



## CRITERIO 1. LIDERAZGO

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

**1.A- LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA.**

En el Laboratorio, entendemos por *Líderes* aquellos que motivan, dirigen y desarrollan personas y equipos de trabajo, promoviendo la confianza de éstos en sí mismos para lograr la consecución de fines y metas dentro del marco de la Política y Estrategia del Laboratorio. Diferenciamos tres

niveles de liderazgo en nuestra organización (Fig.1.a.1):

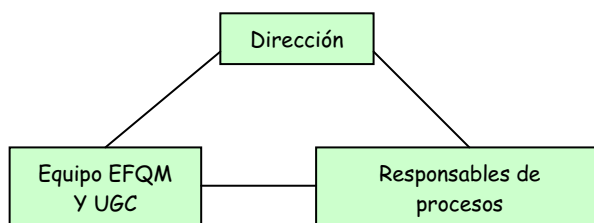


Figura 1.a.1. Niveles de liderazgo en el Laboratorio.

AÑO	FORMACIÓN RECIBIDA EN CALIDAD Y GESTIÓN.	Nº ASISTENTES
2000	Procesos de cambio y calidad en la Administración Pública	1
	Implantación de norma ISO 17025	1
2001	Los laboratorios de control oficial y la norma ISO 17025	2
	Curso sobre norma ISO 17025	11
2001-2002	Master MBA: Economía de empresa.	1
2003	Nociones de quimiometría básica aplicada al sistema de gestión de laboratorio.	12
2003-2004	Master de Calidad: Historia de la calidad, normas ISO, modelo EFQM,...	1
2004	Seminario mensual de Gestión de la Calidad y sobre el modelo de Excelencia (Administraciones públicas)	4
	2 Seminarios sobre EFQM: De la calidad a la Excelencia, Modelo EFQM	Todo el personal
	Curso de auditores	1
	Curso sobre marketing en los Servicios Públicos	1
	Dirección por objetivos	1
	Incertidumbre, calibración y estadística	25
2005	2 Seminarios sobre herramientas de gestión: Grupos y herramientas de mejora, Benchmarking	Todo el personal
	Formación de formadores	16
	Modelo EFQM	1
	Validación de métodos de análisis químicos	1
	Validación de métodos de análisis biológicos	1
	Estadística básica	19
	Estadística aplicada al laboratorio	24
	Implantación de norma ISO 17025 en el laboratorio. Requisitos de gestión y técnicos.	1
	Implantación de un sistema de gestión integrado	Todo el personal
	Formación de evaluadores acreditados en el modelo de Excelencia en el modelo EFQM	2
Indicadores de calidad	1	
	Modelo EFQM: Conceptos de Excelencia y explicación del Modelo - Mplus Consulting	9
2005/2006	Asesoría EFQM (Formación-acción): autoevaluación REDER, Plan de Mejora. - Mplus Consulting	7
2006	Validación de métodos químicos	3
	Liderazgo y gestión de equipos de trabajo	1
	Comunicación interna	1
	Equipos de Alto Rendimiento	1
	Claves de la calidad en la prestación de los servicios públicos	1
	Evaluación del rendimiento	1
	III Foro de Excelencia Empresarial, Logroño	3
	Gestión por procesos - Mplus Consulting	37

Figura 1.a.2. Formación en calidad y gestión en el Laboratorio.

Tras un proceso de discusión y reflexión interna, Dirección y un equipo *ad hoc* elaboraron la Misión, Visión, Valores Institucionales, Necesidades de los grupos de interés y Mapa de Procesos.

Estos documentos los hemos difundido tanto interna como externamente. En la difusión interna, se han utilizado diferentes medios: oral, en la charla exclusiva y, al efecto, con todo el personal en octubre de 2004 y en reuniones de Revisión del Sistema; por

correo electrónico, a todas las personas del Laboratorio y, permanentemente, en el tablón de anuncios y en intranet. A nivel externo, se presentaron en el Seminario sobre Gestión de la Calidad y el modelo de Excelencia durante las actividades de formación en EFQM impartidas por la Consejería de Administraciones Públicas (Subdirección de Calidad). La Misión, la Visión y los Valores Institucionales están introducidos en la página web para su difusión externa.



## CRITERIO 1. LIDERAZGO

<p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b> (Revisión 4)</p> <p>Somos un laboratorio público de la Comunidad Autónoma de La Rioja que presta un servicio de análisis a organismos públicos y privados en los ámbitos agroalimentario, sanitario y ambiental, cumpliendo la normativa vigente y ofreciendo apoyo técnico, siendo el cliente el centro de nuestra gestión.</p> <p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b> (Revisión 3)</p> <p>Pretendemos ser el laboratorio público referente en el ámbito nacional por nuestra capacidad técnica, eficiencia económica y eficacia en una política de mejora continua e incorporación permanente de necesidades y expectativas de nuestros clientes en el servicio.</p> <p>Aspiramos a ser una organización en la que las personas participen activamente en la gestión dentro de una cultura de máxima comunicación que nos permita ser reconocidos por la excelencia, y de la que todos nuestros clientes, contribuyentes, personas, aliados y sociedad se sientan orgullosos.</p> <p>Nuestro objetivo es convertirnos en un laboratorio líder en innovación, modernidad en equipos e instalaciones, con respeto al medio ambiente y con una cultura de seguridad laboral y social en nuestras actuaciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VALORES INSTITUCIONALES</b> (Revisión 5)</p> <p>Comportamientos personales en los que basamos nuestras actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La orientación hacia el cliente.</u> Dirigiendo todas las acciones del laboratorio a la prestación de un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés (contribuyentes, personal, sociedad,...).</li> <li>• <u>Trabajo en equipo.</u> Basado en el apoyo, cohesión y formación interna que permita la cooperación de los miembros del equipo y un mayor desarrollo de sus integrantes a través de un empowerment eficaz.</li> <li>• <u>El desarrollo personal.</u> La motivación y el desarrollo del capital intelectual como base para la prestación de un servicio de calidad.</li> <li>• <u>La calidad y la innovación.</u> Incorporando la mejora continua como parte del trabajo y el esfuerzo por la innovación tecnológica permanente.</li> <li>• <u>Orientación al logro</u> basada en la eficacia y la eficiencia.</li> <li>• <u>La flexibilidad.</u> Adaptabilidad a la realidad cambiante del mundo exterior mediante flexibilidad en los puestos de trabajo y formas de gestión y trabajo en equipo.</li> <li>• <u>Promoción de la salud de las personas.</u> Buscando no sólo la seguridad e higiene en el puesto del trabajo sino también el desarrollo y mejora del bienestar laboral.</li> </ul>
---	---

**Figura 1.a.3.** Misión, Visión y Valores Institucionales del Laboratorio Regional de la CAR.

VALOR	DESPLIEGUE	CÓMO PARTICIPAN LOS LÍDERES
<b>Orientación al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de la satisfacción de los clientes.</li> <li>- Captación de necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>- Atención de sugerencias, quejas y reclamaciones.</li> <li>- Proceso "Relación y Satisfacción de Clientes" (PR03).</li> <li>- Proceso operativos de líneas (PR06-PR12).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso de herramientas de relación.</li> <li>- Coordinación de reuniones con clientes.</li> <li>- Análisis de resultados, propuesta de objetivos y acciones de mejora.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de equipos de mejora (Fig.3.c.1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso y coordinación de la actividad del equipo para alcanzar fines.</li> </ul>
<b>Desarrollo personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de la satisfacción de las personas.</li> <li>- Proceso "Satisfacción de Personas" (PR04).</li> <li>- Proceso "Gestión de Capital Humano" (PR13).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso de acciones de mejora a partir de resultados de satisfacción y rendimiento.</li> <li>- Reparto de responsabilidades y correspondiente empowerment.</li> <li>- Desarrollo de las políticas de Formación y Comunicación.</li> </ul>
<b>Calidad e innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento y actualización de la acreditación por Norma ISO 17025.</li> <li>- Adopción del modelo EFQM.</li> <li>- Implantación de la Gestión por Procesos.</li> <li>- Proceso "Gestión por Procesos y Mejora Continua" (PR02).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en Calidad y Excelencia.</li> <li>- Diseño y promoción de la implantación de prototipos.</li> <li>- Diseño e implantación de mediciones y herramientas de mejora.</li> <li>- Compromiso con la gestión de la calidad y la mejora continua.</li> </ul>
<b>Orientación al logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación de la Gestión por Procesos.</li> <li>- Revisión del Sistema por Dirección.</li> <li>- Proceso "Planificación y Estrategia" (PR01).</li> <li>- Autoevaluación REDER.</li> <li>- Estudio de Costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del Grado de cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Propuesta de objetivos y acciones de mejora.</li> <li>- Participación en Autoevaluación.</li> <li>- Formación e implantación de Gestión por Procesos.</li> <li>- Impulso en la determinación de la eficiencia (estudio y seguimiento de costes).</li> </ul>
<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de equipos de mejora multidisciplinarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la formación.</li> <li>- Enriquecimiento de puestos de trabajo.</li> </ul>
<b>Promoción de la salud en las personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso "Satisfacción de Personas" (PR04).</li> <li>- Implantación del sistema de gestión ambiental y de riesgos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en Prevención de Riesgos Laborales y Gestión Ambiental.</li> <li>- Coordinación del equipo de trabajo SIG.</li> </ul>

**Figura 1.a.4.** Papel de los líderes en el despliegue de los Valores.



## CRITERIO 1. LIDERAZGO

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

Nuestros líderes impulsan el despliegue de los Valores Institucionales actuando como modelo de referencia, tal como se puede apreciar en la Fig.1.a.4. Las principales competencias de los líderes en la gestión del Laboratorio se resumen en la Fig.1.a.5. Por otro lado y, a través del sistema de Gestión por Procesos, se delega la responsabilidad del proceso en el responsable del mismo.

Dentro del proceso "Planificación y Estrategia" (PRO1), Dirección y UGC examinan los resultados obtenidos con cada responsable y equipo de proceso en las reuniones de Revisión del Sistema y, de acuerdo a los objetivos estratégicos, se establecen las líneas de actuación de cada equipo para el año siguiente. La

Autoevaluación de EFQM es una herramienta que nos ha servido para identificar las áreas de mejora en la gestión del Laboratorio. Dirección junto con el equipo de EFQM han priorizado las acciones a desarrollar.

El Equipo de Innovación Tecnológica y Alianzas se creó con el fin de hacer seguimiento de la competencia y gestionar alianzas para incorporar ideas de diferentes prácticas de trabajo. La gestión de las relaciones con otras organizaciones es una apuesta de la Dirección del Laboratorio para garantizar la mejora y fomentar la creatividad e innovación de las personas a partir de actividades de aprendizaje (ver subcriterio 4.a).

ACTIVIDADES	PAPEL DE LOS LÍDERES	LÍDERES
Misión, Visión y Valores	Definirlas, comunicarlas e implantarlas como referencia de la Política del Laboratorio. Liderar el cambio cultural. Revisarlas y actualizarlas.	Dirección y Equipo EFQM
Relación con clientes y otros grupos de interés	Definir grupos de interés así como clientes y partners de referencia. Intercambiar información y captar cambios en necesidades y expectativas. Impulsar cambios para satisfacer a los grupos de interés. Revisar y evaluar satisfacción y rendimiento.	Dirección Responsables de procesos operativos y Equipo de Clientes Otros equipos
Política y Estrategia	Definir las líneas estratégicas - Mapa Estratégico. Establecer los Factores Clave de Éxito. Definir los Objetivos Estratégicos. Aportar recursos y formación. Revisar sus resultados y actualizarlas periódicamente.	Dirección y Equipo EFQM
Equipos de Mejora	Plantear objetivos y planes de acción alineados con documentación cultural y estratégica. Aportar recursos y formación. Desarrollar los planes de acción (ejecución). Coordinar, motivar, implicar y cohesionar. Realizar seguimiento, evaluar y establecer nuevas metas.	Coordinadores de equipos
Mejora de procesos operativos	Captar necesidades y expectativas de los grupos de interés. Implantar mejoras técnicas y gestionar recursos. Coordinar el trabajo. Establecer objetivos e indicadores. Realizar seguimiento y evaluar resultados. Establecer nuevas metas.	Responsables de procesos operativos
Sistemas de Calidad y Gestión	Conocer y recibir formación en el sistema. Plantear objetivos alineados con documentación cultural. Incorporar el sistema a la organización y difundirlo entre el personal. Implantar el sistema y gestionar recursos. Realizar seguimiento y evaluar resultados. Establecer mejoras.	UGC y Equipos (EFQM y SIG)
Desarrollo del modelo EFQM	Recibir y aportar formación sobre el modelo. Liderar el proceso de Autoevaluación. Establecer objetivos y priorizar áreas de mejora detectadas. Impulsar la implantación de mejoras. Comunicar resultados al personal.	Dirección y Equipo EFQM

Figura 1.a.5. Papel de los líderes en las actividades de Calidad y Gestión.



## CRITERIO 1. LIDERAZGO

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	ACCIONES DE MEJORA	QUIÉN IMPULSA
2004	Formación en calidad y gestión (Fig.1.a.2)	Desarrollo de Misión, Visión y Valores Institucionales (otros documentos culturales)	Dirección
2004-2005	Seminarios impartidos por expertos en EFQM. Mplus Consulting y otros.	Creación de equipos de mejora	Dirección
2006	Formación -acción (Mplus Consulting): Autoevaluación REDER y herramientas de Planificación y Estrategia. Formación en Procesos.	Revisión de Misión, Visión y Valores Institucionales.	Dirección y equipo EFQM
		Matrices de priorización para determinar estrategias prioritarias, procesos clave,...	Dirección y equipo EFQM

Figura 1.a.6. Mejoras y fuente de aprendizaje en la elaboración y desarrollo de documentación cultural.

### Revisión, aprendizaje y mejora

#### Revisión

En la Encuesta de Satisfacción de Personas (ver subcriterio 7.a), se evalúa el estilo de la dirección (liderazgo). Estas valoraciones constituyen un importante punto de referencia para mejorar los comportamientos personales de los líderes.

#### Aprendizaje y Mejora

Entre las actividades de aprendizaje (Fig.1.a.6), hay que destacar:

- Organización del Curso de "Formación de formadores" (2005) al que asistió el Director del Laboratorio y los responsables de procesos y equipos.
- En 2006, asistencia del Director al curso "Equipos de Alto Rendimiento" y de miembros del equipo EFQM a los cursos "Liderazgo y Gestión de Equipos de Trabajo", "Evaluación del Rendimiento" y al III Foro de Excelencia Empresarial (Logroño, 2006), en el que se hizo especial referencia al tema de liderazgo.

La formación en el modelo EFQM a través de consultor externo (Mplus Consulting) ha facilitado la revisión de la Misión, Visión y Valores del Laboratorio. Las mejoras y fuente de aprendizaje en la elaboración y desarrollo de la documentación cultural se reflejan en la Fig.1.a.6.

### 1.B- IMPLICACIÓN PERSONAL DE LOS LIDERES PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

En las primeras reflexiones respecto a los cambios necesarios y las estrategias adoptadas por el Laboratorio, y con el fin de apoyar la adopción del modelo EFQM, la Dirección impulsó la creación de equipos de mejora, que posteriormente se han reestructurado de acuerdo a la composición de los equipos de proceso (ver Fig.3.c.1). La Gestión por Procesos está favoreciendo la asunción de responsabilidades por parte de estos equipos.

Dirección y UGC impulsaron, desde 1997, la implantación de un sistema de gestión normalizado para el aseguramiento de la competencia técnica de éste: EN 45001 que después pasó a ser ISO 17025. El Director, junto con los responsables de Calidad (UGC) y de las líneas Biología Alimentaria y Química Alimentaria, comenzaron la implantación de la norma, para posteriormente extenderse al resto de las líneas. Para ello, se adecuó el sistema informático acorde a las nuevas necesidades y, en colaboración estrecha con la empresa informática SAME, se adaptó la aplicación base LIMS a la gestión integral de nuestro Laboratorio.

Dirección, tratando de complementar la suficiencia técnica con una mejora continua en la gestión, comenzó un estudio sistemático de normas o modelos que encuadraran estas inquietudes (ISO 9000:2000, modelo EFQM). Para ello, recibió formación a través de masters externos en gestión y calidad (ver Fig.1.a.2). Como resultado de la formación, se eligió como referente en la gestión el modelo EFQM. Adicionalmente, estamos trabajando en la implantación de dos normas ISO 14001 (Gestión Medioambiental) OHSAS 18001-18002 (Prevención de Riesgos Laborales) que se pretenden integrar en una gestión única (Fig.1.b.1).

Fruto de la primera Autoevaluación REDER, surge el primer Plan de Mejora. Una de las acciones a abordar en dicho Plan es la implantación de la Gestión por Procesos (Fig.1.b.1). El equipo EFQM y Dirección están liderando la implantación de este sistema mediante el desarrollo del proceso "Gestión por Procesos y Mejora Continua" (PR02). Los procesos elaborados tienen su propio equipo y se ha establecido un responsable del mismo así como un suplente para apoyar y sustituir al titular.

Hemos definido los responsables de proceso de acuerdo a las siguientes características:

- o Capacidad de visión global del proceso.
- o Efectividad y capacidad para liderar el proceso.
- o Confianza por la Dirección.