



FM en España, pensando en positivo

■ José Antonio de Lama

Director de Operaciones de Claro Sol Facility Services

Me gusta pensar en positivo y ver la botella medio llena, cada vez son más las empresas que a la hora de solicitar propuestas para la gestión de sus inmuebles se plantean hacerlo a través de un contrato de Facility Management. Estas compañías toman la decisión de confiar todos los servicios complementarios, desde el mantenimiento, limpieza, seguridad o *catering* en un solo proveedor y bajo la supervisión de un solo gestor que les reporta. Contratos integrados, medidos por resultados, lo importante para ellos es que sus instalaciones funcionen a la perfección, estén ordenadas y limpias, su recepción esté bien atendida, la gestión de espacios sea eficiente, el correo se distribuya de forma rápida y correcta, y puedan disfrutar de un jardín en perfecto estado.

Otras veces no soy tan positivo y veo la botella medio vacía, muchas compañías, y sobre todo la Administración, siguen solicitando ofertas que únicamente tienen en cuenta los medios a aportar; el número de horas que quieren de mantenimiento, de recepción, de jardinería, de limpieza; marcan los horarios; las jornadas que hay que suplir en vacaciones; el porcentaje de horas de IT que hay que cubrir; qué productos hay que emplear; incluso, los métodos a utilizar en cada actividad. Estas empresas no son capaces de confiar en sus proveedores de servicios dejándoles cierto

margen de maniobra y mucho menos apostar por un proveedor global que gestione todas sus instalaciones.

A mitad de camino se encuentran los clientes que asumen con inicial entusiasmo la nueva tendencia del mercado, apuestan por el FM aunque de forma tímida, solicitan propuestas de servicios integrados, gestión por niveles de servicio fijando SLAs y KPIs, pero a la hora de controlar la gestión del servicio, ya sea por desconocimiento, prudencia o cualquier

hace unos cuantos años. Sin embargo, el nivel de exigencia de los usuarios es el mismo o superior. ¿Cómo es posible mejorar la calidad de los servicios contratados con un 10% ó 20% menos de presupuesto? ¿Podemos decirle a un usuario que pasa calor en su puesto de trabajo que el presupuesto es bajo y debe esperar unos días a que arreglemos el aire acondicionado? Las empresas de FM no estamos para dar excusas, estamos para aportar soluciones.

■ Los SLAs deben ser ambiciosos pero razonables, además de poderse medir de forma sencilla y automatizada mediante herramientas de gestión ■

otra razón, siguen obsesionados con el cumplimiento del número de horas de trabajo que ellos creen necesarias, sin flexibilidad y mirando siempre de reojo al reloj que controla las horas de presencia.

Con todo esto sobre la mesa, está claro que nos queda mucho por hacer, vamos en la buena dirección, pero más despacio de lo que nos gustaría. Entiendo que después de tantos años en los que la externalización se resumía en aportar jornadas de trabajo en cada actividad de servicio, intentando hacer las cosas lo mejor posible, cambiar de mentalidad no es sencillo. La crisis económica ha llevado a presupuestos más bajos para la gestión del outsourcing que los de

No podemos culpar de esta situación solo a las empresas que nos contratan, los proveedores de FM debemos ser capaces de vencer con ejemplos y argumentos sólidos a los responsables de decidir el modelo de gestión de quieren para sus edificios e instalaciones. El FM bien ejecutado tiene muchas ventajas, tenemos que hacerles ver que los contratos de larga duración son beneficiosos, que integrar actividades tiene muchas ventajas, que hay que profesionalizar las actividades, que tendrán mucha más información de lo que ocurre, que podemos hacer su trabajo más sencillo, porque planificando y gestionando a corto y medio plazo seremos capa-

ces de conseguir una mayor calidad a menor coste.

Los ahorros de costes son muy importantes para los compradores de servicios y seguramente sean el principal argumento para decantarse por el modelo de FM a la hora de contratar, pero no debe ser menos importante hacerles ver que este es un modelo muy diferente al tradicional de suma de contratos de servicios. Cuando nuestros potenciales clientes ven que cualquiera de los usuarios puede desde el ordenador de su puesto de trabajo o desde un terminal o *smartphone* hacer cualquier tipo de solicitud o reclamación, y ésta es directamente reenviada a la persona encargada de resolverla, que puede reservar una sala de reuniones con un par de *clicks* indicando si necesita un proyector, una videoconferencia, café, etc., se dan cuenta de que estamos hablando de otra cosa.

Para que un contrato de FM tenga éxito, es vital acordar los SLAs como herramienta que ayude a ambas partes a llegar a un consenso sobre el nivel de calidad del servicio, en aspectos como tiempo de respuesta, disponibilidad de recursos, documentación disponible, personal asignado al servicio y muchos otros indicadores. Los SLAs deben ser ambiciosos pero razonables, además de poderse medir de forma sencilla y automatizada mediante herramientas de gestión.

En los últimos años, se ha avanzado muchísimo en la creación e implantación de aplicaciones informáticas que le permitan al cliente solicitar los servicios requeridos de forma sencilla y ágil, y a los proveedores de FM a poner a disposición del contrato suficientes medios técnicos, tecnológicos y humanos de forma que puedan atender al cliente de forma rápida y eficiente. Tendremos que consensuar con los usuarios de nuestros servicios los indicadores de calidad y los indicadores claves de rendimiento



de servicio que para ellos son importantes. Lo que para un cliente no es importante para otro puede ser crítico, incluso dentro de la misma compañía pueden haber diferencias por áreas de actividad. A través de los *software* de gestión de FM se puede verificar de forma instantánea el grado de cumplimiento y la evolución del contrato mediante consultas prediseñadas y mediante informes y graficas de todo tipo, obtener información muy valiosa, incluso, podemos crear consultas personalizadas con los valores que estimemos más importantes, como número de incidencias por periodo de tiempo, tiempos de respuesta, de resolución, costes por edificio, por planta, por departamento, por máquina o cualquier otro tipo de información necesario para el control de los activos.

Para poder valorar nuestras actuaciones, los niveles fijados tienen que ser medibles de forma sistemática y sencilla, si no tenemos suficientes datos o no hemos fijado criterios objetivos, nuestras afirmaciones o las del cliente serán indemostrables, subjetivas, opinables. En este tipo de contratos ya no es suficiente que nos valoren si el servicio es muy bueno, correcto o malo. Con todos los datos

obtenidos monitorizando nuestra actividad, debemos proponer mejoras en la organización, en los procesos, flexibilizar los recursos adaptándonos a la actividad, incorporar nuevos modelos y herramientas de gestión, mejoras en la calidad, mayor *reporting* y, por supuesto, reducción de costes, con todo esto crearemos un círculo virtuoso.

Para finalizar pensando en positivo, quiero transmitir mi satisfacción al ver que el nivel técnico de los profesionales del FM en nuestro país ha crecido de manera significativa, cuando entrevistas a estos candidatos para incorporarlos a un nuevo proyecto te das cuenta de que muchos cuentan ya con una dilatada formación y experiencia, que hay perfiles como los de arquitectos e ingenieros que con la crisis del ladrillo han optado por formarse y dar un cambio a sus trayectorias convirtiéndose en Facility o Project Managers. Con estos nuevos profesionales bien formados, con ganas de aprender, aportando ideas y amplios conocimientos en herramientas de gestión, contamos con los mimbres necesarios para afrontar los nuevos retos que pondrán al FM en España en el lugar que le corresponde. 🏢