

LIDERA ITV ASA



1. - PRESENTACIÓN



Sector: Inspección técnica de vehículos.

Implantación geográfica: 10 centros de trabajo. (Asturias).

Sede: General Elorza 34. 1º A. 33001 Oviedo. Asturias.

Nº de personas: 175.

Web: www.itvasa.es

Gerente: Francisco Varela.
gerente@itvasa.es

Director Responsabilidad Social / Contacto: Julio Tamés.
julio@itvasa.es

ITVASA es una empresa destinada a la prestación del servicio público de Inspección Técnica de Vehículos y a la colaboración con la Administración en la aplicación de la reglamentación sobre vehículos del Principado de Asturias.

¿CÓMO SOMOS?

NUESTRA MISIÓN

Realizamos la comprobación de los elementos de seguridad de los vehículos y de sus emisiones contaminantes, con el objeto de mejorar la seguridad vial y proteger el medio ambiente. Haciéndolo con independencia, rigor e imparcialidad. Empleando los medios técnicos más avanzados y a las personas más cualificadas; con el menor coste posible para los/as ciudadanos/as.

NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES

Compromiso y responsabilidad. Trabajamos cada día con el objetivo de ser una empresa rentable, valorada y apreciada por nuestro entorno y el sector, manteniendo una relación honrada y transparente con los/as clientes; las personas de ITVASA, proveedores y sociedad.



PARA ELLO ESTAMOS:

ORIENTADOS/AS A LAS PERSONAS. Siendo cercanos/as y útiles para nuestros/as clientes/as. Desarrollando profesional y personalmente a las personas de ITVASA.

ORIENTADOS A LA ACCIÓN. Generando recursos para seguir ofreciendo el mejor servicio al mejor precio. Con una organización atenta e innovadora.

2.- BUENA PRÁCTICA: **LIDERA ITVASA**

El objetivo de LIDERA ITVASA es mejorar y coordinar el estilo de liderazgo existente en la organización definiendo una serie de pautas que permitan realizar de forma consensuada una gestión más cohesionada y profesional. Con esta iniciativa se ha mejorado en la delimitación de funciones y responsabilidades, facilitando la unificación de procesos y formatos en los diversos centros de trabajo, compartiendo el conocimiento, generando una mejor planificación y seguimiento de objetivos y unificando los modelos de comunicación.

Entre las aspiraciones de la iniciativa forma parte el fomento de la asunción de responsabilidades y autonomía para el trabajo personal, aspecto clave para una buena dinámica de funcionamiento y especialmente para favorecer el desarrollo profesional de las personas de ITVASA.

3.- DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

La sociedad cambia, las expectativas de los clientes internos y externos de las organizaciones cambian, y no podemos estar de espaldas a estos movimientos.

ITVASA tiene sus procesos establecidos, medidos e innovados a través de diversas herramientas de gestión entre las que destacamos las siguientes:

(Sistema de Gestión Integrado, ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, NORMA UNE 166002 y Modelo EFQM - Sello 400).

Durante el desarrollo de las citadas herramientas de gestión surge la necesidad de la realización de la encuesta y diagnóstico del Clima Laboral existente en ITVASA.

Fruto de este análisis, se ha identificado un aspecto estratégico, que incide en el compromiso de la empresa y en la implantación del modelo de gestión EFQM. Nos referimos al estilo de liderazgo que desarrollan los mandos intermedios de la organización, aspecto significativo y diferenciador obtenido en el estudio. La encuesta de clima laboral pone de manifiesto las diferentes percepciones de los profesionales ante aspectos como la ayuda y el asesoramiento, el reconocimiento, el fomento de la participación, la calidad de las instrucciones, etc., que reciben de sus responsables.

El desarrollo del proyecto está basado en la realización de un programa de “Cualificación y desarrollo integral”, dando comienzo al mismo a través de un “micro diagnóstico” desde la metodología de coaching grupal, que ha permitido definir el estilo de liderazgo existente en ITVASA. A partir de este punto, se ha llevado a cabo el desarrollo del programa de entrenamiento y aplicación práctica de todos los aspectos identificados: estilo de mando, rol del mando, competencias, etc. El despliegue es realizado claramente traducido en comportamientos y actividades concretas. Para el diseño, desarrollo y validación del proyecto se ha tenido como referente los criterios y premisas que el Modelo de Gestión EFQM establece para el desarrollo y refuerzo del Liderazgo en una organización: modelo de referencia, implantación y mejora continua, interacción con cliente, desarrollo de personas, impulsores del cambio, etc.

El despliegue inicial ha sido distribuido en las siguientes acciones y objetivos:

1. Análisis grupal sobre el contexto el que desarrolla su actividad el grupo de responsables intermedios.
2. Estudio del estilo de liderazgo existente, identificando fortalezas y debilidades.
3. Analizar y garantizar que los Mandos intermedios de ITVASA asumen el Rol que les corresponde para que puedan liderar el proyecto con participación e implicación.
4. Motivar a los profesionales de ITVASA en el desarrollo de este proyecto para posibilitar y garantizar el efecto de contagio sobre toda la organización.
5. Identificar y reflexionar sobre las dificultades existentes para los mandos intermedios a la hora de realizar su trabajo, para con las personas de su equipo y sus responsables superiores, reforzando las fortalezas y minimizando las debilidades.
6. Consensuar el estilo de liderazgo que se consideraba óptimo para una adecuada y eficiente gestión de la empresa, así como cuales son las actuaciones, desafíos y comportamientos a desarrollar para lograr los objetivos propuestos.

El aspecto esencial para el desarrollo del programa ha sido el interés existente por parte de todas las personas participantes.

Es evidente también, que sin una importante apuesta por parte de la dirección de la empresa esta iniciativa no tiene posibilidades de éxito. Por lo tanto, han sido puestos a disposición del proyecto diferentes recursos materiales, económicos y humanos.

Cabe destacar los siguientes:

- Programa de formación previo sobre todos los aspectos relacionados con las tareas de gestión (Gestión del tiempo, planificación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, etc.).
- Herramienta LIDERA. Se trata de un documento a través del cual quedan reflejados cuales son nuestros objetivos, nuestros desafíos, las actividades que debemos realizar, y cuál es el estado de las actuaciones previstas.
- Diseño y planificación de plantillas de gestión (formatos, carpetas informáticas)
- Planificación y disponibilidad de tiempo adecuada para las personas participantes.
- Disponer los medios económicos necesarios para la puesta en marcha de la iniciativa así como para el despliegue del Plan de acción que surge de la misma.

Como aspecto destacado podemos citar la necesidad del Compromiso de los participantes y su implicación en el proceso de cambio y en un coherente seguimiento posterior. Se han establecido estrategias de participación y motivación para conseguir la implicación antes, durante y después del desarrollo de los trabajos y cambios efectuados. Son claves a la hora de conseguir nuestros objetivos la confianza en el método, la capacidad de adaptación al nuevo contexto laboral y el interés por implicar en el proyecto a todas las personas de la organización.

ITVASA ha realizado una serie de actividades para poner de manifiesto cual es la situación de la empresa en relación con la prestación del servicio y con la labor desarrollada por sus profesionales. Es evidente que toda iniciativa que no haya sido medida y analizada previamente, y de la cual no se haga seguimiento, es muy difícil saber si realmente hemos conseguido los objetivos propuestos y hemos empleado de forma adecuada los recursos puestos a disposición.

La medición y evaluación del área de mejora que tratamos en esta buena práctica ha sido desarrollado a través de las siguientes herramientas:

- ❖ Análisis de la satisfacción de los clientes de la empresa ITVASA, desarrollada por la Universidad de Oviedo a través de su Equipo de Investigación Canella. Estos estudios, que abarcan todos los aspectos relacionados con nuestro servicio y nuestra relación con los clientes y la sociedad, han venido realizándose periódicamente y adaptándose a las necesidades de información para la realización de diagnósticos adecuados. Los estudios que han servido de soporte y medición para esta buena práctica han sido realizados en los años 2005, 2007 y 2010.
- ❖ Encuesta de clima laboral. La empresa ha realizado encuesta de clima laboral que ha permitido ver las valoraciones internas de las diversas operativas y funciones de la organización. Los resultados, aún siendo muy positivos, nos han dejado ver algunas áreas de mejora entre las que se encuentra la tratada con la realización del Programa LIDERA ITVASA.
- ❖ Check-list del Manual de Buenas Prácticas. La organización ha puesto en marcha una acción periódica consistente en la realización de un control del cumplimiento de todos los aspectos relacionados en nuestro código ético, denominado Manual de Buenas Prácticas.
- ❖ Presentación por centros de los resultados del programa LIDERA ITVASA, indicando aportaciones, dificultados, resultados y objetivos.
- ❖ Cuestionario de auto diagnóstico para Mandos Intermedios a través del cual ha quedado de manifiesto cuales son aquellos aspectos relacionados con el liderazgo que cada persona necesita mejorar.

4. - RESULTADOS

La organización sale beneficiada con esta iniciativa a través de diferentes aspectos. Se potencia la mejora continua de procesos, se consigue mayor fluidez en la comunicación, facilita la transparencia, refuerza y motiva a sus mandos intermedios y satisface las expectativas del conjunto de las personas de la empresa.

La organización se enriquece compartiendo las decisiones y las responsabilidades, en definitiva favorece el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso.

La iniciativa está alineada con nuestra misión, visión y valores por lo que todos nuestros grupos de interés serán beneficiados por la consecución de los objetivos de la misma.

En primer lugar, destacar como las personas que forman ITVASA han visto como su entorno laboral está mucho mejor definido repercutiendo en una mayor información de cuáles son las funciones, obligaciones, expectativas, demandas, necesidades, de todas las personas afectadas por su actividad.

Los clientes y la sociedad en general han sido beneficiados gracias a que este nuevo marco laboral genera automáticamente una mejora de los procesos y servicios que la empresa ofrece. Nuestra orientación al cliente canaliza que todos estos cambios de proceso sean fácilmente trasladados con hechos palpables a las condiciones de prestación de nuestro servicio. Se puede decir que un proyecto como este repercute inicialmente sobre las personas de la organización, pero su carga de motivación e implicación hace que todos los procesos de la empresa se vean afectados por la dinámica de mejora continua.

5. - LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo de estos trabajos ha puesto de manifiesto la importancia de seguir mejorando y optimizando todos los procesos. Somos conscientes que este gran proyecto común que es ITVASA seguirá avanzando a este ritmo si conseguimos unos resultados satisfactorios y equilibrados para todos nuestros grupos de interés. Las reuniones de gestión y coordinación, realizadas de forma sistemática, son una actividad que genera una serie de ideas, compromisos y adhesiones, vitales para las necesidades de una organización socialmente responsable. Las herramientas puestas en marcha para compartir conocimiento son claves para lograr una buena cohesión y unos buenos resultados. La comunicación fluida y sin interferencias nos hace fuertes. Las experiencias vividas han venido a ratificar nuestros enfoques y estrategias empresariales. Debemos seguir en la línea de mejora de procesos y tener en cuenta la importancia de la implicación y el compromiso adquirido por las personas que formamos ITVASA para el buen desarrollo de la organización.

A la hora de valorar los cambios, mejoras, que ha dado lugar el desarrollo del LIDERA ITVASA son muchas las acciones que podríamos mencionar.

El simple hecho de fomentar un marco de análisis, debate, reflexión de las personas de la organización, ya es un gran paso de madurez y de reforzamiento del espíritu constructivo de la empresa.

Mejoras aplicadas podemos mencionar las siguientes:

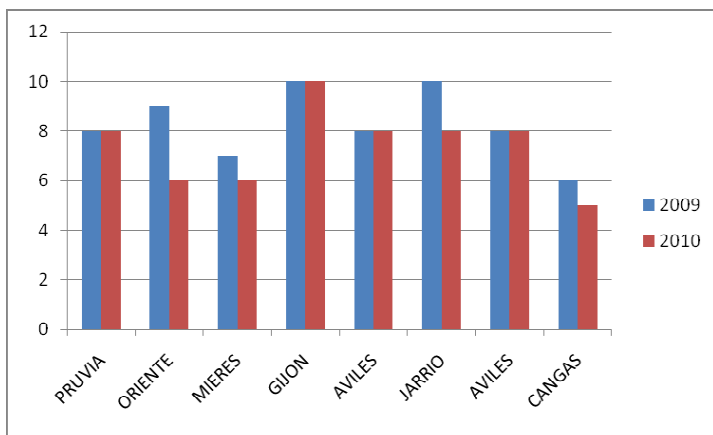
- ◆ Se han definido de forma muy clara las funciones de las diversas categorías profesionales en la estructura de Mandos Intermedios. Esta acción ha sido complementada con una adecuada comunicación al resto de personas de la organización.
- ◆ Unificación de procesos y formatos de gestión existentes permitiendo una mayor coordinación y visión común.
- ◆ Fomento de los cauces de participación en la toma de decisiones y de la recogida de sugerencias para su valoración a la hora de diseñar la estrategia de la empresa y los planes de acción.
- ◆ Se ha impulsado un estilo de liderazgo coordinado, orientado a los objetivos, basado en el compromiso y abierto a los cambios.
- ◆ Gestión profesional de las reuniones de la Unidad LIDERA, adecuadas comunicaciones y apoyo a todos los colaboradores.

Las posibilidades de una réplica de esta iniciativa pueden estar fundamentadas en los cambios que se vayan dando en nuestro ámbito de trabajo y en nuestra sociedad. El programa ha desarrollado una serie de desafíos y acciones que con un adecuado seguimiento, revisión y medición permitan una actualización constante del marco LIDERA.

Un buen seguimiento de los indicadores, una valoración de objetivos permanente y una visión atenta e innovadora, nos pueden permitir que los importantes cambios que ha supuesto la implantación de LIDERA ITVASA sigan siendo una base de trabajo operativa y orientada a satisfacer las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

6. - INDICADORES

Reuniones de las Unidades LIDERA por centros de trabajo.



Autoevaluación EFQM

