



CRITERIO 1. LIDERAZGO

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

Año	Fuente de aprendizaje	Acciones de mejora	Quién impulsa
2004	Formación externa en calidad.	Primera Encuesta de satisfacción de personas	Dirección
	Revisión de sistema Autoformación	Revisión del Sistema por Línea / Departamento	Dirección
2005	Formación interna.	Nueva política de Formación	Dirección Equipo de Formación y Gestión del Conocimiento
2005-2006	Resultados de encuesta de satisfacción de Personas del 2004 Formación del Equipo de Comunicación	Nueva política de Comunicación Procedimiento de Comunicación Interna	Dirección Comisión de Personal Equipo de Comunicación
2006	Autoevaluación REDER Formación en gestión por procesos (Mplus Consulting)	Proceso "Satisfacción de Personas" (PR04)	Dirección Equipo EFQM

Figura 1.d.4. Mejoras en el despliegue del liderazgo en la gestión y desarrollo de personas.

1.E- LOS LÍDERES DEFINEN E IMPULSAN EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

La Dirección y los responsables de Equipos lideran el cambio en la organización. Las acciones de cambio se coordinan y priorizan de acuerdo al Mapa Estratégico, según se puede ver en el subcriterio 2.c.

Los cambios liderados los agrupamos en cuatro áreas principales:

Cambios Tecnológicos

Para gestionar el cambio tecnológico, Dirección ha abordado cambios organizativos (creación de equipos y líneas nuevas) y el desarrollo de nuevas tecnologías en colaboración estrecha con nuestros proveedores y clientes.

Buscando la eficiencia y mediante la correcta gestión de recursos, seguimos la directriz de situar el Laboratorio tecnológicamente en la cabecera de los laboratorios del norte de España, tanto en dotación e innovación técnico-analítica (robot de Biología Pecuaria, ICP, técnicas de Biología Molecular, equipos de análisis instrumental,...) como en tecnología de la información (LIMS, CRM, sistemas de comunicación, otras aplicaciones informáticas y ordenadores...) - ver subcriterios 4.c y criterio 9).

Posición Competitiva

Como fruto del proceso de reflexión interna mantenido entre nuestros líderes, se ha llegado a la conclusión de que la armonización de intereses de los clientes y de los contribuyentes es el eje de nuestro posicionamiento. El estudio de la situación competitiva actual y futura y los cambios tecnológicos señalan el rumbo que debe seguir la unidad. Para ello, se han realizado encuestas a clientes, estudio de costes y Dirección está impulsando el trabajo de Benchmarking

y el establecimiento de alianzas para gestionar esta situación competitiva (ver subcriterios 2.c y criterio 4).

Mejora en la gestión y calidad

Tenemos estrechas relaciones con la Subdirección General de Calidad para llevar adelante la política común de implantación de una política de Calidad en la estructura de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Los líderes del Laboratorio participan en foros y discusiones públicas sobre la calidad y gestión de cambio (Foros de Excelencia en La Rioja, Seminarios en otras CC.AA., etc.), hacen seguimiento de la bibliografía y mantienen diversas líneas de información actualizadas sobre la Excelencia.

Como forma de gestión de los cambios, hemos decidido avanzar hacia la excelencia en la gestión y calidad técnica a través de la adopción de modelos y normas (EFQM, ISO 17025, ISO 14001, OHSAS- ver Fig.1.b.1-), siendo el Laboratorio pionero sectorial en estos objetivos (ver criterio 5).

Participación de las personas en la gestión

Se ha promovido un cambio importante de la participación de las personas en la gestión a través, sobre todo, de:

- La creación, formación y actuaciones del equipo EFQM.
- La asunción de responsabilidades por los diferentes equipos de mejora y de proceso.
- La participación en la elaboración de la Política y Estrategia (Reuniones de Revisión del Sistema).
- Comunicación de documentos culturales, formación, implantación de modelos o normas...

La creación de equipos de mejora (ver Fig.3.c.1) posibilita la gestión especializada de áreas de cambio detectadas. Por ejemplo, a través de diferentes



CRITERIO 1. LIDERAZGO

Laboratorio Regional de la C.A.R.

Memoria EFQM

equipos, el Director ha impulsado la realización de encuestas externas e internas (ver subcriterios 6.a y 7.a) para obtener puntos fuertes y puntos débiles sobre los que orientar el esfuerzo de la organización, con el propósito de lograr una mejor adaptación a las necesidades cambiantes.

El proceso "*Planificación y Estrategia*" (PR01) regula la participación de las personas en nuestra Política y Estrategia que culmina en la reunión final de Revisión del Sistema, convocada por Dirección y UGC, que requiere la colaboración de todos los equipos del Laboratorio.

Dirección, para gestionar los cambios y minimizar los riesgos que estos conllevan, ha elegido la potenciación de la formación específica (ver subcriterio 3.b y 7.b) y de la comunicación entre todas las partes implicadas, requiriendo también la participación de grupos de interés externos. El equipo de Comunicación ha establecido un Procedimiento de Comunicación Interna que da cohesión a la comunicación y permite notificar cambios (ver subcriterio 3.d).

Revisión, aprendizaje y mejora

Medición:

El resultado del impulso del cambio en el Laboratorio, se valora a través de las encuestas de satisfacción de personas y clientes, y específicamente a través de los siguientes ítems:

Encuesta de Satisfacción de Personas

- La formación y adaptación necesaria que facilita el Laboratorio en los casos de implantación de nuevos procesos y/o métodos.
- La actitud del Laboratorio para buscar el modo de hacer mejor las cosas.
- El ánimo que recibo, por parte de mis líderes, a la hora de participar en la definición de objetivos y metas.
- Las propuestas de los equipos de mejora y su puesta en marcha por parte del Laboratorio.

Encuesta de Satisfacción de Clientes

- Ítem de "Innovación y mejora".

El indicador Capital organizacional da idea de los cambios producidos en el Laboratorio (ver subcriterio 9.b).

Los mecanismos de Autoevaluación, auditorías internas, externas..., derivados de los modelos y normas adoptados proporcionan una información imprescindible

a los líderes para asegurar una buena dirección y correctos resultados de los cambios emprendidos.

Los resultados principales de los cambios abordados vienen recogidos anualmente en indicadores que informan a Dirección, UGC y responsables de equipos de los resultados, desviaciones y riesgos de los procesos técnicos y de gestión del Laboratorio (ver criterio 9).

AÑO	APRENDIZAJE	MEJORA
Todos	Relaciones continuas con proveedores.	Incorporación de Nuevas Tecnologías.
2005 2006	Mplus Consulting	Mejora de P&E. Mejoras en Procesos. Mejoras en clientes y personas
2006 2007	Gestión por Procesos	Laboratorio más participativo

Figura 1.e.1 Aprendizaje y mejoras.