

qualitat

Qualitat

Parlar de qualitat, i d'implantació de normes de qualitat, és fer-ho també de competitivitat, de com adaptar-se i millorar en un mercat globalitzat i cada cop més exigent.

Recórrer a sistemes de gestió i d'auditoria internacionalment acceptats és una de les vies més usuals per a les empreses per tal d'assolir l'objectiu de ser millors i més competitives. Implica recórrer un camí llarg i moltes vegades difícil fins a arribar a la certificació, però és un esforç que sempre val la pena.

Entre els resultats que s'aconsegueixen mitjançant l'aplicació de normes com la ISO 9001:2000 es troben l'augment de la productivitat, la reducció de refusos i d'incidències en la prestació de serveis, l'enfocament de la feina envers el client, que sempre ha de ser l'eix bàsic sobre el qual ha de pivotar una empresa, i la consolidació de processos de millora continuada a les organitzacions per assolir així estàndards de funcionament reconeguts a tot arreu, que donen prestigi a l'empresa.

Aquesta guia de l'Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDI) vol ser un instrument divulgatiu i d'utilitat per augmentar l'interès de les empreses de les Illes Balears en els processos de gestió de la qualitat.

Francesca Vives i Amer

Consellera de Comerç, Indústria i Energia



**Govern
de les Illes Balears**

Conselleria de Comerç,
Indústria i Energia



**Institut d'Innovació
Empresarial
de les Illes Balears**

COORDINACIÓ DEL PROJECTE

Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears
Àrea de Qualitat i Innovació
Pilar Jordi

GUIA DE GESTIÓ DE QUALITAT

Autor:
Joan Ras

EDICIÓ

Institut d'Innovació Empresarial
de les Illes Balears

IMPRESSIÓ

Gràfiques Planisi

Dipòsit legal: PM 1324 - 2005

1a edició: juny 2005

2a edició: abril 2008

Índex

1.	Beneficis d'implantació d'un sistema de gestió de qualitat.	9
2.	El procés de certificació.	10
3.	Vocabulari, definicions.	11
4.	Requisits de la norma.	12
5.	La gestió per processos.	18
6.	Comparativa amb altres models de gestió.	20
7.	Enllaços d'interès.	21

1. BENEFICIS DE LA IMPLANTACIÓ D'UN SISTEMA DE GESTIÓ DE QUALITAT

La gestió de la qualitat consisteix a saber què ens demana el nostre client, oferir-li el servei de qualitat que ens demana i millorar-lo de forma continuada.

La norma ISO 9001:2000 és un sistema de gestió de la qualitat, reconegut internacionalment, i que suposa la implantació d'una sèrie d'eines a diferents nivells de l'organització, tant directiu com operatiu, per tal de promoure el desenvolupament qualitatiu de l'organització i, per tant, l'augment de la satisfacció del client, a més de garantir, amb la metodologia de treball imposada, la millora continuada del sistema, atès que una organització que vulgui ser competitiva dins un mercat cada vegada més exigent ha de ser un sistema viu, en contínua evolució.

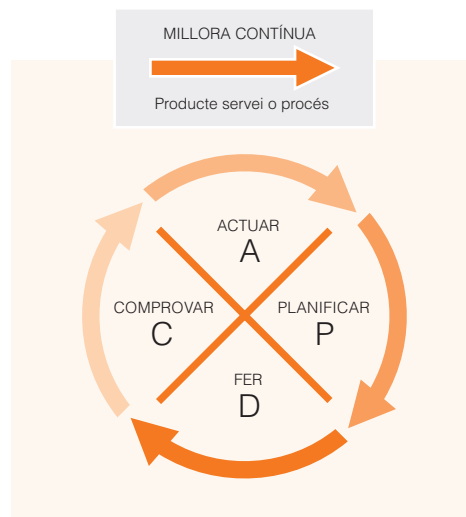
Aquesta filosofia es basa en el cicle de millora continuada o cicle PDCA:

- **(P) Planificar:** definir les característiques del nostre servei, els objectius i les fases per a dur-lo a terme.

- **(D) Desenvolupar:** realitzar el nostre servei tal com hem planificat, mitjançant instruccions de treball, generació de registres, etc.

- **(C) Comprovar:** assegurar-nos que l'activitat desenvolupada es correspon amb l'activitat planificada. Utilització d'eines de gestió i seguiment dels processos.

- **(A) Actuar:** definir i aplicar millores a la nostra activitat, per tal de corregir els aspectes que no s'adeqüen a la nostra organització: MILLORA CONTINUADA.

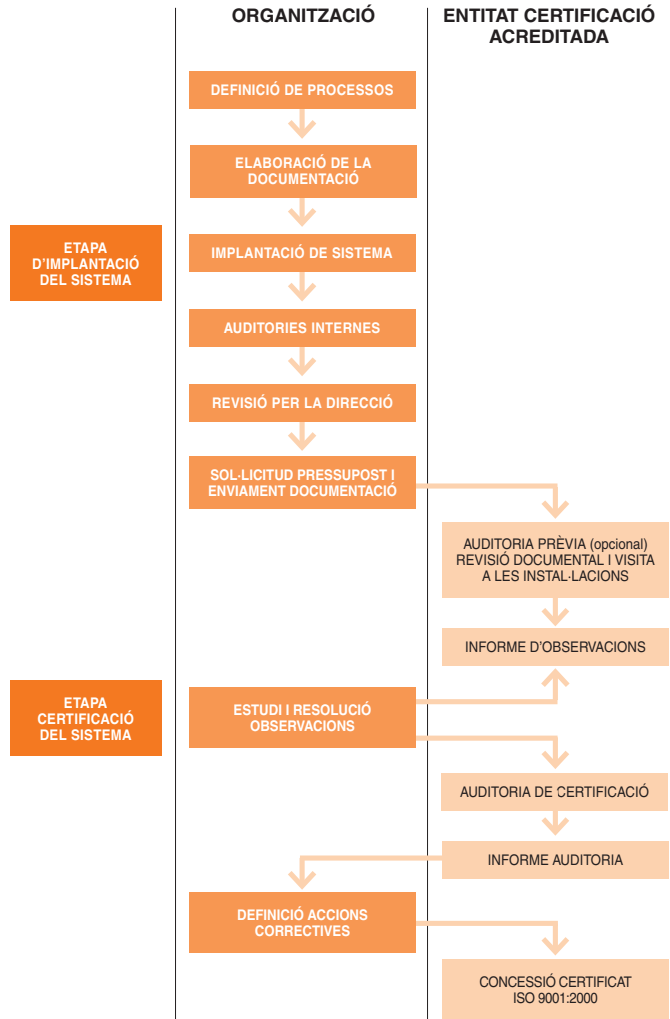


Amb la implantació d'un sistema de gestió de la qualitat, una organització pot aconseguir els beneficis que es detallen en la taula següent:

BENEFICIS / AVANTATGES	
<ul style="list-style-type: none"> Facilita el compliment de normativa legal de producte i de procés 	<ul style="list-style-type: none"> Cal integrar sistemes de control de compres, control de productes magatzem i expedició a clients.
<ul style="list-style-type: none"> Millora la relació amb els clients 	<ul style="list-style-type: none"> Cal revisar el sistema de comunicació, registre de queixes, avaluació de la satisfacció, anàlisi de necessitats del client i del mercat.
<ul style="list-style-type: none"> Millora de productes processos 	<ul style="list-style-type: none"> Control del disseny, planificació de la producció, inspecció i control, indicadors de procés / producte.
<ul style="list-style-type: none"> Millora de la imatge 	<ul style="list-style-type: none"> Reducció de defectes, millora de la comunicació.
<ul style="list-style-type: none"> Obertura de portes a nous mercats 	<ul style="list-style-type: none"> Clients que exigeixen un sistema de qualitat, mercats exteriors, sectors crítics (automoció, alimentació).

2. EL PROCÉS DE CERTIFICACIÓ

La norma ISO 9001:2000 és una norma certificable per organismes acreditats. El procés que cal seguir per tal de certificar un sistema de gestió de la qualitat és el següent:



3. VOCABULARI / DEFINICIONS

Acció correctiva: acció que es duu a terme per a eliminar la causa d'una no-conformitat detectada.

Acció preventiva: acció que es duu a terme per a eliminar la causa d'una no-conformitat potencial o una altra situació no desitjada.

Auditoria: instrument de gestió que comprèn una avaluació sistemàtica, documentada, independent, periòdica i objectiva del comportament de l'organització i del seu sistema de gestió de la qualitat.

Document: informació relativa a l'organització, independentment del suport utilitzat.

Format: model utilitzat en situacions repetitives i que genera un registre.

Instruccions de treball: documents que descriuen un apartat concret i molt específic de les activitats de l'organització.

Manual de qualitat: document que especifica el sistema de gestió de la qualitat d'una organització.

Millora continuada: procés recurrent per a augmentar la capacitat de complir els requisits del client.

No-conformitat: falta de compliment dels requisits especificats; pot tractar-se d'una desviació o de l'absència d'un o més elements del sistema de gestió de la qualitat.

Objectiu de qualitat: pretensió de l'organització relacionat amb la seva gestió i coherent amb la política de qualitat, i que està quantificat sempre que sigui possible.

Política de qualitat: intencions globals i orientacions d'una organització relatives a la qualitat, i que són definides per la direcció.

Procediment: forma específica per a dur a terme una activitat o procés.

Procés: conjunt d'activitats relacionades entre si o que interactuen, les quals transformen uns elements d'entrada en elements de sortida o resultats.

Qualitat: conjunt de característiques d'un producte o servei que satisfan les necessitats del

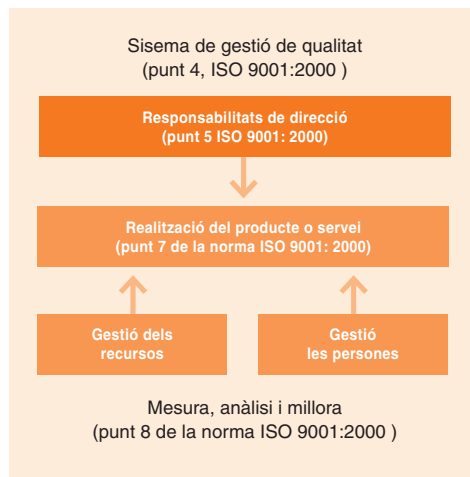
client i fan satisfactori el producte.

Registre: documents que evidencien el compliment dels requisits del sistema de gestió de la qualitat.

Sistema de gestió de qualitat: sistema de gestió per a dirigir i controlar una organització amb criteris de qualitat.

4. REQUISITS DE LA NORMA

La norma ISO 9001:2000 tracta els aspectes que es detallen a continuació:



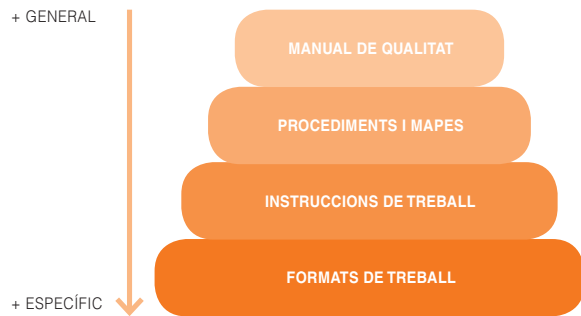
Sistema de gestió de qualitat

S'especifiquen els requisits generals del sistema de gestió de qualitat:

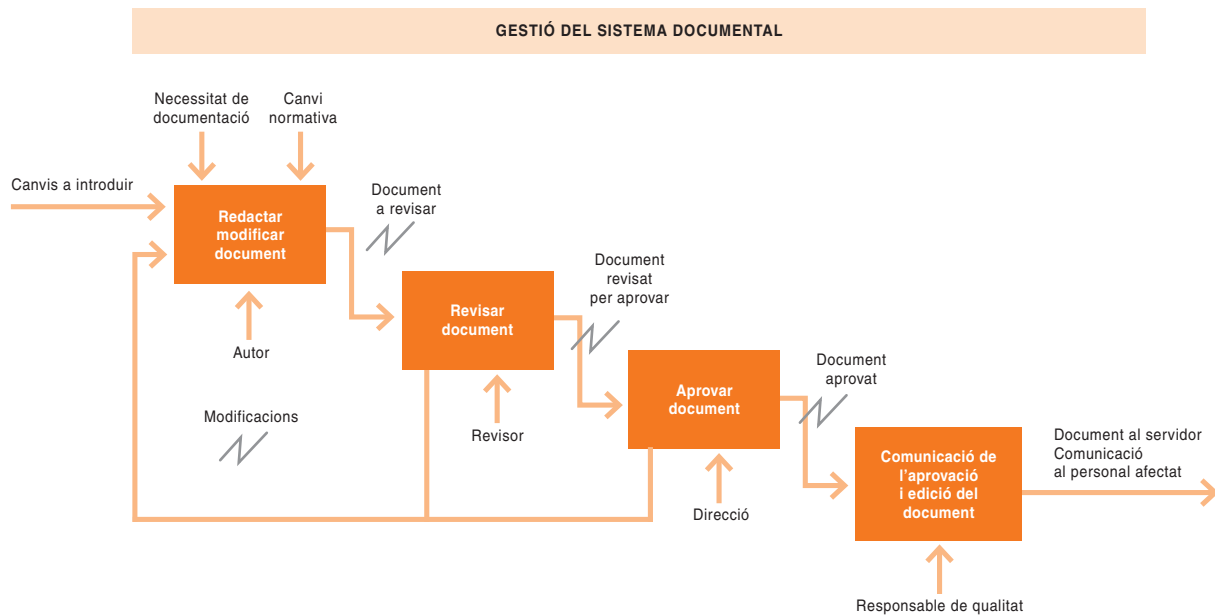
- Identificar els processos necessaris per al sistema de gestió de qualitat.
- Determinar la seqüència i la interacció d'aquests processos.
- Determinar els criteris i els mètodes necessaris per a assegurar-se que els controls i els processos són necessaris.
- Assegurar-se de la disponibilitat de recursos i informació necessaris.
- Fer el seguiment, la mesura i l'anàlisi d'aquests processos.
- Implementar les accions necessàries per a aconseguir els resultats planificats i la millora continuada d'aquests processos.

L'elaboració de documents i l'estructuració dels existents es pot classificar en la següent piràmide:

(Vegeu el gràfic de la pàg. 13)



En aquest apartat de la norma haurem d'elaborar un procediment per a controlar la documentació del sistema i els registres que aquest genera.



A més a més, elaborarem el manual de qualitat, en què, a títol orientatiu, definirem:

- Abast del sistema de gestió de qualitat, incloent-hi els detalls i la justificació de qualsevol exclusió del sistema.
- Procediments documentats establerts per al sistema o la seva referència.
- Descripció de la interacció entre els processos del sistema de gestió de qualitat.
- Presentació de l'organització:
 - Breu resum de la història.
 - Serveis que ofereix el centre.
 - Organigrama.
- Missió, visió i valors.

Responsabilitats de la direcció

El més important per a implantar un sistema de gestió de qualitat és el compromís de la direcció. Aquest compromís s'evidencia comunicant al personal de l'organització la importància de satisfer els requisits del client, establint la política i els objectius del sistema, fent que la direcció n'executi la revisió i proveint l'organització dels recursos necessaris.

Un dels aspectes que cal tenir present és la

identificació dels nostres clients, definir-ne les necessitats i establir canals per a identificar-les, així com descriure les característiques del nostre producte o servei.

- **Política de qualitat:** document definit per la direcció de l'organització, en el qual es compromet a la millora continuada del sistema, a la satisfacció de les necessitats del client i al compliment dels requisits legals i reglamentaris. És important que s'adeqüi a la realitat de l'organització i que es revisi continuadament, per tal de garantir-ne l'apropiació a la realitat. Ha d'estar a disposició del públic i s'ha de comunicar a totes les persones que fan activitats per a l'organització.

La política de qualitat s'ha de concretar en objectius mesurables, amb una planificació d'aquests tenint en compte els recursos necessaris per a assolir-los.

- **Responsabilitats, autoritat:** definició de l'organigrama de l'organització, amb la definició de les funcions i les responsabilitats que cadascú té en matèria de qualitat.
- **Comunicació interna:** la direcció ha de de-

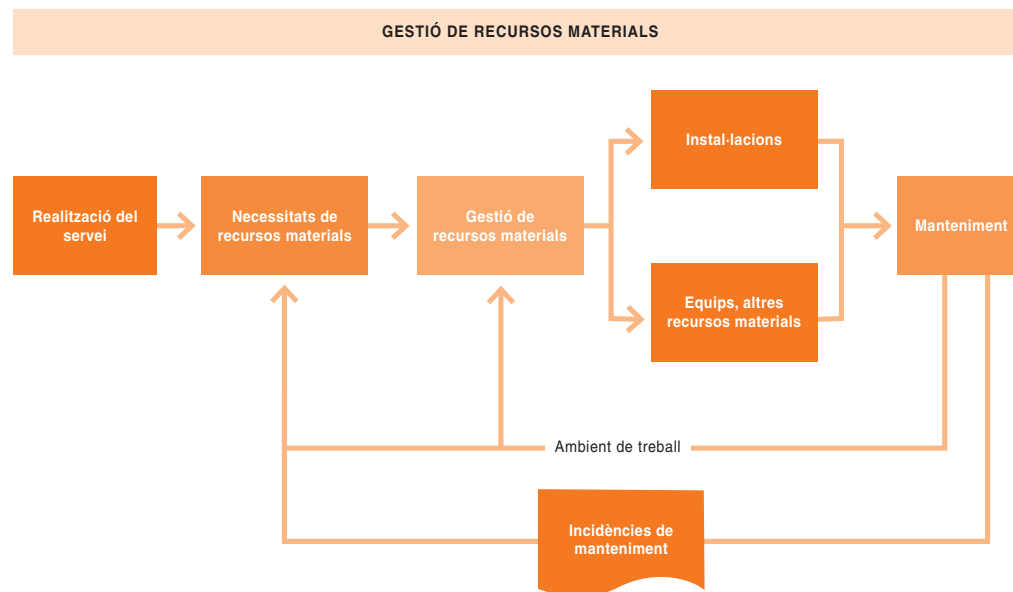
finir els canals de comunicació necessaris per a garantir que la informació arriba a tots els nivells de l'organització.

- **Revisió per part de la direcció:** periòdicament, i de forma planificada, la direcció ha de fer revisions de tot el sistema de gestió de qualitat. Per a dur a terme aquesta revisió, s'han de tenir en compte, com a elements d'entrada, els resultats de les auditories, la retroalimentació del client, el desenvolupament dels processos

i les no-conformitats detectades, l'estat de les accions correctives i preventives, el resultat de revisions anteriors, canvis que puguin afectar el sistema i recomanacions per a la millora.

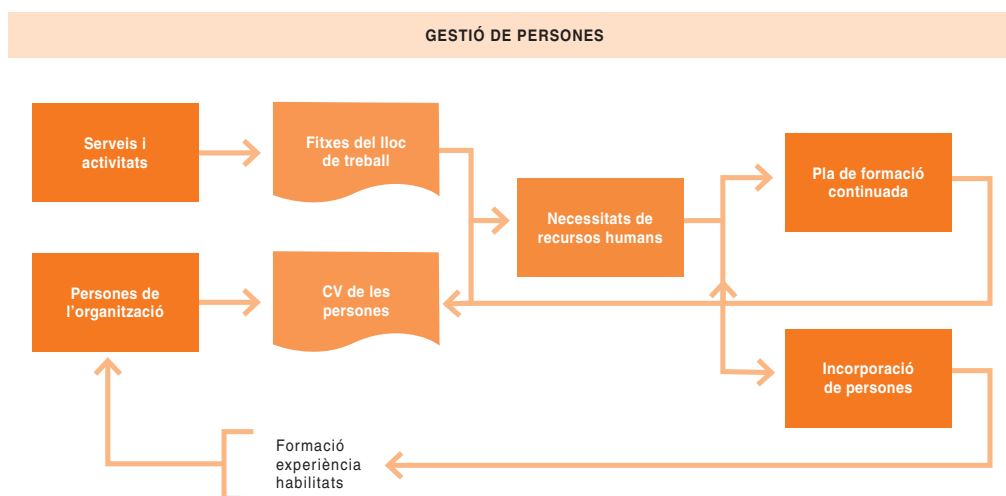
Gestió dels recursos

La direcció ha de garantir el bon estat dels recursos materials, que inclouen espais i infraestructures, programari i maquinari. N'ha de definir plans de manteniment.



Gestió de les persones

L'organització ha de determinar la competència necessària per al personal que realitzi treballs que afectin la qualitat del producte, així com proporcionar la formació corresponent per a cobrir les competències necessàries. La formació cal avaluar-la per a comprovar-ne l'eficàcia.



Realització del producte

Definirem com elabora el producte o servei l'organització, i n'establirem la metodologia, els passos que s'han de seguir i les dades que es generen.

Identificarem els processos de l'organització,

en els quals es detalla l'activitat de l'empresa, seguint la metodologia de gestió per processos que s'esmenta en el punt següent.

Alguns dels punts que s'han de tractar són els següents:

- Planificació de la realització del producte o servei.

- Definició dels processos relacionats amb el client: comunicació, definició de requisits...
- Disseny i desenvolupament.
- Procés de compres i avaluació de subcontractistes.
- Producció i prestació del servei.
- Control dels dispositius de seguiment i mesura.

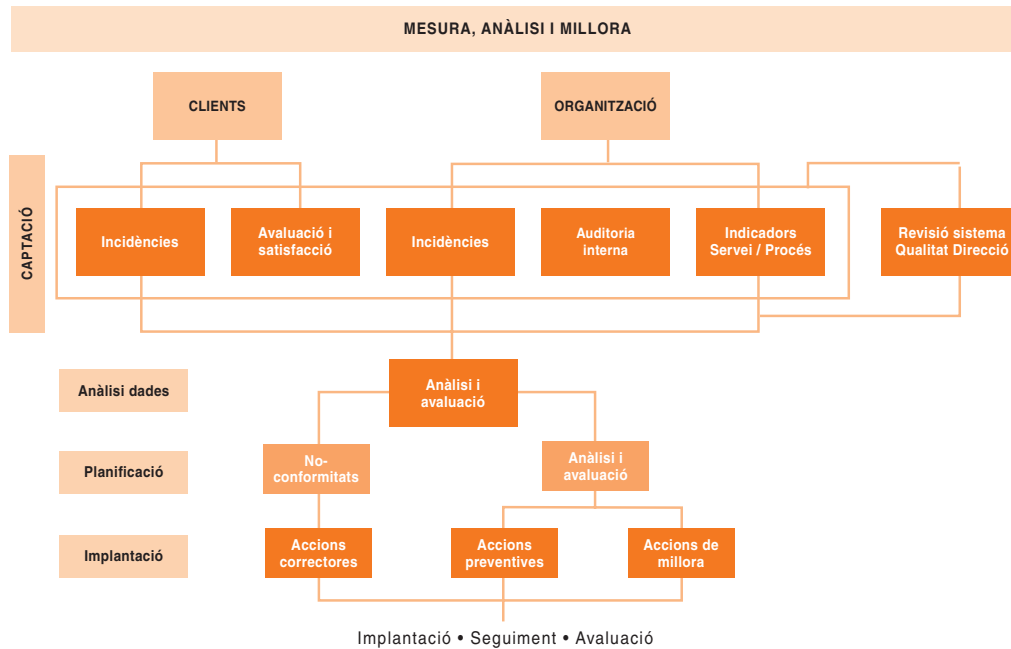
Mesura, anàlisi i millora

Aquest aspecte de la norma ens defineix les eines de gestió que ens permeten detectar el bon funcionament del sistema de gestió de

qualitat i, així, poder detectar possibles àrees de millora que ajudin a millorar l'organització.

- Mesura de la satisfacció del client.
- Auditories internes.
- No-conformitats, accions correctives i preventives.
- Anàlisi de dades.
- Mesura dels processos i del producte.

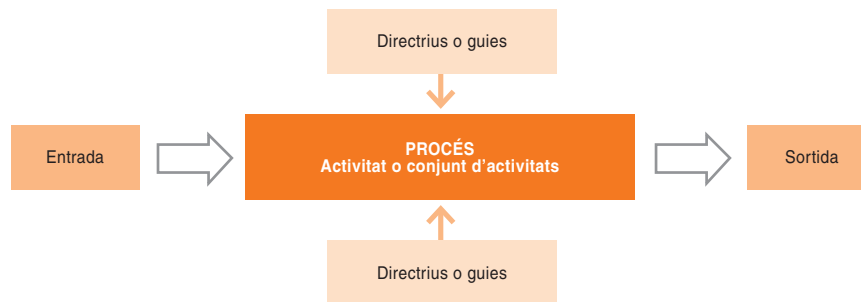
En el gràfic següent es detalla com s'utilitzen les eines esmentades.



5. LA GESTIÓ PER PROCESSOS

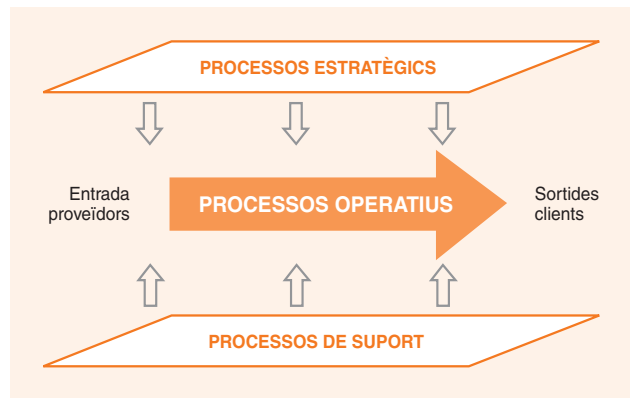
Què és un procés?

Un procés és una activitat o un conjunt d'activitats enllaçades i relacionades entre si (sistema d'activitats), orientat a generar valor afegit a les entrades que rep i que converteix en sortides, que utilitza recursos (humans, materials o informació) i segueix unes guies internes o externes (normativa, criteris, orientacions, assessorament i controls).



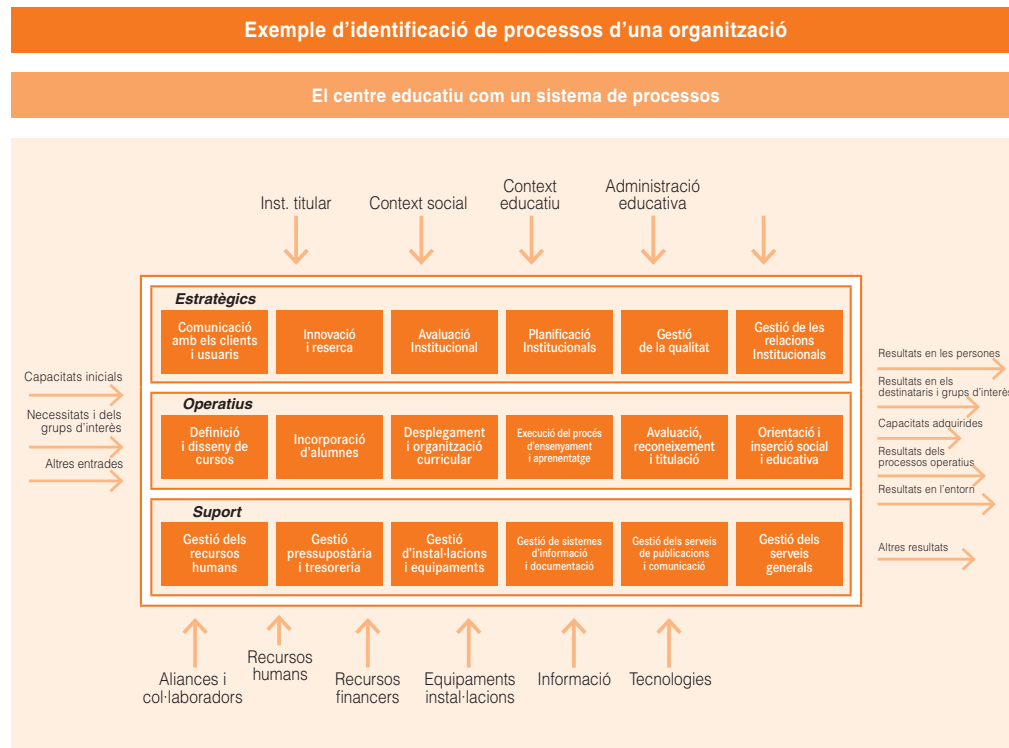
Tipus de processos

- Estratègics: són els que faciliten les guies i orientacions per a la realització dels processos operatius.
- Operatius: són els relacionats directament amb la missió corresponent a la realització del producte o a la prestació del servei.
- Suport: són els que faciliten els recursos necessaris perquè els processos operatius es duiguin a terme de forma eficaç i eficient.



Com enfocar un sistema de gestió a processos?

- Identificar i interrelacionar els processos.
- Descriure cadascun dels processos.
- Fer el seguiment i la mesura per a conèixer els resultats que s'obtenen.
- Millorar els processos basant-se en el seguiment i la mesura realitzats.



6. COMPARATIVA AMB ALTRES MODELS DE GESTIÓ

A continuació, s'esmenten alguns aspectes diferenciadors amb el model de gestió de la qualitat EFQM:

ISO	EFQM
<ul style="list-style-type: none">• Norma• Certificable (auditoria externa)• Millora• Internacional• Auditoria	<ul style="list-style-type: none">• Model• Premi (avaluació externa)• Millora cap a l'excel·lència• Europeu• Autoavaluació

Hem de tenir en compte que, com a sistema de gestió, té molts aspectes que són similars a altres sistemes de gestió i, per tant, integrables, tal com descriu el següent gràfic:



7. Enllaços d'interès

ISO

www.iso.org

EFQM

www.efqm.org

Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears

www.idi.es

Club Gestión de Calidad

www.clubcalidad.es

Agencia Basca para la Calidad

www.euskalit.net

Entidad Nacional de Certificación y Acreditación

www.enac.es

Asociación Española para la Calidad

www.aec.es

Asociación Española de Normalización y Certificación

www.aenor.es

Centros de Excelencia

www.centrosdeexcelencia.com

