

4. MODELOS ESTANDARIZADOS DE CALIDAD

Objetivos

Estructura:

4.1. Modelo Europeo de Calidad

4.1.1. Criterios del modelo

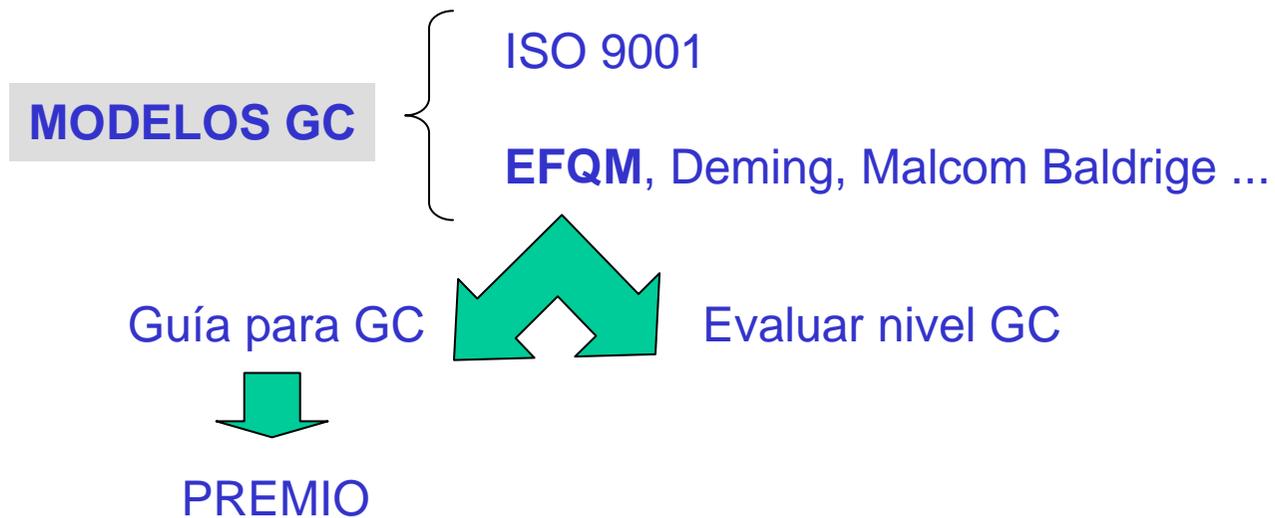
4.2. Norma ISO 9001

4.2.1. Documentación de la norma

4.2.2. Requisitos de la norma

4.3. Casos prácticos

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD



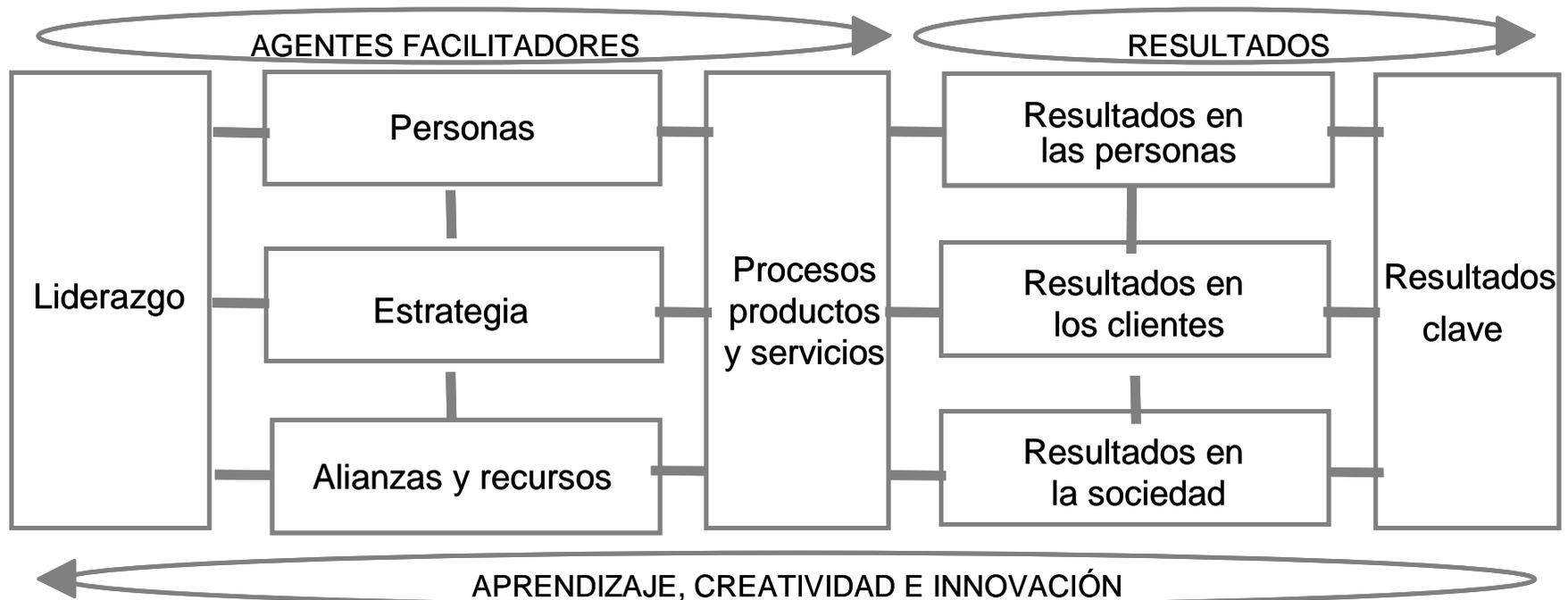
MODELO EFQM: Marco fundamental para la GC en Europa

Satisfacción del cliente, del personal y la sociedad se consiguen mediante el liderazgo que conduce la estrategia, las personas, los recursos y los procesos, para alcanzar los mejores resultados empresariales



1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD

MODELO EFQM



Fuente: EFQM (2010)



1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD

Liderazgo	Comportamiento líderes para implantar cultura Q
Política y estrategia	Definición estrategias y cómo se comunican
Personas	Cómo se utiliza potencial de todas las personas
Recursos	Cómo se gestionan los recursos (financieros, ...)
Procesos	Cómo se gestionan los procesos de la empresa
R. Clientes	Cómo se mide y alcanzan resultados exel. con clientes
R. Personas	Cómo se mide y alcanzan resultados exel. con personas
R. Sociedad	Cómo se mide y alcanzan resultados exel. con sociedad
R. Clave	Cómo se mide y alcanzan resultados exel. organización

Los 9 criterios reflejan la fotografía de gestión de la empresa. Refleja todas las actividades de gestión de una empresa

Estableciendo acciones de gestión de cada uno de los criterios y definiendo objetivos y medidas (indicadores) podemos obtener resultados

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD

EL MODELO SE ORIENTA A RESULTADOS, AL CLIENTE, A PERSONAS

REQUIERE UN LIDERAZGO QUE GESTIONA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA Y LAS PERSONAS (FOMENTANDO LA IMPLICACIÓN, ...)

MEJORA CONTINUAMENTE LAS ACTIVIDADES Y MANTIENE UN COMPROMISO SOCIAL

¿POR QUÉ ORIENTARNOS A **EFQM**?

Herramienta para mejorar. El modelo EFQM puede ser una herramienta para identificar PUNTOS FUERTES (PF) y ÁREAS DE MEJORA (AM), a partir de las cuales desarrollar acciones de mejora (o de gestión)

Para algunas empresas la planificación estratégica se hace utilizando como INPUT el modelo EFQM

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: criterios

AGENTES

LIDERAZGO

Desarrollan una misión, visión, valores y sistemas para implantar una cultura de la calidad

- Ser un ejemplo para el resto de la organización
- Definir misión, visión, valores y objetivos
- Revisar y mejorar el comportamiento como líder
- Revisar los avances de la calidad total
- Apoyar las actividades de mejora y reconocer los logros (grupos interés)
- Participar en las actividades de mejora
- Motivar y permitir que las personas participen en actividades mejora
- Promocionar las prácticas de calidad dentro y fuera empresa
- Dar y recibir formación

ESTRATEGIA

Emp. implanta misión a través de estrategias (políticas, planes, objetivos y acciones) considerando la inf. de grupos de interés y medidas internas

- Recoger y analizar inf. de los grupos de interés/mercado
- Recoger y analizar inf. Interna y externa
- Definir misión, visión, valores, planes a partir de la inf. anterior
- Comunicar eficientemente las estrategias y planes
- Revisar (regular) y mejorar las estrategias y planes (objetivos, indicadores...)

} DAFO

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: criterios

AGENTES

PERSONAS

Utilizar potencial personas para mejorar la calidad (formación, comunicación, reconocimiento ...)

- Definir políticas de personal (y analizarlas y mejorarlas)
- Adecuar conocimiento y competencias de las personas a la org./formar
- Participar en actividades mejora: los empleados (individual, colectiva)
- Facilitar comunicación ascendente, descendente, horizontal
- Reconocer y atender a las personas

ALIANZAS Y RECURSOS

Emp. planifica y gestiona las alianzas externas, proveedores, recursos internos para apoyar la estrategia

- Buscar alianzas con otras organizaciones
- Gestionar los recursos: ec. y fin./edificios, equipos pdon., materiales
- Gestionar la tecnología/información y conocimiento

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Optimizar sus actividades: diseñar, gestionar y mejorar procesos

- Diseñar y gestionar procesos (objetivos, indicadores, ...)
- Identificar áreas de mejora
- Elaborar y adquirir productos
- Identificar las necesidades del cliente (medición y control)
- Sistema de calidad (ISO 9000, ...), procesos

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: criterios

RESULTADOS

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Cómo mide y alcanza resultados excelentes para sus clientes

Indicadores percepción: encuestas

Indicadores de rendimiento (número de rechazos o reclamaciones, tasa de defectos, ...)

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Cómo mide y alcanza resultados sobresalientes en los empleados

Indicadores percepción: encuestas

Indicadores de rendimiento (absentismo, rotación, número de quejas presentadas, etc.)

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Cómo mide y alcanza resultados sobresalientes en la sociedad

Indicadores percepción

Indicadores de rendimiento (implicación en actividades y organizaciones diversas – instituciones benéficas, educación, deportes, etc.-; reducción y prevención

RESULTADOS CLAVE

Cómo mide y alcanza resultados empresariales

Resultados clave del rendimiento de la organización (pérdidas y ganancias, balance, ratios de solidez financiera, etc.)

Indicadores clave del rendimiento de la organización (cuota de mercado, defectos por unidad de producción o actividad, comportamiento de los bienes o servicios, reducción de costes de no calidad, etc.)

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD

CUMPLIMIENTO PRINCIPIOS → NIVEL GESTIÓN CALIDAD (GC)

MOD. EFQM → PREMIO EUROPEO CALIDAD

HERRAMIENTA DE LA DIRECCIÓN

AUTOEVALUACIÓN

Ventajas:

Herramienta de diagnóstico

PF/AM → Acciones mejora

“Input” → Plan estratégico

Modelo aceptado en Europa

Medio para implicar al personal

Conocer GC/formación GC

Inconvenientes:

¿Para grades?

¿Beneficios poco claros?

Falta de tiempo

Miedo al cambio

Falta de formación

Falta de recursos → Acciones mejora

1. Conocer situación

2. Elaborar plan de mejora

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: metodología

FASES DE LA AUTOEVALUACIÓN

ETAPA

SUBETAPA

Preparación

Compromiso de la dirección

Nombramiento equipo de autoevaluación

Planificación

Formación

Desarrollo

Autoevaluación por el equipo

Reuniones de consenso: PF y AM

Propuestas de mejora

Implantación y seguimiento

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: metodología

FASES DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. FORMACIÓN MODELO EFQM
2. AUTOEVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS
3. REUNIONES DE CONSENSO PARA IDENTIFICAR Puntos fuertes Y
Áreas de mejora
4. DEFINICIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
5. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE MEJORA



¿quién?

EQUIPO DE TRABAJO:

Equipo directivo

Equipo composición vertical

1. MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD: metodología

FASES DE LA AUTOEVALUACIÓN

EJEMPLO - PLAN DE AUTOEVALUACIÓN

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio...
Formación inicial	X				
Reunión inicial	X				
Autoevaluación:					
Reuniones de trabajo	XXXXXXXXXXXXX				
Reunión de soporte		X	X		
Envío documentación			XXX		
Presentación a dirección				X	
Reunión selección y aprobación				X	
Reunión dirección-departamento				XXXX	
Puesta en marcha					XXXXXX

2. NORMA ISO 9001

Normalización consiste en desarrollar normas para regular y ordenar situaciones que se repiten en la realidad. Por ejemplo, una norma para un producto determina cuáles son las características que debe reunir un producto o servicio según los agentes intervinientes en el mercado (fabricantes, consumidores, usuarios y Administración)

Una **NORMA** es un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido a nivel nacional (AENOR en España), europeo (CEN, ...) o internacional (ISO, ...), que proporciona, para uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades repetitivas

Certificación se refiere a la acción que lleva a cabo una entidad reconocida como independiente por las partes interesadas, manifestando que un bien, servicio o empresa es conforme con una norma u otro documento específico

La **acreditación** es una declaración formal que emite un organismo autorizado (ENAC) acerca de la competencia técnica de otra entidad para la realización de una actividad: certificación

2. NORMA ISO 9001

ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad - Conceptos y vocabulario

ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad - Directrices

ISO 19011: Directrices para auditar sistemas de la calidad y/o ambiental

ISO 9001: especifica los requisitos posterior certificación

ISO 9004: proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos / guía

2. NORMA ISO 9001

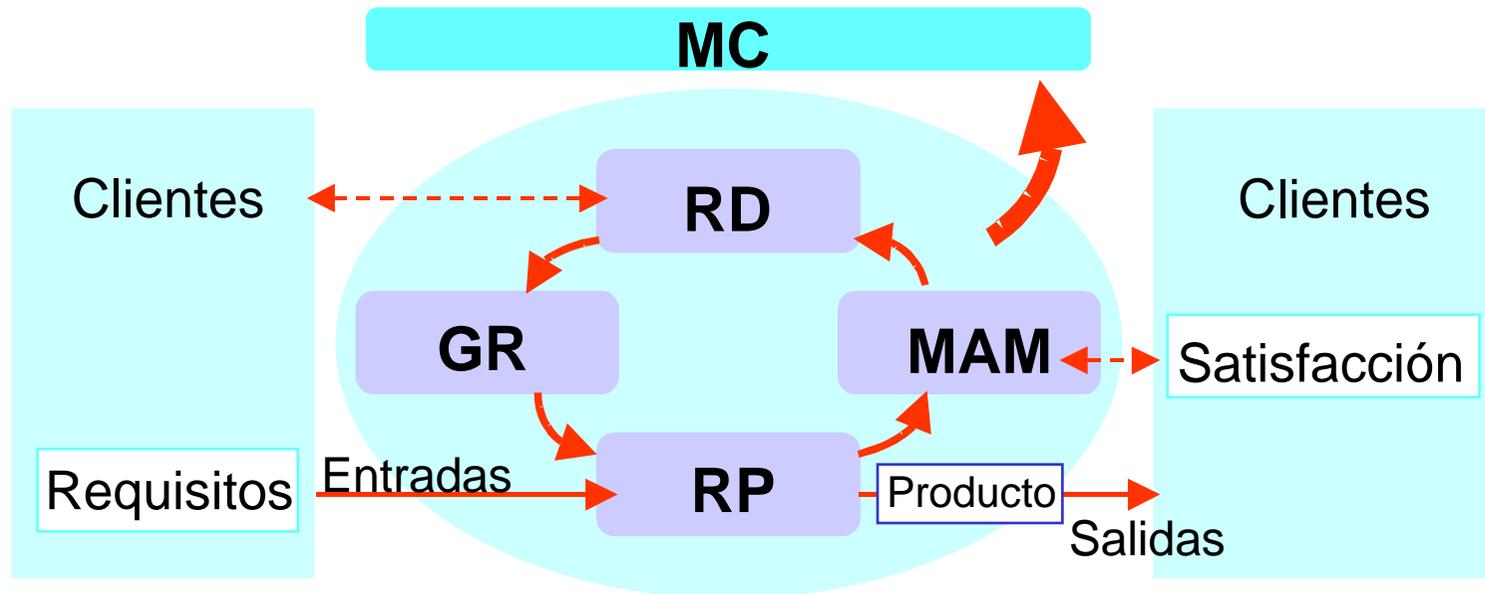
Norma ISO 9001: Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico para obtener los resultados deseados y satisfacer al cliente

¿CÓMO?

ESTABLECER, DOCUMENTAR, IMPLANTAR Y MANTENER UN SISTEMA GC Y MEJORARLO CONTINUAMENTE:

1. IDENTIFICAR LOS PCSOS
2. DTNAR. LA SECUENCIA Y RELACIONES ENTRE ELLOS
3. DTNAR. CRITERIOS Y MÉTODOS PARA CONTROLAR Y ASEGURAR LA EFICACIA DE PCSOS
4. REALIZAR, UN SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS
5. IMPLANTAR ACCIONES DE MEJORA

2. NORMA ISO 9001



— Actividades que aportan valor

- - - Flujo de información

Fuente: UNE-EN ISO 9001 (2008; 10)

MC: mejora continua

RD: responsabilidad de la dirección

GR: gestión de los recursos

RP: realización del producto

MAM: medición, análisis y mejora

2. NORMA ISO 9001

2.1. Documentación de la norma



2. NORMA ISO 9001

2.1. Documentación de la norma

Política de calidad: Intenciones de la organización hacia la calidad ante los empleados y clientes.

Manual de calidad: Establece qué va a hacer la empresa para cumplir con los puntos que exige la norma ISO 9001 pero sin señalar cómo. Incluye:

- El alcance del sistema.
- Los procedimientos documentados (¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?) o bien una referencia a los mismos.
- Descripción detallada de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Procedimientos: Indica cómo va a actuar para lograr y mantener la calidad
Reúne todos los procedimientos elaborados para cumplir con la norma.

Manual de instrucciones de trabajo: Expresa cómo llevar a cabo la operativa de los trabajos

Registros: Documentos que se generan al utilizar los procedimientos o instrucciones de trabajo (órdenes de compra, actas de reuniones, etc.)

2. NORMA ISO 9001

2.1. Documentación de la norma

PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS

El control de los documentos del sistema de la calidad

Control de los registros de la calidad

La realización de auditorías internas

La identificación y control de productos no conformes

Las acciones correctivas

Las acciones preventivas

MAPA PROCESOS

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

CAPÍTULOS ISO 9001

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

I. Compromiso de la dirección

II. Enfoque al cliente

III. Política de la calidad

IV. Planificación

V. Responsabilidad, autoridad y comunicación

VI. Revisión por la dirección

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

I. Compromiso de la dirección

Política de la calidad

Objetivos de la calidad

Recursos

Revisiones por la dirección

IV. Planificación

Planificación del sistema de GC:

Objetivos de la calidad (indicadores) / recursos

V. Responsabilidad, autoridad y comunicación

Responsabilidad y autoridad

Representante de la dirección

Comunicación interna

II. Enfoque al cliente

Se determinan los requisitos de los clientes y se cumplen con sus necesidades

III. Política de la calidad

Es adecuada

Referencia para fijar y revisar los objetivos

Es comunicada y entendida por todos

Es revisada para su continua adecuación

VI. Revisión por la dirección

Información de entrada para la revisión:

resultados auditorías, retroalimentación cliente,

desempeño procesos y conformidad productos,

estado acciones correctivas y preventivas, acciones

seguimiento revisiones previas, cambios sistema

calidad, sugerencias de mejora

Resultados de la revisión

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

I. Provisión de recursos

II. Recursos humanos

III. Infraestructura

IV. Ambiente de trabajo

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

I. Provisión de recursos

Proporcionar los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario

II. Recursos humanos

Personal competente: descripciones de puestos de trabajo

Competencia, formación y toma de conciencia: necesidades de formación, aprobación plan de formación, ejecución y evaluación

III. Infraestructura

Infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto: edificios, espacio de trabajo, almacenes, equipos, servicios de apoyo (transporte, comunicación y sistema de información)

IV. Ambiente de trabajo

Mantener los factores físicos, ambientales y de otro tipo para la conformidad del producto (normas seguridad e higiene, métodos de trabajo, ética del trabajo, polvo, ruido, temperatura, humedad, iluminación, condiciones climáticas)

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

I. Planificación de la realización del producto

II. Procesos relacionados con el cliente

III. Diseño

IV. Compras

V. Producción y prestación del servicio

VI. Control de los equipos de seguimiento y medición

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

I. Planificación de la realización del producto

Definir e implantar los procesos necesarios para realizar el producto requerido a través de la identificación de los requisitos de los clientes, el diseño, las compras y su elaboración

II. Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Comunicación con el cliente: comunicar al cliente la información sobre el producto, los contratos

III. Diseño y desarrollo

IV. Compras

Evaluación de proveedores

Seguimiento de proveedores

Información de las compras

Verificación de los productos comprados

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

3. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

V. Producción y prestación del servicio

Control de la producción y de la prestación del servicio

Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio:

- Criterios de revisión y aprobación de los procesos
- Aprobación de equipos y cualificación del personal
- Uso de métodos y procedimientos específicos
- Requisitos de los registros

Identificación y trazabilidad

Propiedad del cliente

Preservación del producto: identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección

VI. Control de los equipos de seguimiento y medición

Procedimientos para controlar, calibrar y realizar el mantenimiento de estos equipos

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

I. Generalidades

II. Seguimiento y medición

III. Control del producto no conforme

IV. Análisis de los datos

V. Mejora

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

I. Generalidades

II. Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente: recoger y utilizar información satisfacción cliente

Auditoría interna.

Procedimiento documentado: responsabilidades y requisitos de la planificación y realización de las auditorías, la forma de comunicar, rds., registros

Seguimiento y medición de los procesos / producto

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

I. Generalidades

II. Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Auditoría interna

Seguimiento y medición de los procesos / producto

III. Control del producto no conforme

Documentar un pcmtto. evitar que cualquier producto NC se utilice:

Concepto de no conformidad

Documentar las responsabilidades

Examen a realizar

Quién puede adoptar la decisión final

Comprobar que las acciones se han puesto en práctica

Recopilar todas las no conformidades

Registrar las acciones tomadas tras la no conformidad

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

I. Generalidades

II. Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Auditoría interna.

Seguimiento y medición de los procesos / producto

III. Control del producto no conforme

IV. Análisis de los datos

Procedimiento para analizar los datos de las actividades de medición y seguimiento para controlar y mejorar el sistema

V. Mejora

Mejora continua: política, los objetivos, auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección

Acción correctiva y preventiva

2. NORMA ISO 9001

2.2. Requisitos de la norma

ISO-EFQM

