aumentar la satisfacción del cliente en un 2% (ver programa de objetivos adjunto al informe de revisión)

A través de la incorporación de sistemas GPS, básicos para un control y seguimiento óptimo de los vehículos, la incorporación, si más adelante es posible, de una persona dedicada a la atención del cliente, y la adaptación y certificación de las normativas ISO (9001 y 14001), se espera conseguir un mayor reconocimiento y satisfacción de nuestros clientes.

Para el seguimiento del objetivo se utilizarán unas nuevas encuestas que medirán la satisfacción media de los clientes.

4. REVISIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTORAS DERIVADAS DE LA AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN

Los comentarios respecto a las no conformidades de la auditoría de certificación se encuentran reflejados en un documento adjunto al final de este informe de revisión del sistema.

5. ANÁLISIS DE INCIDENCIAS Y RECLAMACIONES

Como ya hemos mencionado anteriormente y como queda reflejado en la auditoría interna, la falta de registro de no conformidades ha sido uno de nuestros puntos más débiles durante el período de 2001/2002.

Concientes de ello se ha elaborado un nuevo procedimiento (P 11) para el registro de incidentes y reclamaciones. Adjunto al procedimiento se incluye un registro, "P 11- 01. Informe de Incidentes/ Reclamaciones", que permite el registro de dichas incidencias, diferenciándolas por tipologías:

- Incumplimiento servicio solicitado
- Retraso en la presentación a la carga
- No presentación a la carga
- Presentación de vehículo inadecuado
- Desperfectos en las mercancías
- Retraso en la presentación a la descarga
- Trato incorrecto por parte del personal
- Desperfectos en instalaciones o vehículos
- Averías
- Otros

Los responsables del registro de incidencias son los operadores de tráfico que dispondrán para ello de una libreta anillada. El Responsable de Calidad deberá revisar al final de la semana los incidentes para comprobar si los informes contienen todos los datos, o para comprobar si es necesario abrir alguna acción correctora o preventiva dada la repetitividad o importancia de alguna de ellas.

Se ha establecido además, que trimestralmente el Responsable de Calidad, registrará el número de incidencias en una tabla de Excel (P 11- 03. Análisis de Incidencias y Reclamaciones", que le permitirá realizar un seguimiento de la evolución de éstas, a través de gráficos, facilitando así su control.

Para poner a prueba la metodología establecida, el responsable de calidad se encargó, durante los meses de julio y agosto, del registro de incidencias y reclamaciones. Pasado este periodo de prueba se han detectado gracias a la auditoría interna, que ha habido muchos datos que no se han anotado, tales como los servicios en los que se ha presentado la incidencia, responsables, fechas, todo ello debido a errores fácilmente corregibles prestando un poco más de atención.

A raíz de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta la experiencia de los meses de julio y agosto, se informó a los operadores de la obligación de anotar cualquier incidencia.

A fecha de hoy podemos considerar que la evolución está siendo positiva, y el registro, aunque no es del 100% y todavía existen datos que no se anotan, parece que dará su fruto. De todas formas se seguirá insistiendo hasta finales de diciembre de este año, si llegados a esta fecha todavía se cometen errores, nos plantearemos otro tipo de acciones más contundentes.

De las incidencias que se han registrado hasta ahora las más significativas son:

Nº X, X+1, etc: Errores y falta de datos a la hora de cumplimentar las Hojas de Rutas.

CETMOTRANS, S.A..**Acta de revisión del sistema por la Dirección**

Edición 2: 01-07-04

Página 4 de 7

Dicha incidencia se ha repetido en varias ocasiones debido a la falta de atención, las prisas, y en muchos casos la falta de comprensión, por parte de los conductores, de lo indicado en las Hojas de Ruta, lo que provoca dificultades a la hora de realizar la facturación de los servicios y su seguimiento.

Dado que los avisos reiterados a los conductores no han dado el fruto esperado se ha decidido llevar a cabo una acción correctora que se define en el capítulo siguiente.

6. REVISIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTORAS Y PREVENTIVAS

Al igual que en el caso de los incidentes y reclamaciones, para las acciones correctoras y preventivas, se ha elaborado un nuevo procedimiento. En él se explica que llevaremos a cabo acciones correctoras o preventivas en aquellos caso que:

- de incidencias y reclamaciones repetitivas o que por su importancia deban tratarse de un forma más adecuada (como en el caso del incidente de las hojas de ruta)
- de las no conformidades detectadas en las auditorías del sistema de calidad
- del estudio y evaluación de reclamaciones de clientes
- de los incumplimientos legales
- de los informes de revisión del sistema
- de la evolución de los indicadores y objetivos de calidad
- de incidencias con proveedores

Hasta la fecha tan solo se han abierto dos acciones correctoras:

A. Acción correctora destinada a corregir errores y falta de datos a la hora de cumplimentar las Hojas de Ruta (ver Informe de Acciones Correctoras y Preventivas nº 1).

La acción correctora es resultado de la repetición de varias incidencias, y consiste entre otras soluciones la elaboración de Hojas de Ruta en rumano (dado que una gran parte de los conductores lo son), inglés y castellano, evitando así fallos por falta de comprensión. Esperamos que con esta medida el índice de errores disminuya. Está previsto tener elaboradas las hojas de rutas traducidas a mediados de octubre. Para la traducción se contará con la colaboración de algunos de los conductores rumanos.

B. Acción correctora para la elaboración de encuestas a clientes que aporten valor (ver Informe de Acciones Correctoras y Preventivas nº 2).

Tanto la metodología establecida (llamadas al azar) como el contenido de los cuestionarios, no se consideran suficientes ni objetivos, para realizar una valoración útil de la percepción y satisfacción del cliente. La acción correctora consistirá en la elaboración de una nueva metodología y contenido de las encuestas, que se pondrá en marcha a partir de enero del 2003.

7. REVISIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

Los resultados de la auditoría interna con las acciones correctoras propuestas, realizada el 2 y 3 de septiembre de 2002, se adjuntan como anexo al final del informe de revisión del sistema.

A continuación de los resultados de la auditoría se adjunta también una planificación de las auditorías a realizar para el 2002- 2003.

8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En cuanto al procedimiento de recursos humanos también se han incorporado mejoras.

Para empezar se ha elaborado perfiles del puesto, que anteriormente, a pesar de mencionarlos en el procedimiento, no se habían elaborado.

Se ha aprovechado y se ha actualizado toda la documentación referente al personal de CETMOTRANS, S.A.. Por un lado se han elaborado las "Fichas de Conductores", donde se recoge toda la documentación referente a ellos (condiciones del contrato, direcciones, teléfonos, experiencia, etc.), y por otro se han elaborado las "Fichas Personales" que hace referencia al resto de personal.

Como novedad también se ha incorporado el documento "Programa de Formación" que permite planificar o registrar la formación realizada, e incorpora un apartado para la valoración de la eficacia de la formación, que se determina en esta revisión del sistema. La valoración de la formación realizada hasta ahora queda reflejada en los programas de formación que se adjuntan a continuación del informe de revisión del sistema. Con la incorporación del nuevo procedimiento de recursos humanos se ha aprovechado para incorporar un nuevo criterio, el de la formación inicial de nuevos empleados, que describe la documentación que debe entregarse a los recién incorporados. Este concepto ha sido de gran utilidad y se ha puesto en práctica sobre los empleados recién incorporados, dejando constancia en el "Programa de Formación".

CETMOTRANS, S.A..**Acta de revisión del sistema por la Dirección**

Edición 2: 01-07-04

Página 5 de 7

En cuanto a la formación externa realizada, disponemos también de los registros de "Programa de Formación" donde aprovechamos esta revisión del sistema para anotar la valoración global de la formación especificada en cada programa.

A nivel general podemos considerar que la formación externa realizada ha sido satisfactoria a pesar de no ser muy extensa. En CETMOTRANS, S.A.. la formación externa se cree evidentemente necesaria, pero apostamos más por la formación interna de nuestros empleados, basada en la experiencia que 20 años de servicio nos avala, aunque es justo mencionar, que el hecho que una gran mayoría de conductores sean de origen extranjero, dificulta mucho su formación y también, no nos engañemos, su interés. También hay que tener en cuenta el alto ritmo de rotación de empleados que hay en este sector.

Consideramos que la formación externa específica, para el sector del transporte, es escasa, a pesar de que en los dos últimos años se le está dando un mayor protagonismo que ha propiciado la incorporación en el mercado de cursos de formación, que deberemos estudiar y tener en cuenta (ver <http://www.dgtransportes.org/observatorio>).

Para el 2002- 2003 tenemos previsto llevar a cabo un curso de sistemas de gestión de la calidad y el medio ambiente dirigido en principio al responsable de calidad (y probablemente de medio ambiente) y un curso de auditorías que permita realizar auditorías a personal propio de la organización y sirva de soporte para el responsable de calidad.

Existe la posibilidad de realizar otros cursos externos, pero estarán en función de cómo se desarrollen nuestras actividades, nos referimos a la posible incorporación de una persona realizando actividades de atención al cliente, la aceptación de contratos con nuevos clientes que puede hacer necesario disponer, por ejemplo, de conductores con carné de ADR (actualmente no se realiza este tipo de servicio), y otras cuestiones que harán necesario estudiar la posibilidad de realizar cursos de formación para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

9. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Desde la Dirección de la organización se tiene muy claro que una organización de servicios no se puede conducir sin conocer la opinión del cliente y se tienen muchas ganas de realizar una amplia consulta en este sentido. Se dispone a tal efecto de un procedimiento de evaluación de la calidad del servicio y de una encuesta que creemos refleja bastante bien las características de nuestros servicios que queremos medir.

En el mes de mayo se enviaron las primeras encuestas a los clientes activos. El dato del índice de respuesta de las mismas no lo consideramos revelador hasta no tener otros valores con los que poder comparar. Lo que sí ha servido como punto de arranque es el grado de satisfacción de los clientes. Para CETMOTRANS, S.A. se obtuvo un 81%. Si tenemos en cuenta que el máximo ideal es el 100% y que el real debe rondar el 90%, la conclusión es que el camino a recorrer es largo.

Por ello, se tomó como objetivo para este año aumentar un 2% como mínimo este grado medio de satisfacción de los clientes. Esperemos que las acciones emprendidas desde entonces influyan en la próxima valoración que se llevará a cabo el próximo año. Expuesto a la entrada de las oficinas, y para conocimiento de todos, se halla un perfil de la calidad del servicio que estamos dando. Invitamos a todo el personal a hacer los esfuerzos oportunos para mejorarlo.

Como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo del informe, para esta nueva temporada se está trabajando sobre la realización de nuevas encuestas de valoración que incorporen nuevos conceptos.

10. APROVISIONAMIENTOS

El procedimiento de aprovisionamientos incorpora un nuevo registro, la "Solicitud de Compra", que debe rellenar la persona encargada de realizar cualquier compra, para asegurar en el momento de recepción de los pedidos, que lo solicitado (a través de la solicitud de compra) es lo entregado por el proveedor.

También se ha aprovechado para actualizar el registro de proveedores.

Mencionar también que no ha habido ninguna incidencia significativa con proveedores.

La Dirección ha acordado junto con el Responsable de Calidad la elaboración para el 2003 de un procedimiento específico para la valoración y acreditación de proveedores, que nos permita realizar un mayor seguimiento periódico de éstos y que sea más exigente, o como mínimo los criterios mejor definidos.

No se descarta tampoco la elaboración de encuestas a proveedores con la intención de conocer si disponen de certificados de calidad, y otros requisitos que pueden sernos útiles.

11. MANTENIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS

El mantenimiento de los vehículos también presenta cambios importantes respecto a cuando certificamos.

CETMOTRANS, S.A.**Acta de revisión del sistema por la Dirección**

Edición 2: 01-07-04

Página 6 de 7

Debido a las no conformidades detectadas en la auditoría de certificación, se elaboró un nuevo planning de mantenimiento, y dos documentos más para asegurar el control de los vehículos.

El taller subcontratado, detalla para cada uno de los vehículos, a través del documento "Planning Mensual de Mantenimiento", las fechas en la que los vehículos deben realizar tareas de mantenimiento, básicamente cambios de aceite y filtros.

Taller también mantiene al día el documento "Tipo de Revisiones a Realizar", donde cada X kilómetros está definido realizar una serie de revisiones a los vehículos, las características de las cuales vienen definidas en el propio registro, en función de si se trata de revisiones tipo A, B, C o D. En cada uno de los casos las revisiones contemplarán aspectos distintos.

Para los frenos también se mantiene un histórico reflejado en el documento "Estado de los Frenos).

El taller subcontratado tiene la obligación de avisar, con suficiente antelación, a los operadores de tráfico, de aquellos vehículos que deben paralizarse a causa de revisiones.

En lo referente a la documentación legal de los vehículos (ITV, tarjeta de transporte y seguros), se ha elaborado un nuevo registro más visual, que permite realizar un seguimiento de dichos documentos, de una forma más ágil. La responsable de administración es la encargada de avisar a los operadores de tráfico, de la caducidad de los documentos, pero a pesar de ello los operadores disponen en su zona de trabajo, de los plannings de renovación de éstos documentos.

El listado ("Registro de Vehículos") donde se identifican los vehículos y sus características, también se ha actualizado y está a disposición de los operadores de tráfico.

Con la incorporación del nuevo programa de facturación, se está a la espera de poder obtener a través de dicho programa, un histórico informatizado de las revisiones y reparaciones realizadas sobre cada uno de los vehículos, operación que ahora debe realizarse manualmente y es algo costosa.

Una vez se disponga de esta base de datos, podrá realizarse a final de año un seguimiento completo de cada uno de los vehículos, pudiéndonos fijar así objetivos concretos en cuanto a las incidencias producidas por averías, y se podrá obtener resultados fiables del funcionamiento de las revisiones y por tanto del mantenimiento general.

La intención de La Dirección es que, una vez la organización tenga formados a los operadores de tráfico, y su situación se establezca completamente, asignar a un responsable de mantenimiento que no dependa de taller, y que se encargue exclusivamente asegurar, en la medida de lo posible, el buen funcionamiento de los vehículos.

12. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA

Tal y como se ha visto a lo largo del informe se han incorporados numerosos cambios en la documentación, pero hasta ahora no se había hecho referencia a la documentación puramente operativa. Respecto a este tema se ha elaborado un nuevo procedimiento (P 04. Gestión de las cargas), donde se refleja la operativa en la asignación de cargas y realización del servicio. Asociados a este procedimiento se han elaborado los siguientes registros:

- "Planning mensual de vehículos", donde se van asignando con una antelación suficiente los servicios a realizar durante el mes. Cada operador de tráfico dispone de dicho registro donde planificará sus cargas en función de los vehículos que tenga asignados.

En el planning deberá también anotarse cualquier incidencias producida en alguno de los servicios, y especialmente que los CMR's de cada servicio estén disponibles en base, para evitar problemas de facturación.

Los operadores de tráfico tienen también la obligación de realizar tres llamadas a lo largo de los servicios (mañana, mediodía y tarde) para tener un control de la situación de los vehículos y dejar constancia de ello en el planning.

Es función del responsable de calidad controlar el correcto funcionamiento del planning y insistir a todos los operadores de tráfico para que cumplimenten todos los datos.

El nuevo registro todavía está en fase de implantación (a pesar de llevar unos meses) por lo que aún se evidencian errores en su registro, que esperamos que a medida que se vayan puliendo, se solucionen.

- "Planning semanal de Vehículos", donde se identifican la situación diaria de todos los vehículos de CETMOTRANS, S.A.. que están operando.

Para poder mantener actualizado dicho planning, cada Operador de Tráfico debe introducir al momento los datos necesarios requeridos por el planning, facilitando así que cualquier persona de la organización conozca la situación actual y prevista de todos los vehículos de CETMOTRANS, S.A..

CETMOTRANS, S.A..

Acta de revisión del sistema por la Dirección

Edición 2: 01-07-04

Página 7 de 7

En cuanto al tema comercial, también se ha elaborado un nuevo procedimiento (Ver P 03) que incorpora nuevas metodologías para el control y seguimiento de los clientes, con lo que se ha conseguido una unificación de criterios a nivel comercial. A raíz de ello se han generado nuevos registros como las fichas de altas de cliente (que ya existían), el registro de seguimiento de la calidad del cliente, los informes de visita comercial, y los precios y condiciones de los servicios a ofertar.

A nivel documental también recalcar la elaboración del Manual del Operador de Base, que incluye todos los datos que los operadores deben conocer para la correcta gestión de las cargas, y el Manual de Administración, cuya finalidad es la misma que en el caso anterior, pero a nivel de administración.

También se ha elaborado una segunda distribución del Manual del Conductor, dado que la primera edición del manual se hizo en blanco y negro y se ha considerado más útil distribuirlo a color, ya que llama más la atención, con lo cual facilita que los conductores lo lean.

En cuanto al tema de la documentación, mencionar tan solo, que la adaptación a la nueva norma, y la incorporación de ISO 14001 de Medio Ambiente, harán necesario elaborar nuevos procedimientos y cambios en los ya disponibles.

Firma de los asistentes: