

**NOTAS COMUNES A LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.**Sistema de establecimiento de objetivos:

A la hora de establecer nuestro sistema de objetivos tratamos de que la consecución de los mismos sea un reto y nos exija además un esfuerzo adicional. Para ello, tenemos en cuenta los siguientes aspectos:

- En función de los resultados de años anteriores, haciendo una reflexión sobre los resultados y otros indicadores relacionados, tratamos de establecer un objetivo de forma que no perdamos posiciones ya alcanzadas anteriormente.
- Si se va a trabajar algún proceso en concreto o se van a dedicar recursos adicionales de personas, tiempo, inversiones... en algún aspecto, somos más ambiciosos con su objetivo.

Comparaciones externas:

Los laboratorios públicos con los que tenemos relación presentan un perfil de trabajo muy heterogéneo, no trabajando todos en los mismos productos y ocupando cada producto un porcentaje distinto de su campo de trabajo. Por tanto, las comparativas han de ser establecidas y estudiadas con un conocimiento adicional de las circunstancias.

Para la obtención de comparativas, además de las relaciones habituales, hemos contactado con laboratorios de todo España, que consideramos más cualificados del conjunto de los laboratorios públicos, tales como: Laboratorio Arbitral de Madrid, Laboratorio de Majadahonda (Agencia de Seguridad Alimentaria), Laboratorios Regionales de Salud Pública de Aragón, Asturias, Navarra, País Vasco, Cantabria, Madrid, Agencia de Salud Pública de Barcelona...

**6.A- MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.**

Para medir la satisfacción de nuestros clientes, elaboramos, en el año 2002, una primera encuesta que surgió por reflexión interna y recomendaciones de la Norma ISO 17025 y en la que se trataron de centrar las necesidades y expectativas de los clientes. Los resultados de esta encuesta se estudiaron en la Revisión del Sistema de ese año, haciéndose énfasis en la importancia de reducir el tiempo de respuesta de análisis. Una de las medidas para mejorar este aspecto fue emitir los resultados a través de correo electrónico interno a los clientes. A su vez, en la Revisión del Sistema del 2003 ya se recomendaba a cada una de las líneas el tener reuniones sistemáticas con los clientes principales para planificar el trabajo durante el año.

En 2005, incorporamos, en una nueva encuesta, datos obtenidos del estudio Serqual de Administraciones Públicas. En el año 2006, fue revisada incorporando el trabajo en la herramienta de QFD desarrollada en 2003 y el apoyo de una consultora externa. Es entonces cuando la Encuesta de Satisfacción de Clientes se centró mucho más en la calidad del servicio, elaborándose lo que ahora es la revisión vigente (Encuesta de Satisfacción de Clientes - PR03/01) que se realiza sobre los clientes principales del Laboratorio (nº muestras  $\geq 98\%$ ).

Objetivos: El Equipo de Clientes, junto con el Director y el equipo EFQM, han definido los objetivos en función a las expectativas que nos muestran los grupos de interés en las reuniones anuales con clientes y de Revisión del Sistema con los equipos del Laboratorio. Hasta el año 2005, establecimos un objetivo lineal para todos los resultados, debido a que considerábamos que una puntuación de 7 en cuanto a satisfacción era lo suficientemente importante.

Comparaciones: Nos hemos comparado con:

- SAC: Servicio de Atención a Ciudadano del Gobierno de La Rioja, unidad administrativa con relación directa con el usuario. Es el mejor referente de la Administración regional, ya que por ahora no hay otro con mayores puntuaciones en satisfacción de clientes.
- Laboratorio Regional de Salud Pública (Madrid), muy similar a nuestro Laboratorio en cuanto a personal y oferta analítica.
- SAU: Servicio de Atención al Usuario de la Agencia del Conocimiento y la Tecnología de La Rioja, que presta servicios a las unidades de la Administración de La Rioja.

El Equipo de Clientes, tal como refleja el proceso "Relación y Satisfacción de clientes" (PR03), analiza los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Clientes frente a los objetivos fijados con el fin de evaluar la consecución del Valor Institucional "orientación hacia el cliente". Así, de forma anual y a partir de estos resultados y otros de rendimiento, este equipo establece en las reuniones de Revisión del Sistema, junto a los responsables de proceso operativo, los nuevos objetivos y acciones de mejora, centrándose especialmente en aquellas áreas ponderadas como más importantes por los clientes en la encuesta (Fig.6.a.1).

Preguntas más importantes (ponderación en la Encuesta de Satisfacción de Clientes)
Plazos y tiempos de respuesta en los análisis.
Fiabilidad en los resultados analíticos.
Atención y trato recibido por el personal del Laboratorio.

Figura 6.a.1. Ponderación encuesta de satisfacción.



Es importante destacar que nuestra primera medición de la satisfacción de los clientes la realizamos en el año 2002; en 2003 trabajamos la herramienta de QFD de la cual obtuvimos conclusiones que se han incorporado en las sucesivas revisiones de la Encuesta de Satisfacción. La encuesta actual consta de 24 preguntas que se agrupan en 6 ítems: imagen general, información-comunicación, servicio prestado, atención y trato personal, capacidad técnica e innovación y mejora.

La satisfacción general que nuestros clientes tienen del Laboratorio es cada vez mayor, aumentando progresivamente los resultados a lo largo de los años. Además, de acuerdo a los resultados de la encuesta de 2006, el 86,3% de nuestros clientes encuestados recomendarían el Laboratorio a otras organizaciones, lo que revalida la satisfacción mostrada en el resultado anterior.

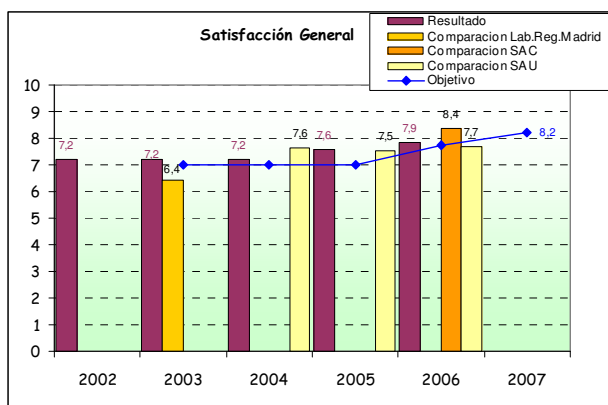


Figura 6.a.2. Satisfacción general de los clientes.

El grado de satisfacción respecto a la Imagen General se ha incrementado en los últimos años debido a las mejoras incorporadas en instalaciones, accesos, señalizaciones... resultantes del trabajo de QFD. Los datos hasta el año 2004 sólo reflejan la parte de imagen general referida a la facilidad de contacto con las personas, por lo que no son totalmente comparables con los resultados de años posteriores.

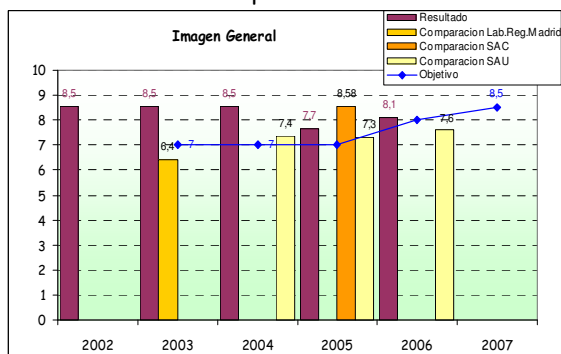


Figura 6.a.3. Imagen General.

La valoración positiva que nos hacen respecto a la Información - Comunicación es debida a acciones implantadas tales como la sistematización de las entrevistas con clientes para la planificación del servicio, el envío de la Oferta de Determinaciones a partir del año 2002. Es previsible que esta percepción mejore con la utilización de la página web en la que se detalla la oferta de servicios que presta el Laboratorio y otras informaciones, siendo éste un nuevo canal de comunicación con los clientes.

La preocupación por un servicio de calidad y de atención y trato esmerado en la atención al público ha sido una constante en nuestra gestión. Hay que destacar que éste es el tercer aspecto más ponderado en importancia en la Encuesta de Satisfacción de nuestros clientes por lo que venimos haciendo esfuerzos importantes para su mejora tales como: la constitución de un Equipo de Clientes con formación en diversas facetas de atención al cliente (cursos sobre: habilidades de atención telefónica, escucha activa, claves de la calidad en la prestación de los servicios públicos, etc...) y con un responsable de relaciones con clientes; diseño del CRM en colaboración con nuestro proveedor informático; asistencia a reuniones sectoriales por parte de responsables de Procesos Operativos y Dirección. También se han definido características de calidad a la recepción de muestras que, junto con el Procedimiento "Registro de muestras y elaboración de boletines" (PNT Met/LAB/LIMS/1), se han incorporado en todos los Procesos Operativos.

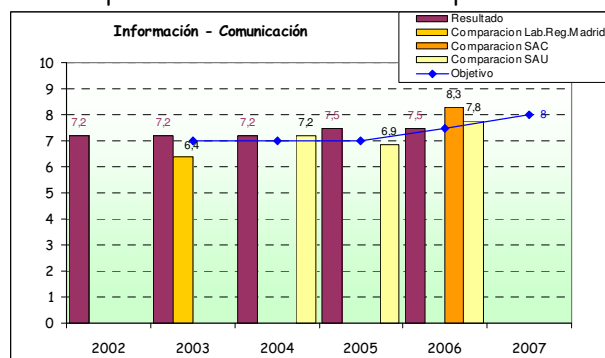


Figura 6.a.4. Información - comunicación.

Las actuaciones anteriores junto con la disminución del tiempo de resolución de reclamaciones gestionadas por el "Procedimiento de tratamiento de reclamaciones, desviaciones y no conformidades" (PG/02/06), así como el esfuerzo constante de los responsables de Procesos Operativos por ofrecer apoyo técnico a sus clientes, ha supuesto una evolución ascendente en cuanto a su percepción sobre la Atención y Trato recibido.



## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

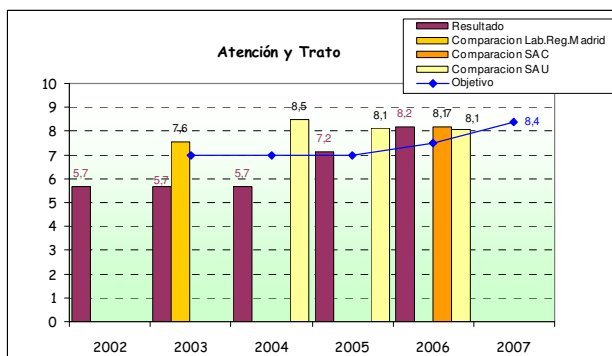


Figura 6.a.5. Atención y trato.

El segundo aspecto más ponderado en importancia por nuestros clientes es la fiabilidad en los resultados analíticos, para lo cual es imprescindible una buena capacidad técnica de nuestros profesionales, aspecto bien valorado, que genera confianza y en el que venimos trabajando desde hace años a través, principalmente, de la formación y la cualificación del personal, tal y como exige la Norma ISO 17025 (ver subcriterio 3.b), la asistencia a reuniones sectoriales y alianzas (ver subcriterio 4.a) a partir de las cuales hemos introducido nuevas técnicas como los análisis cromatográfico líquido-masas, innovaciones en el PNIR, detección de gripe aviar, RT-PCR a tiempo real...

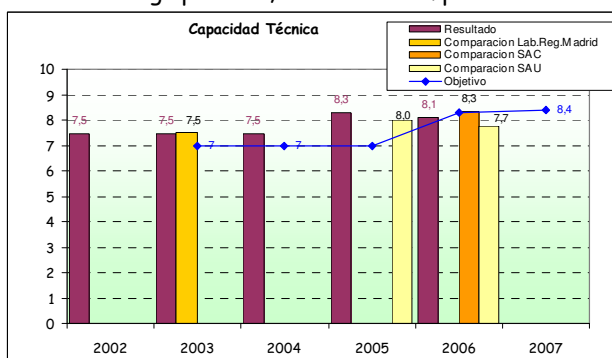


Figura 6.a.6. Capacidad técnica del Laboratorio.

El servicio prestado está siendo cada vez mejor valorado por nuestros clientes y venimos trabajando en su mejora en áreas tales como plazos y tiempos de respuesta de los análisis (ver subcriterio 6.b), donde se muestra el esfuerzo realizado en los últimos años. Cada línea cuenta con sus propios datos de satisfacción y rendimiento en este aspecto (ver criterio 9) para mejorar su tiempo de respuesta. El tiempo de respuesta, una de las características de calidad del servicio, es la pregunta considerada más importante por nuestros clientes. Para mejorar en este campo, hemos incorporado el adelanto de los resultados a través de e-mail, fax e, incluso, muchas veces por teléfono, con el esfuerzo que ello supone para los cerca de 18.700 boletines emitidos el último año.

La mejora del servicio se efectúa, además, a través de diversas herramientas: acreditación de procedimientos de análisis ISO 17025, orientación hacia la *Gestión por Procesos*, establecimiento de indicadores internos de rendimiento, participación activa en alianzas e incorporación de servicios nuevos y otras innovaciones (ver subcriterios 5.b y 5.c).

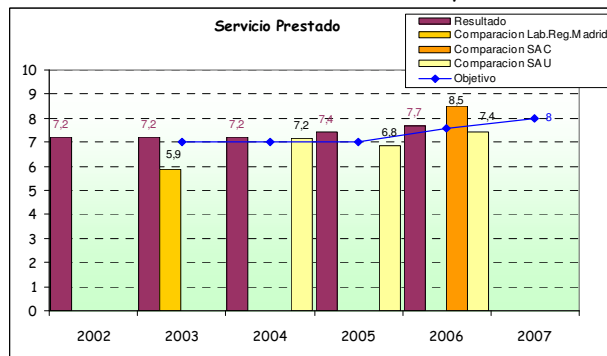


Figura 6.a.7. Satisfacción con el Servicio Prestado.

		Imagen general	Capacidad técnica	Atención y trato	Información-información	Servicio prestado	Innovación y mejora	Satisfacción general
BA	2002	6,8	3,5	5,5	6,8	3,5		5,2
	2005	7,5	6,2	6,8	6,8	6,0		6,7
	2006	7,7	7,1	7,3	6,8	6,8	7,6	7,2
BE	2002	10,0	10,0	5,5	7,5	10,0		8,6
	2005	9,0	9,2	9,3	8,3	8,8		8,9
	2006	8,7	8,9	9,2	8,5	8,4	8,2	8,7
BP	2002	10,0	7,5	7,5	7,5	7,5		8,0
	2005	8,7	8,1	8,1	7,2	7,4		7,9
	2006	8,3	8,3	8,3	7,1	7,3	7,3	7,8
BV	2002	8,8	8,8	5,4	7,4	8,0		7,7
	2005	8,4	8,5	7,2	7,6	7,9		7,9
	2006	8,2	8,3	7,8	7,7	7,8	7,6	7,9
QA	2002	8,0	7,7	6,9	8,0	7,9		7,7
	2005	8,1	7,6	7,2	7,5	7,5		7,6
	2006	8,1	7,6	7,3	7,3	7,3	7,1	7,5
QP	2002	8,4	8,6	5,8	7,6	7,9		7,7
	2005	8,2	8,3	7,6	7,8	8,1		8,0
	2006	8,1	8,2	8,2	7,8	8,2	8,1	8,1
QR	2002	10,0	10,0	7,7	10,0	9,2		9,4
	2005	8,5	8,7	8,2	8,4	8,0		8,3
	2006	8,0	8,2	8,3	7,8	7,6	7,4	7,9

Figura 6.a.8. Segmentación de los resultados por líneas.

Cada línea gestiona sus propios resultados de satisfacción de clientes, tal y como figura en cada uno de sus procesos. A partir de estos, propone objetivos, metas y acciones de mejora, que son validadas a través de la Revisión del Sistema (Proceso "Planificación y Estrategia"- PR01).

En la encuesta del 2006, se ha incorporado como ítem la percepción acerca de la Innovación y Mejora, ya que con la adopción del Modelo EFQM consideramos importante conocer cómo nuestros clientes perciben nuestra adaptación a sus necesidades haciendo uso de las nuevas tecnologías disponibles. Así, en el año 2006 se observa un valor muy positivo en este aspecto, pretendiendo ser mejorado en el 2007 con la incorporación y comunicación a los clientes de mejoras en los Procesos Operativos, en la gestión y en la comunicación externa.



## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

INNOVACIÓN Y MEJORA	2006
Resultado	7,56
Comparación SAC	8,47
Comparación SAU	7,26
Objetivo	7,50

Figura 6.a.9. Innovación y Mejora.

Debido a nuestra política de incrementar el porcentaje de clientes particulares para disminuir la dependencia respecto a los clientes oficiales, hemos considerado interesante el segmentar también los resultados entre clientes públicos y clientes privados.

	Clientes oficiales		Clientes particulares	
	2002	2006	2002	2006
Imagen general	8,36	8,39	8,61	7,65
Capacidad técnica	8,92	8,42	6,9	7,59
Atención y trato	7,64	8,40	4,93	7,80
Información - comunicación	8,00	7,52	6,89	7,36
Servicio prestado	9,46	7,84	6,72	7,44
Innovación y mejora		7,74		7,27
Satisfacción general	8,48	8,05	6,81	7,52

Figura 6.a.10. Segmentación de los resultados de satisfacción por tipo de clientes.

### 6.B- INDICADORES DE RENDIMIENTO.

El Equipo de Clientes y los equipos de Procesos Operativos analizan la información del rendimiento interno respecto a clientes dentro de los procesos "Relación y Satisfacción de Clientes" (PRO3) y los Procesos Operativos.

Para ver nuestro rendimiento respecto a otras organizaciones, nos comparamos con:

- Agencia de Salud Pública de Barcelona (ASPB).
- Laboratorio Normativo de Salud Pública del Gob. Vasco.
- Estación Enológica de Haro, La Rioja.
- Unidades de la administración autonómica:
  - Servicio de Documentación de la CAR - DOCUCAR
  - Secretaría General Técnica de la Consejería de Administraciones Públicas de la CAR
- Hospital Psiquiátrico de Zamudio (HPZ). Q plata-Euskalit.

#### Fidelidad de clientes

Respecto al número de clientes que tenemos, es de destacar que, en los últimos años, se produce una recuperación en número debido a que hasta el año 2002 hubo muchas variaciones por agricultores interesados en analizar sus tierras para dedicarlas al cultivo de vid, teniendo en cuenta que el precio anual del kg. de la uva

introduce mucha volatilidad en el número de plantaciones y, por tanto, en nuestro servicio.

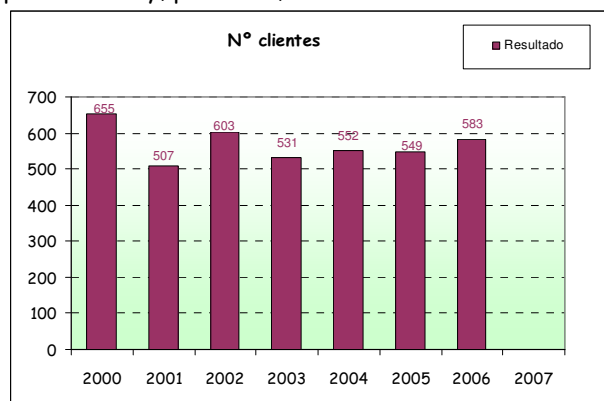


Figura 6.b.1. Número de clientes totales al año.

Debido a ello, y tras reflexiones internas realizadas, estimamos que un indicador más exacto en cuanto a fidelización era el considerar a todos aquellos que habían traído  $\geq 10$  muestras al año. Esto nos proporciona una selección de los clientes más profesionales que nos aportan información relevante respecto a las necesidades analíticas de la sociedad riojana (ver subcriterio 2.a) y que orientan nuestra Política y Estrategia con datos sobre los sectores con proyección y dinámica ascendente a través de la cual orientamos nuestras inversiones (ver subcriterios 4.b y 4.c). Asimismo, la información obtenida de estos clientes nos da mayor estabilidad y seguridad a la hora de establecer nuestras estrategias.

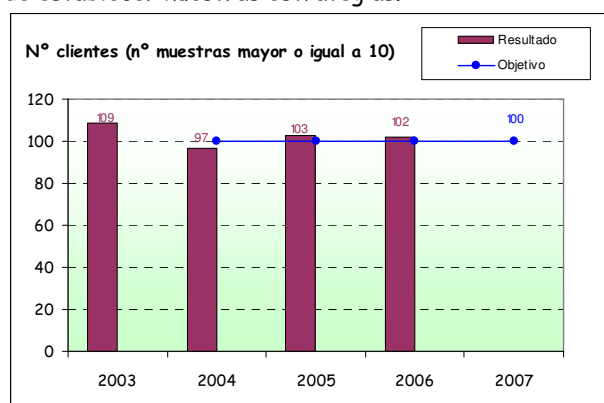


Figura 6.b.2. Número de clientes totales al año con nº muestras  $\geq 10$ .

En el siguiente gráfico, mostramos los clientes que traen 10 muestras o más al año y que además repiten respecto al ejercicio anterior, lo que nos da una idea de clientes realmente fieles en años sucesivos. Nos comparamos con el Servicio de Documentación de la CAR (DOCUCAR) al que consideramos una unidad con muy alto grado de fidelización en años sucesivos, ya que gestiona la documentación y suscripciones de la CAR