



DE LA QUALITAT AL PLA ESTRATÈGIC

Com Integrar la ISO 9001 en el Pla Estratègic per a la continuïtat del negoci

Enric Nebot
Certification Sales Manager

Auditoria dirigida cap a la excel·lència i la gestió



No oblidar els 8 principis de Gestió de la Qualitat

- - Orientació al client
- - Lideratge
- - Participació del personal
- - Enfocament de processos
- - Enfocament del sistema cap a la gestió
- - Millora contínua
- - Enfocament cap a la presa de decisions
- - Relació beneficiosa amb el proveïdor

No oblidar la Compatibilitat amb la gestió empresarial i la estratègia empresarial

No oblidar la Consistència amb els objectius empresarials i resultats.

La qualitat dirigida cap a la excel·lència i la gestió



EFQM



MISSION

“Potenciar la competitivitat global d’organitzacions i professionals, identificant noves vies, desenvolupant competències, compartint coneixement i induint models de gestió”

VISION

“Ser el lloc de referència per a l’intercanvi de coneixement i identificats com creadors d’opinió per els entorns avançats de gestió”

Què ens ha d'aportar la auditoria ISO 9001 i els models de gestió a una empresa?

VISIÓ PER INNOVAR EN ELS SERVEIS I ESTAR AL DIA DEL MERCAT

APORTAR VALOR AFEGIT I RESULTATS TANGIBLES MITJAÇANT INDICADORS DE RENDIMENT

ESTALVIAR COSTOS, OBRIR NOUS MERCATS, INTERNACIONALITZACIÓ, GESTIÓ DEL RISC, OFERIR EL QUE NECESSITEN ELS NOSTRES CLIENTS

Posar focus en els Beneficis de la gestió per als propietaris de les empreses

Els líders empresarials han de comprendre cómo poden utilitzar les eines de gestió per ajudar a resoldre els seus problemes i obtenir els seus objectius estratègics.

S'han d'aplicar models per a comunicar els beneficis als consells d'administració en el tipus d'idioma que puguin entendre- clar, directe i recolzat per exemples concrets dels beneficis financers i estalvi de costos, així com a nivell de les economies nacionals i internacionals.

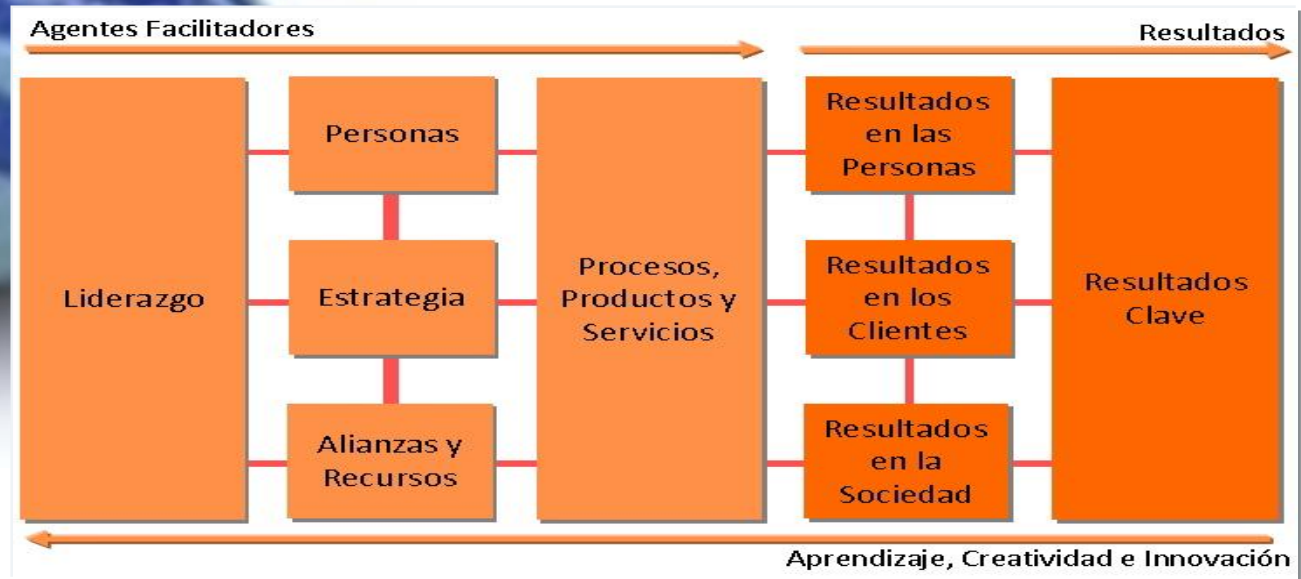
Podem enumerar una sèrie de "punts clau" pels CEO's - la innovació, reducció de costos, seguretat i fiabilitat dels productes/serveis, l'accés als mercats mundials, la gestió del risc, etc.. Com elements difícilment controlables sense esquemes i eines de gestió estructurats.

Com i per què?



Auditoria de Gestió de la qualitat amb enfocament a:

- Estratègia, Persones, Recursos
- Processos
- Resultats



Un único model de Gestió

Modelo de excelencia EFQM	Norma ISO 9001:2008
1. Liderazgo	
Subcriterio 1a: Los directivos y mandos intermedios desarrollan la misión, visión y valores del centro / unidad, actúan de acuerdo con ellos, implican personalmente en garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de su organización.	5. Responsabilidad de la dirección. La Política de calidad y la definición del sistema de gestión.
Subcriterio 1b: Los directivos y mandos intermedios de la organización se implican personalmente con clientes, partners y representantes de la sociedad en actividades de mejora conjunta.	8.2.1. Enfoque al cliente de la ISO 9001.
Subcriterio 1c: Los directivos y mandos intermedios de la organización motivan, apoyan y reconocen a las personas que trabajan en ella.	5.5.3. y 5.1. Responsabilidad y autoridad, comunicación interna y competencia, formación y toma de conciencia.

Un único model de Gestió

2.Política y estrategia	
Subcriterio 2: La estrategia se fundamenta en la siguiente información: expectativas actuales y futuras de los grupos de usuarios / clientes, y medidas del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad de la organización	Política de calidad, planificación y objetivos.
Subcriterio 2b: Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia	Planificación del sistema
Subcriterio 2c: Despliegue de la estrategia mediante un esquema de procesos clave y comunicación e implantación de la misma	Requisitos generales de la ISO 9001 de enfoque a procesos e implantación del sistema ..
Subcriterio 2d: Despliegue de la política y estrategia mediante esquema de procesos clave	Definición de procesos, procesos clave.

Un únic model de Gestió

3. Personas	
<p>Subcriterio 3 a: Como el centro / servicio / unidad planifica, gestiona la adecuación del personal a sus necesidades, y mejora la gestión de los recursos humanos</p>	<p>6. Gestión de los Recursos Humanos</p>
<p>Subcriterio 3b: Como el centro / servicio / unidad desarrolla y mantiene el conocimiento y capacidad de sus recursos humanos, practica la transferencia de autonomía, y potencia la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas.</p>	<p>Recursos humanos y responsabilidad y autoridad</p>
<p>Subcriterio 3c: Implicación y toma de responsabilidades por parte de las personas de la organización</p>	
<p>Subcriterio 3d: Existencia de diálogo y comunicación entre las personas de la organización</p>	

Un único model de Gestió

4. Alianzas y recursos	
Subcriterio 4a: Gestión de las alianzas externas y los recursos económicos y financieros	Objetivos de calidad y resultados de mejora continua, infraestructura, compras, ambiente de trabajo
Subcriterio 4b: Gestión de los edificios, equipos y materiales	6.3. infraestructuras



Un único model de Gestión

5. Procesos	
Subcriterio 5a: Gestión sistemática de los procesos, y diseño de estos	7. Realización del producto
Subcriterio 5b: Como el centro / servicio / unidad introduce las mejoras necesarias en los procesos mediante la creatividad y capacidad de innovación del personal, para satisfacer a los clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	
Subcriterio 5c: Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	Apartado 7 de la norma y 8.2.1 satisfacción del cliente

Un único model de Gestió

6.Resultados en los clientes	
Subcriterio 6a: Medidas directas de la percepción del cliente externo	8.2.1 satisfacción del cliente
Subcriterio 6b: Medidas indirectas relacionadas con la percepción del cliente externo	8.2.1 satisfacción del cliente
7. Resultados en las personas	
Subcriterio 7a: Medidas directas relacionadas con la satisfacción de los profesionales	6. Gestión de Recursos humanos, competencia, formación y toma de conciencia. Satisfacción cliente interno, mejora continua
Subcriterio 7b: Medidas indirectas relacionadas con la satisfacción de los profesionales	

Un único model de Gestión

8. Resultados en la Sociedad	
Subcriterio 8a: Medidas de percepción	Seguimiento y medición en la ISO 9001, análisis de datos
Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento	Seguimiento y medición en la ISO 9001, análisis de datos
9. Resultados Claves	
Subcriterio 9a: Indicadores económicos del rendimiento de la organización (medidas de los resultados clave planificados por la organización y dependiendo del objeto y los objetivos de los mismos)	Análisis de datos y revisión por la dirección
Subcriterio 9b: Indicadores del rendimiento de la organización. Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, prever y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.	Análisis de datos y revisión por la dirección.

Per què no ho aprofitem?



ESTRATEGIC/INVERSIONS

“ Es considera en el sistema? “

PLA DE FORMACIÓ I COMPETENCIES

“ Existeix? “

OBJECTIUS

“Alineats amb la
estratègia de la
empresa? “

PROBLEMES D'EFICÀCIA

PROGRAMACIÓ COMERCIAL

“ No implantada “

PLANIFICACIÓ

“ Es planifica o anem al dia? “

COSTOS PRINCIPALS

“ S'han identificat i existeix pla
de control i acció sobre ells? “

SISTEMA DE GESTIÓ D'URGÈNCIES

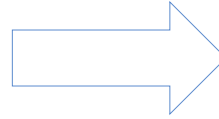
“ S'ha establert? “

Per què no ho aprofitem?

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos generales

4.2 Requisitos de la documentación



Documentació de les àrees de finances, compres i de gestió del risc de proveïdors i clients?

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la dirección..

5.2 Enfoque al cliente

5.3 Política de calidad

5.4 Planificación

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.6 Revisión por la dirección



Tota la Direcció participa?
La política, objectius i estratègia parteixen de les necessitats de creixement, expansió, innovació i internacionalització de la empresa?
Es fa una revisió completa incloent resultats econòmics, de risc i de continuïtat de negoci?
I participen la part financera, RRH, compres i altres àrees estratègiques?

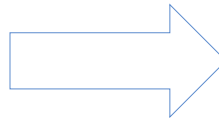
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

6.2 Recursos Humanos

6.3 Infraestructura

6.4 Ambiente de trabajo



Es contempla inversions, infraestructures, competències del personal en totes les àrees i pla de carrera intern? Política IT en el sistema?

Per què no ho aprofitem?

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
- 7.3 Diseño y desarrollo
- 7.4 Compras
- 7.5 Producción y prestación de servicio
- 7.6 Control del seguimiento y equipos de medición



Hi ha vigilància tecnol+ogica i de l'entorn?
Hi ha estudi real del mercat i dels clients?
Hi ha un sistema de gestió del risc de compres?
Hi ha un sistema de gestió del risc comercial de cobrament?
Hi ha innovació i es fomenta la innovació?
Es tenen indicadors de producció relacionats a resultats econòmics?

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- 8.1 Generalidades
- 8.2 Seguimiento y medición
- 8.3 Control del producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora



Hi ha indicadors i un quadre de comenadament global de la direcció?
Hi ha anàlisi de dades creuades entre qualitat, finances, compres, I+D+i, RRHH, IT?
Es prenen decisions segons aquestes dades sempre?

Com ho podem fer?



GESTIONAR I AVALUAR DE FORMA EFECTIVA I EN BENEFICI DEL CLIENT

Processos clars i definits.

Valoració de repercussió en clients/producte/servei.

Definició de Processos i fluxos d'aquests a la organització.

Definició d'indicadors per processos clau.

Definició d'objectius operatius i alineats amb la estratègia per resultats.

Interrelació dels Processos.

Quadre de comandament d'indicadors de millora



“ Quines accions tenen major impacte en els resultats “

Com ho podem fer?

A) Conducta de les persones alineada amb la desitjada per l'organització. Es busca la congruència d'objectius.

B) Integració dels esforços de las diferents parts de l'organització per evitar resultats oposats o conflictius. A més la integració que sigui oportuna.

C) Informació dels resultats de les diferents àrees i del desenvolupament individual de les persones, de tal manera que quotidianament, les activitats es puguin retroalimentar. Autonomia amb control. Optimitzar els resultats en lloc de maximitzar o minimitzar el nivell de control.

D) Els plans estratègics de l'organització es puguin implantar i mantenir amb "facilitat".

Com ho podem fer?



Aplicació de gestió + avaluació



Aplicació de gestió + avaluació



Claus d'èxit



Claus d'èxit

A. Motivació

A) Els sistemes han de motivar la conducta de les persones per a que aquesta s'alini amb la desitjada per l'organització. Es busca la congruència d'objectius.

B. Integració

B) Els sistemes han d'integrar els esforços de les diferents parts de l'organització per evitar resultats oposats o conflictius. A més la integració ha de ser oportuna.

C. Informació

C) Els sistemes han de produir informació sobre els resultat de les diferents àrees i del desenvolupament individual de les persones, de tal forma que quotidianament, les activitats es puguin retro alimentar sense necessitat d'una intervenció continua d'algú que avaluí cada decisió. Es busca Autonomia amb control. Aquest propòsit pretén que s'optimitzin els resultats en lloc de maximitzar o minimitzar el nivell de control.

D. Facilitació

D) El sistema en general busca que els plans estratègics de l'organització es puguin implantar amb la "facilitat" necessària. El procés de planificació és en realitat una parte del procés de gestió, i no una activitat aïllada

La gestió com eina en les claus d'èxit

La fórmula de l'èxit és sempre la mateixa, entendre bé l'entorn per aconseguir

Bona Estratègia x Bona Execució = Resultats excepcionals

Però donat el alt nivell d'incertesa, és necessari fer-ho de forma diferent i
acompanyats,

**Quan és el moment ideal de
definir la Estratègia en un
entorn tan canviant?**

Soc capaç de conèixer, per mi sol,
tots els aspectes rellevants que
poden afectar a la meva
companyia en un entorn cada
vegada més global i relacionat?

**Necessitem de forma continua mirar cap a l'entorn, i
disposar d'una estratègia flexible i adaptable**

**El mitjà individual o les eines persegueixen
controlar, però per si soles no són un sistema
"efectiu" de control. Necessitem una visió externa**



Gestió com a generador de visió compartida

Arribar a un compromís genuí i generalitzat amb la qualitat és un procés que te moltes dimensions, i una és que mai pot considerar-se “acabada”.

Una força per sempre, subjecte a reptes canviants contínuament, demandes i influències inesperades de molts llocs, el compromís amb la qualitat es pot considerar com un programa continu que és bàsic per al control total de la qualitat i per als sistemes de qualitat eficaços.

“La clau de l'èxit no són les estratègies brillants, sinó que aquestes s'implantin ràpidament en el dia a dia de totes les persones claus de l'organització.”

Robert S. Kaplan / David P. Norton



**Junts elaborem sol·lucions
integrals que
realment signifiquen un pas
endavant per a les
organitzacions.**

¡Moltes gràcies!

Enric Nebot
Certification Sales Manager
TÜV Rheinland Group a Espanya
enric.nebot@es.tuv.com