

Temas de actualidad:
**Reseñas, reflexiones
y controversias**

Autoevaluación organizacional basada en la norma ISO 9004:2009: percepciones, comparaciones, preguntas y acciones*

Organizational self-assessment based on ISO 9004:2009 standard:
perceptions, comparisons, questions and actions

Recibido: 30 de febrero de 2013

Revisado: 29 de marzo de 2013

Aceptado: 27 de mayo de 2013

*Bob Alisic***

Nederlands Normalisatie-Instituut

RESUMEN

La autoevaluación basada en el anexo A de la norma ISO 9004:2009 es una herramienta de diagnóstico muy práctica y también muy poderosa para capturar la imagen de una organización de manera rápida. Permite obtener respuestas a preguntas como: ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de nuestra organización? ¿Tenemos procesos adecuados, recursos y competencias para alcanzar nuestra visión y objetivos? ¿Estamos midiendo los parámetros de importancia o no? ¿Comunicamos los resultados de una manera

adecuada? ¿Establecemos prioridades para mejorar aquello que está alineado con la estrategia?

Por otro lado, como cualquier herramienta, tiene una serie de limitaciones: las percepciones de los diferentes miembros de una organización pueden ser muy diferentes; la puntuación promedio puede posiblemente decir muy poco sobre la situación verdadera de la organización, sin una discusión cuidadosa y abierta acerca de las percepciones extremas.

* Artículo de reflexión. Análisis propositivo sobre un estudio realizado por el autor para el Nederlands Normalisatie-Instituut (NEN).

** Correspondencia: Bob Alisic. Ingeniero electrónico. Gerente y consultor de ActinQ Holanda; profesor de la Universidad Schouten & Nelissen en Holanda. Correo electrónico: bob.alisic@actinq.nl; bob.alisic@yahoo.uk.

A partir de los resultados de 170 autoevaluaciones realizadas por organizaciones de Holanda con base en ISO 9004:2009, se obtienen algunas conclusiones iniciales sobre la aplicación de la autoevaluación, analizando las puntuaciones más altas y más bajas alcanzadas.

Finalmente, se presenta una serie de sugerencias y consejos sobre la forma de preparar, ejecutar y cerrar un acto de autoevaluación.

Palabras clave: autoevaluación, éxito sostenido, sistemas de gestión de la calidad, ISO 9004, ISO 9001.

ABSTRACT

The self-assessment based on Annex A of the ISO 9004:2009 standard is a very practical diagnostic tool and also very powerful for capturing the image of the organization quickly. It enables to have answers to questions such as: what are the strengths and weakness of our organization? Do we have adequate processes, resources and competencies to reach our vision and goals? Are we measuring the parameters of importance or not? Do we communicate results adequately? Do we establish priorities to improve that which is aligned with the strategy?

On the other hand, like any tool, it has a series of limitations: perceptions of the various members of the organization can be very different; average score can possibly say very little about the actual situation of the organization, without a careful and open discussion about the extreme perceptions.

From the results of 170 self-assessments made by organizations in Holland based on ISO 9004:2009, some initial conclusions are reached about the application of self-assessment, analyzing the highest and lowest scores achieved.

Finally, a series of suggestions and advices are made on how to prepare, execute and close a self-assessment act.

Keywords: Self-assessment, sustained success, quality management systems, ISO 9004, ISO 9001.

I. INTRODUCCIÓN

La norma ISO 9004:2009

La norma ISO 9004 se denomina “Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad” y, a diferencia de la muy conocida norma ISO 9001, su contenido es una guía para apoyar a las organizaciones que buscan desarrollar su propia ruta hacia el éxito sostenido. Para ello no es suficiente mirar solo a los clientes como una parte interesada, también se necesita incorporar la estrategia y objetivos organizacionales, los requerimientos y expectativas de todas aquellas partes interesadas que tienen relevancia para la organización.

Para alcanzar este nivel de madurez, la organización puede empezar creando su misión y visión; posteriormente, debería desarrollar una estrategia y desplegarla a los procesos; también debería identificar los requerimientos para todos los recursos necesarios y definir la medición e indicadores, así como las actividades de retroalimentación, mejora, innovación y aprendizaje.

La intención de la norma ISO 9004:2009 es apoyar a las organizaciones que ya implementaron un sistema de la gestión de la calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, para que mediante la extensión de su SGC basada en los elementos de ISO 9004 logren más ventaja en el largo plazo, con un impacto más profundo en la organización.

Para evaluar la situación actual de una organización, la norma ISO 9004, en su anexo A, ofrece dos herramientas prácticas: una para hacer la autoevaluación estratégica y otra para una autoevaluación en el nivel detallado.

II. QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN Y CUÁNDO SE USA

¿Qué hacen muchas personas antes de dejar su casa para salir a su trabajo, a una visita o a cosas cotidianas, como hacer compras? Se miran por un momento en un espejo para controlar si el proceso de vestirse se cumplió correctamente. Este es un paso automático en nuestra vida. Supongamos que esta persona trabaja en una organización y tiene allí el papel de gerente de un proceso; quizás podría también mirar en el espejo para ver cómo está la situación de su proceso. Podría obtener respuestas a preguntas como:

1. ¿Tenemos información adecuada para proveer lo que necesitamos a nuestros clientes?
2. ¿Tenemos los recursos adecuados para lograr nuestros objetivos?
3. ¿Medimos los parámetros del proceso que nos apoyan a gestionar el proceso?
4. ¿Existen objetivos muy claros para gestionar este proceso?
5. ¿Es posible, para cada miembro del equipo de este proceso, tomar decisiones adecuadas para mejorar que estén alineadas con la estrategia?
6. ¿Cómo tiene lugar el aprendizaje en nuestra organización?

¿Por qué estas preguntas? Porque así se obtiene información sobre el comportamiento, la eficacia y la eficiencia del proceso.

También es posible aplicar esta técnica para obtener una imagen al nivel de una organización. ¿Cómo funciona una organización y, especialmente, dónde tiene deficiencias? Con esto se obtiene una imagen de la

situación de una organización. En realidad, no se trata solo de una imagen de un proceso o de una organización, sino de algunas imágenes.

Cada persona involucrada en esta actividad de autoevaluación tiene su propia imagen del proceso o de la organización. Esto no es un fenómeno extraño, porque cada persona tiene su propio ambiente, conoce posiblemente solo partes de la organización o algunos proyectos y tiene su propia manera de mirar a su alrededor. Una persona puede ser un optimista y otra, un pesimista. Por eso, un aspecto muy importante de un acto de autoevaluación es también la posibilidad de compartir las diferentes imágenes. Lo importante es aprender más sobre un proceso o una organización, con el apoyo de estas diferencias.

Existen algunas situaciones donde sería interesante usar la autoevaluación como una herramienta de gestión y mejoramiento. Ejemplos de posibles situaciones:

1. En el caso de la adquisición de una empresa, para obtener una imagen rápida sobre su situación con sus fortalezas y debilidades.
2. Cuando una organización tiene un problema con la satisfacción de clientes, para identificar las causas globales del problema.
3. En el caso del cambio de la alta dirección. Una manera rápida para conocer la organización y sus fortalezas y debilidades.
4. Si una organización requiere empezar con la reducción de los costos.
5. Si una organización no está satisfecha con el grado de cooperación de uno de sus proveedores. Esta sería una manera de investigar, junto con el proveedor, las causas del problema.

La autoevaluación: los principios básicos

Existen muchas maneras de efectuar una autoevaluación, pero para alcanzar el éxito con esta actividad es posible seguir algunos principios básicos:

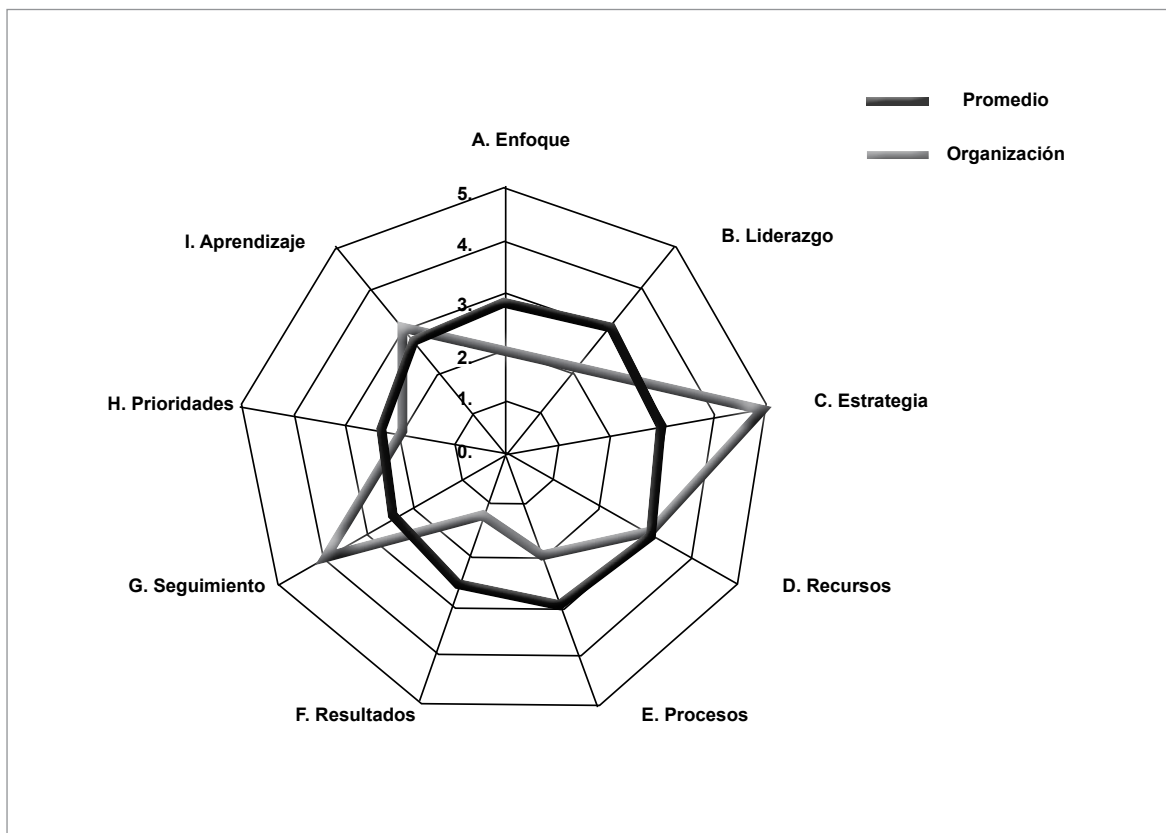
1. Empezar identificando la visión, la estrategia y los objetivos vigentes relacionados con una unidad de la organización o un proceso. Estos son los puntos de partida durante la autoevaluación.
2. Involucrar en esta actividad a las personas que tienen la responsabilidad del área de la autoevaluación y las que tienen buen conocimiento de la situación actual, pero también a los que conocen su historia en los dos últimos años.
3. Cuando sea posible, involucrar a personas que representen niveles diferentes dentro de la organización.

4. Ejecutar una autoevaluación dentro de una organización tiene también un impacto en la elevación de las expectativas de los empleados. El pensamiento de los empleados podría ser:

- a. ¿Por qué esta autoevaluación?
- b. ¿Vamos a tener una reorganización?
- c. ¿Qué va a pasar después de la autoevaluación?

Por eso, una comunicación adecuada y a tiempo tiene gran importancia. La autoevaluación no es solo el proceso para captar las puntuaciones de cada elemento de la autoevaluación; incluye también el cálculo de los resultados promedio y su presentación en una reunión de alta dirección (véase como ejemplo la figura 1).

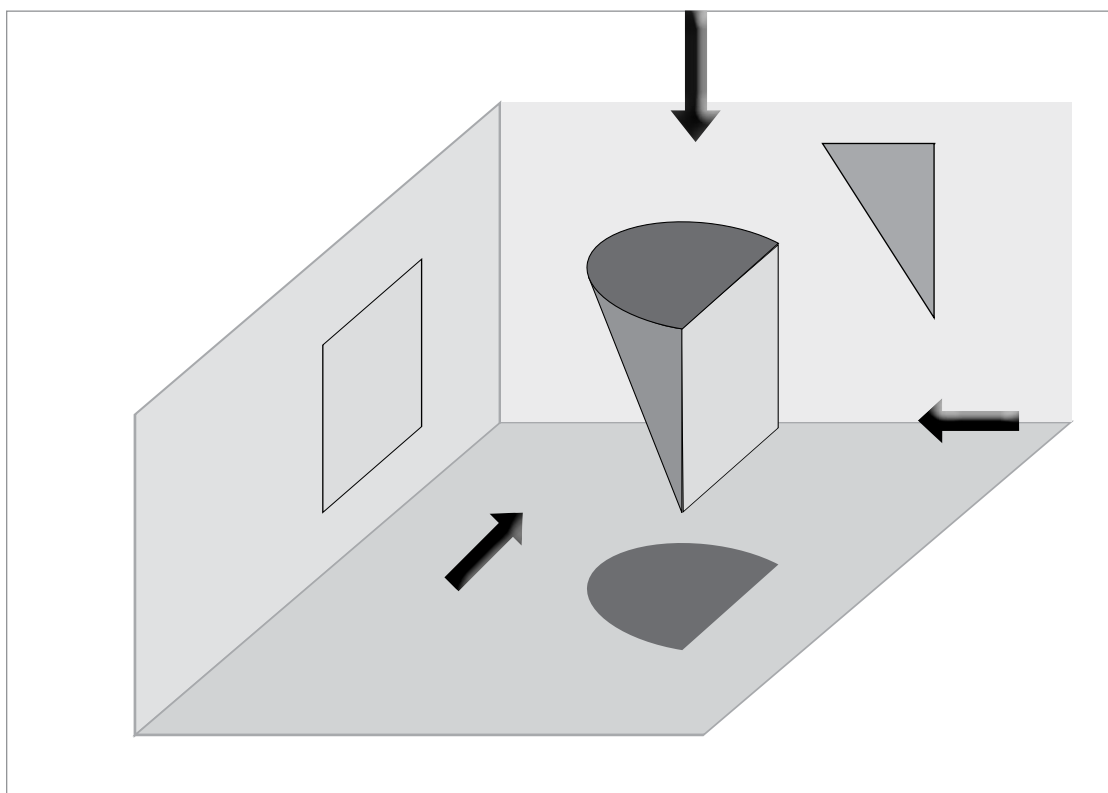
Figura 1. Visualización de los resultados de una autoevaluación



Un aspecto muy importante es no perder de vista, además del nivel promedio, las puntuaciones extremas por debajo o por encima del promedio. Es necesario escuchar muy cuidadosamente los argumentos detrás de dichas imágenes que algunas personas tienen sobre la organización. Cada individuo ve en

forma diferente las imágenes de la organización, pero no son falsas, como se aprecia en la figura 2. Tres observadores ubicados en diferentes sitios ven el mismo objeto y tienen percepciones diferentes; al juntar las percepciones de los tres se puede comprender la verdadera forma del objeto.

Figura 2. Tres percepciones diferentes de un objeto



El análisis de las diferentes percepciones, durante la discusión de la parte primera de una autoevaluación, podría darle a esta un carácter más profundo y de mayor valor.

La norma ISO 9004:2009 – los elementos esenciales

Los siguientes interrogantes son clave para manejar una organización en dirección del éxito sostenido:

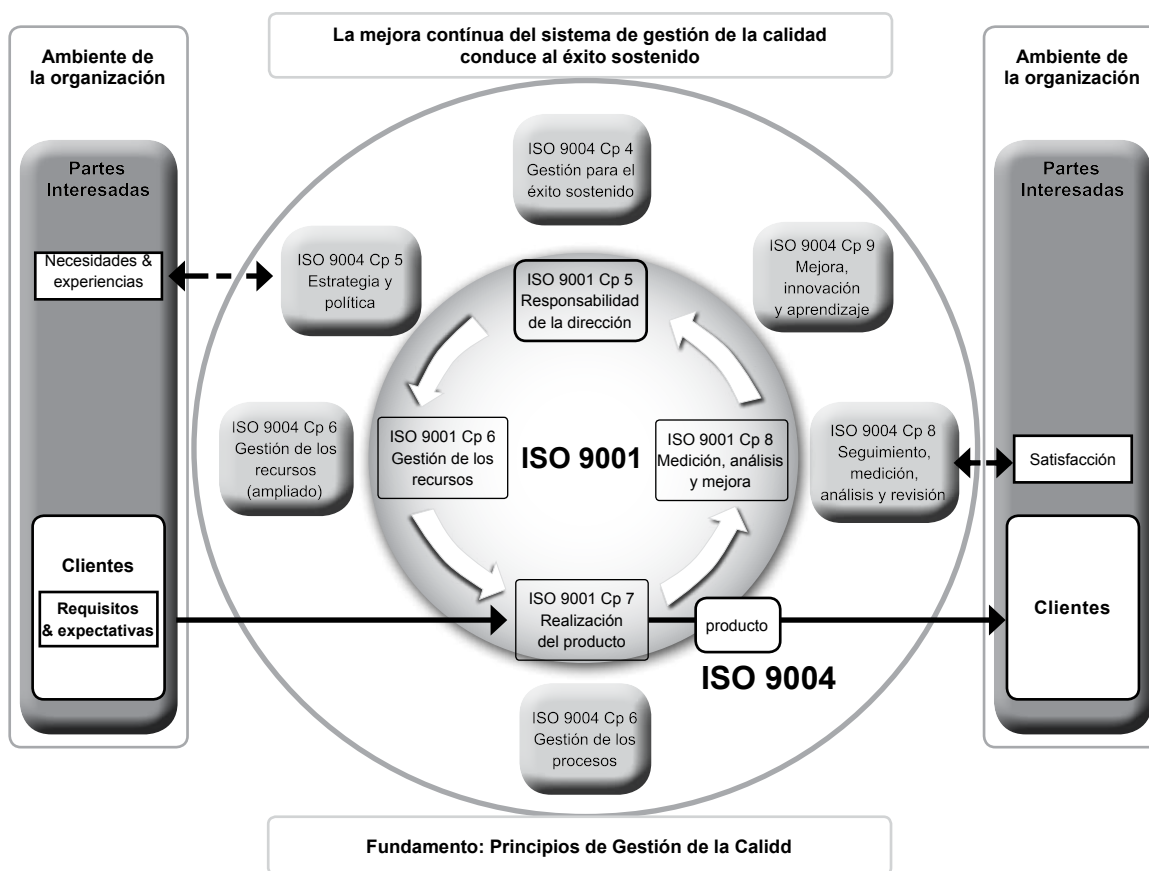
- ¿Hacia dónde vamos con nuestra organización y por qué? (visión)
- ¿Cómo vamos a alcanzar nuestros objetivos? (estrategia)
- ¿Dónde estamos ahora? (nivel de madurez)
- ¿Cuáles son las diferencias más importantes entre el nivel de nuestros objetivos o ambiciones y el nivel de la madurez de hoy?
- ¿Cuáles son los siguientes pasos para superar estas diferencias?

Para responder estos interrogantes, una organización se puede apoyar en la norma ISO 9004:2009, cuyos núcleos esenciales son:

- Desarrollar y desplegar la visión y la estrategia.
- Estimular que todas las partes interesadas se involucren.
- Gestionar todos los procesos.
- Gestionar todos los recursos.
- Mejorar e innovar.
- Aprender.

En la figura 3 se muestra la estructura de la norma ISO 9004:2009, la cual se combina con la estructura de la norma ISO 9001:2008, pero incluye elementos y aspectos adicionales, como las relaciones de la organización con todas las partes interesadas, la gestión para el éxito sostenido, la estrategia, la innovación y el aprendizaje; la gestión de la norma ISO 9004:2009 se lleva a cabo bajo el modelo de gestión de los procesos, tal como en la norma ISO 9001:2008.

Figura 3. Estructura de la norma ISO 9004:2009



Fuente: Norma ISO 9004:2009.

Dos formas de la autoevaluación con ISO 9004:2009: estratégica y detallada

La nueva versión de la norma internacional ISO 9004:2009 ofrece dos herramientas para autoevaluar:

1. Una, en el nivel estratégico, que consiste en nueve elementos clave para alcanzar el éxito sostenido y que resulta de utilidad para la alta dirección, con el fin de tener una perspectiva general del desempeño actual de la organización y sus tendencias.
2. Una, en el nivel detallado, prevista para que los responsables de procesos la apliquen con el fin de obtener una visión más profunda del desempeño de la organización; la herramienta sigue los párrafos de la norma ISO 9004, por lo cual es muy fácil

conectar dentro del nivel de la madurez de hoy, la madurez deseable y las medidas de la mejora para considerar. Después, es posible buscar en el texto de la norma qué medidas podría utilizar la organización para reducir esta diferencia.

En ambas herramientas se usan cinco niveles de madurez para evaluar la situación actual de los elementos. En cada nivel se describen las posibles situaciones en las que una organización podría encontrarse; por eso, el uso de la herramienta es muy sencillo. Se comparan, en cada elemento, la situación descrita y la situación real, para encontrar el nivel de madurez que corresponda.

Un ejemplo de un elemento clave de la autoevaluación estratégica se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Autoevaluación de los elementos clave – correlación entre los elementos y los niveles de madurez

ELEMENTO CLAVE	NIVEL DE MADUREZ				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados solo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y efectivo, con buenas interacciones entre sus procesos y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (<i>benchmarking</i>) y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.
NOTA: El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo sin que haya diferencias con respecto a los criterios.					

Fuente: Norma ISO 9004:2009.

En la tabla 2 se muestran los nueve elementos clave utilizados para llevar a cabo la autoevaluación

estratégica, con sus abreviaciones, las cuales se utilizan para facilitar la lectura.

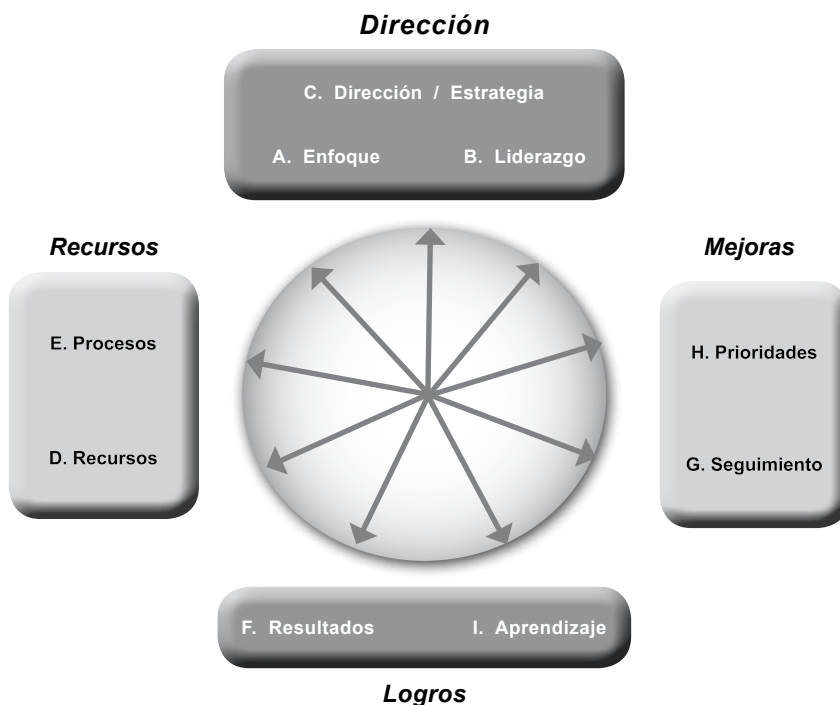
Tabla 2. Autoevaluación de los nueve elementos clave

ELEMENTO	PREGUNTA CLAVE	ABREVIACIÓN
A	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	Enfoque
B	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	Liderazgo
C	¿Cómo se decide qué es importante?	Estrategia
D	¿Qué se necesita para obtener los resultados?	Recursos
E	¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos y sistemas
F	¿Cómo se logran los resultados?	Resultados
G	¿Cómo se hace el seguimiento de los resultados?	Seguimiento y medición
H	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	Prioridades de mejora
I	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	Aprendizaje

La figura 5 es una representación visual de los nueve elementos clave, con su separación en cuatro grupos: dirección, es decir, a dónde debe ir la

organización, recursos necesarios, aspectos de mejoramiento y, finalmente, lo que la organización ha logrado.

Figura 5. Representación visual de los nueve elementos clave en grupos



La segunda herramienta, que presenta el anexo A de ISO 9004:2009, es para la autoevaluación detallada. Los dueños de los procesos (o gerentes de los procesos) desempeñan un papel muy importante durante la preparación y ejecución de esta parte de la autoevaluación.

Un ejemplo de un elemento de la autoevaluación detallada se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Autoevaluación de los elementos detallados – Correlación entre los elementos y los niveles de la madurez

ELEMENTO APARTADO	NIVEL DE MADUREZ				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y el análisis	Existe un enfoque puntual para las revisiones. Cuando se realiza una revisión, a menudo es de manera reactiva.	Se realizan revisiones periódicas para evaluar el progreso en el logro de los objetivos de la calidad y para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad. Todos los proyectos activos y todas las acciones de mejora se evalúan durante las revisiones, a fin de evaluar el progreso frente a sus planes y objetivos.	Las revisiones sistemáticas de los indicadores clave de desempeño y de los objetivos relacionados se realizan periódicamente. Cuando se identifican tendencias negativas, se actúa en consecuencia. Las revisiones indican si se han proporcionado los recursos apropiados.	Los resultados de las revisiones se compartieron con algunas partes interesadas, como medio de facilitar la colaboración y el aprendizaje. Se hacen comparaciones internas para identificar y compartir las buenas prácticas.	Diferentes fuentes de información indican el buen desempeño en todas las áreas estratégicas y de operación de la organización. Los resultados de la revisión se comparten con los socios y se utilizan como elemento de entrada para la mejora de los productos y procesos que pueden influir su nivel de desempeño y satisfacción. Los resultados de las revisiones demuestran que las acciones tomadas son eficaces.
NOTA: El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya diferencias con respecto a los criterios.					

Fuente: Norma ISO 9004:2009.

III. DISEÑO METODOLÓGICO

El Nederlands Normalisatie-Instituut (NEN), organismo nacional de normalización de Holanda, usó su sitio web para introducir la norma ISO 9004:2009 en ese país, como una herramienta para la autoevaluación estratégica. El sitio web en la página del NEN estuvo accesible desde noviembre de 2009 hasta marzo de 2010, para que las organizaciones que así lo quisieran contestaran allí los elementos de la aplicación de la herramienta de autoevaluación estratégica propuesta en el anexo A de ISO 9004:2009.

Durante este periodo, 170 organizaciones ingresaron sus respuestas de autoevaluación. Debido al enfoque elegido, basado en la anonimidad, no es posible categorizar con exactitud los tipos de organizaciones que participaron; sin embargo, basándose en la información suministrada, es posible clasificar los tipos de organizaciones involucradas en: organizaciones industriales, proveedores de servicios y organizaciones públicas.

Posteriormente, los representantes de las diferentes organizaciones que respondieron la autoevaluación

estratégica en la página del NEN recibieron sus resultados en la forma de un diagrama de radar y un comentario (escrito por el autor de este artículo) con diez a quince preguntas, sugeridas para que se discutieran con la dirección de la organización. Estas preguntas se basaron en el análisis de la forma del diagrama (elementos con puntuación más baja que la puntuación promedio) y las relaciones dentro de los nueve elementos clave de autoevaluación estratégica.

Por ejemplo, en el caso de que una de esas organizaciones hubiese tenido una puntuación alta en los elementos de Estrategia (C) y Recursos (D), pero baja en el elemento Resultados (F), las preguntas para ella podrían ser: ¿existe una explicación de por qué los resultados son bajos en combinación con una estrategia muy avanzada y la suficiencia en los recursos? ¿Están los recursos alineados con la estrategia? ¿Está la estrategia comunicada, comprendida y aceptada por los empleados para manejar sus actividades diarias?

IV. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Resultados generales

Entonces, ¿qué se puede concluir a partir de los resultados de las 170 autoevaluaciones estratégicas, según el anexo A de ISO 9004:2009, que atendieron el llamado del NEN?

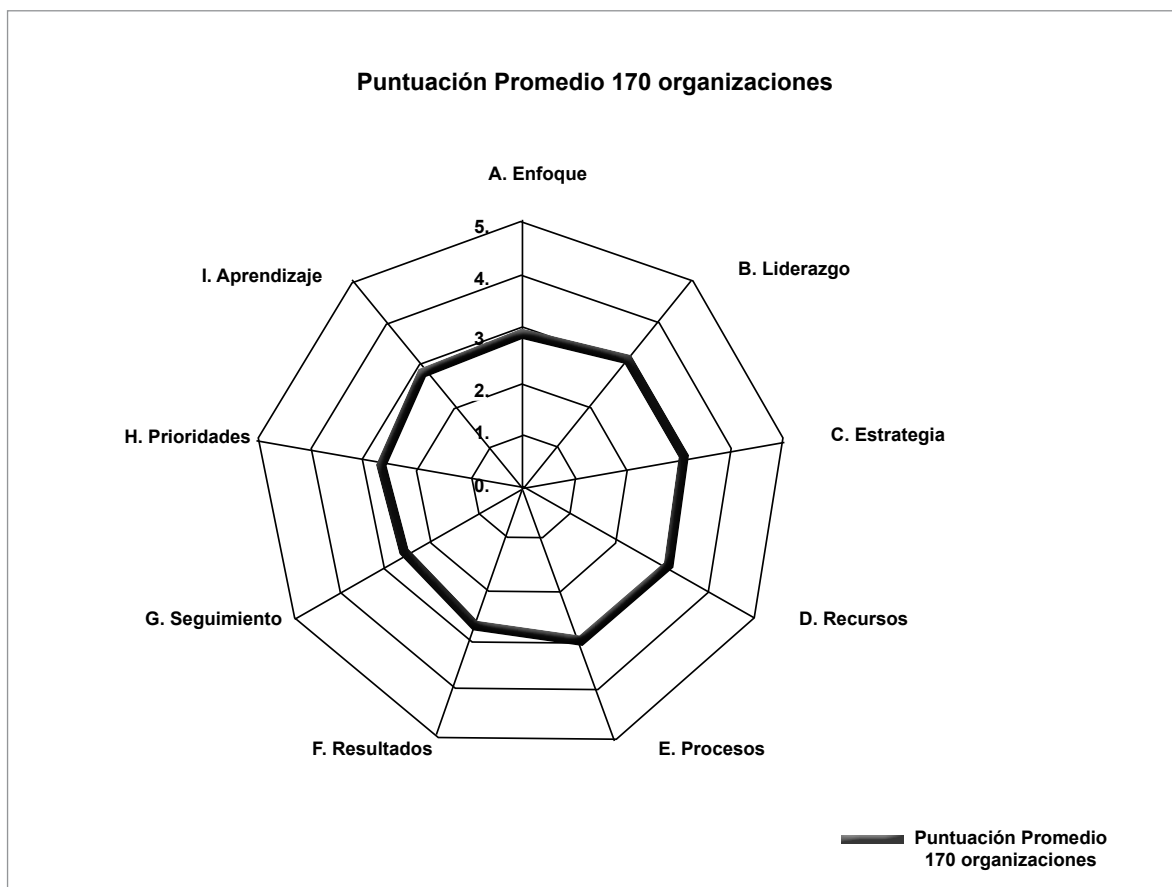
Antes de empezar con el análisis de los resultados, un comentario de importancia: las autoevaluaciones escritas en este artículo han sido en su mayoría ejecutadas por una o dos personas en cada organización y no por un equipo; esto significa que hay limitaciones en su confiabilidad, pero sirven para señalar una tendencia.

En la figura 6 se indican los valores promedio consolidados de la autoevaluación estratégica de las 170 organizaciones holandesas, y muestra una imagen general de la situación en un gráfico de barras. El mismo comportamiento se presenta en forma de un gráfico tipo radar en la figura 7.

Figura 6. Resultado promedio de las 170 organizaciones



Figura 7. Gráfico tipo radar con el resultado promedio de las 170 organizaciones



¿Qué es posible concluir sobre la puntuación promedio de estas 170 organizaciones?:

- Como el eslabón más débil resulta ser el elemento H con una puntuación promedio de 2,3, resulta pertinente preguntarse ¿cómo se decide cuáles son las prioridades para la mejora?
- Otro hecho significativo es que los elementos de la dirección, es decir, hacia dónde debe ir la organización (elementos A = 2,7, B = 3,0 y C = 2,9), tienen puntuación alta, pero por encima de estos se encuentran los elementos D = 3,1 y E = 3,0, es decir, recursos y procesos, lo cual puede resultar contradictorio.

- Los elementos que describen los resultados, el seguimiento, las prioridades para la mejora y el aprendizaje tienen puntuación por debajo de 2,6.

Una primera conclusión general, basada en estos resultados, podría ser que estas organizaciones tienen un problema con la conversión de sus buenas intenciones y de sus inversiones en recursos a los procesos y sistemas de la organización.

Otro abordaje interesante para el análisis consiste en revisar los comportamientos extremos: ¿cuáles son las diferencias entre las diez organizaciones que obtuvieron la puntuación general más alta y las diez con puntuación más baja?; esta diferencia se ve en las figuras 8 y 9 con el valor promedio de cada uno de estos grupos de organizaciones.

Figura 8. Las diez organizaciones con puntuación más alta

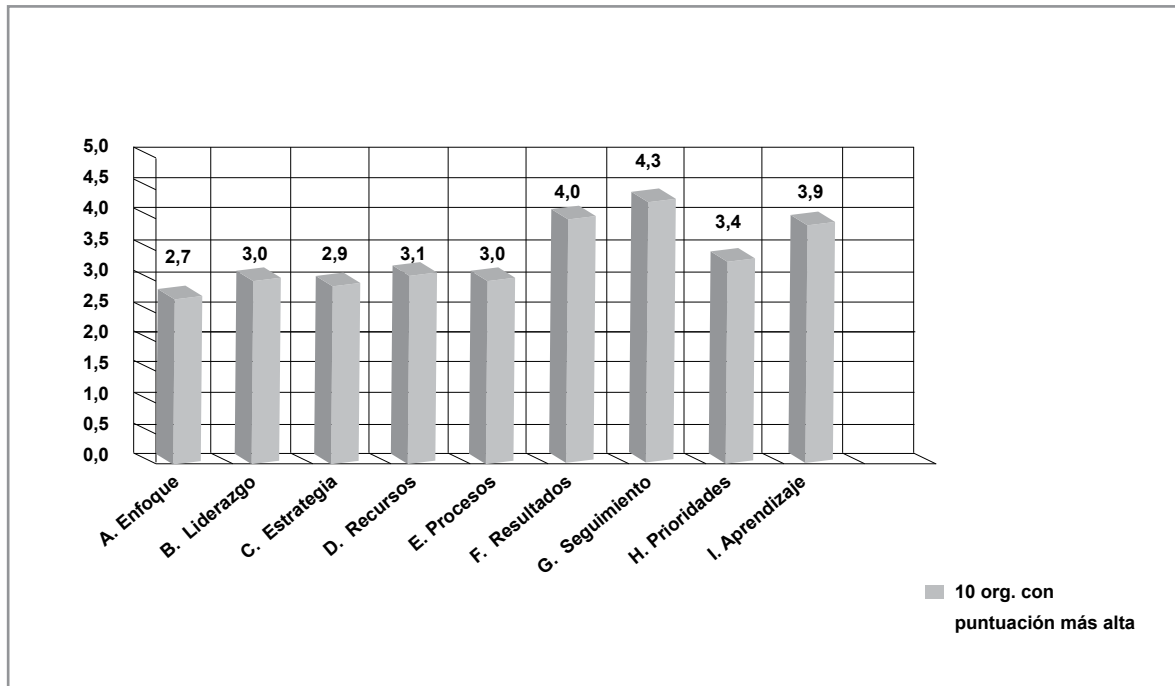
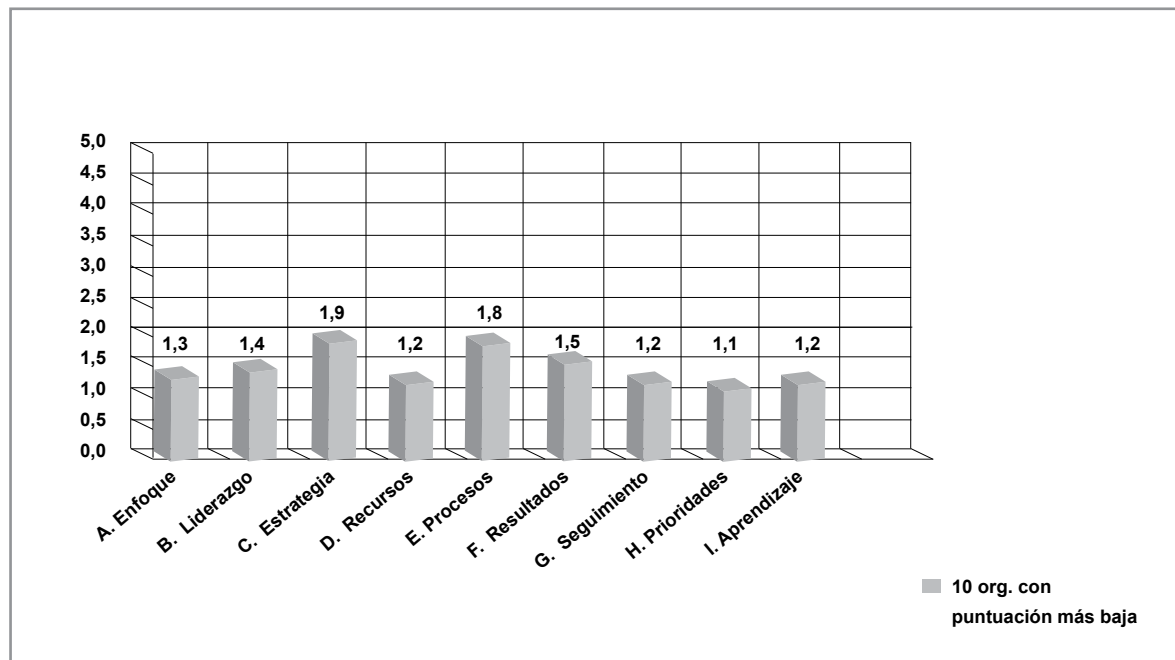


Figura 9. Las diez organizaciones con puntuación más baja



Es posible analizar esta información con dos enfoques:

1. Analizar las diferencias entre ambos grupos por la puntuación de cada elemento.
2. Analizar las diferencias en la forma o patrón del diagrama en cada grupo.

Existe una diferencia clara entre las puntuaciones de los dos grupos. Las del grupo de organizaciones en el “lado superior” muestran mayores valores en el elemento B (liderazgo), en combinación con tres elementos que tienen mucha influencia en el desarrollo de una organización: procesos (E), medición (G) y aprendizaje (I). Los elementos de enfoque de la gestión (A) y resultados (F) tienen puntuaciones bajas, y la puntuación mínima de este grupo la tiene el elemento (H), prioridades para la mejora.

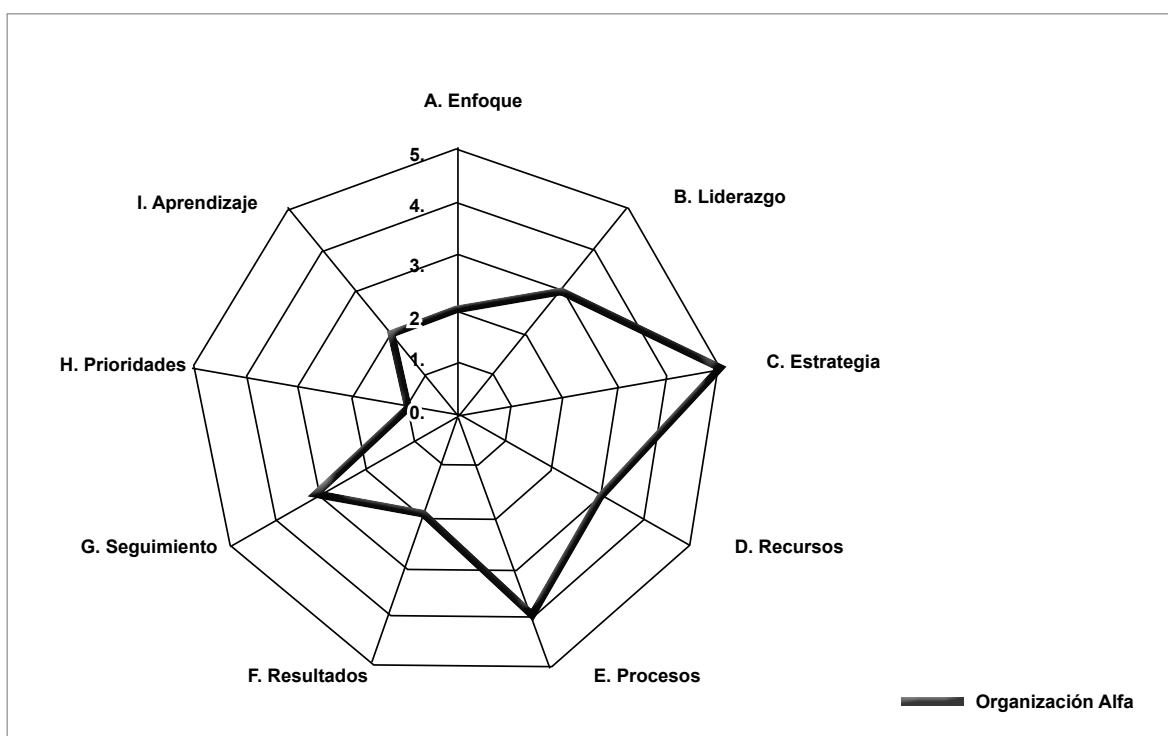
En caso del grupo de las organizaciones en el “lado inferior”, el patrón es diferente. La estrategia (C) tiene

la puntuación más alta, seguida por procesos y sistemas (E). En alguna distancia siguen los elementos F (resultados), B (liderazgo) e I (aprendizaje). Lo curioso es que la gestión de estas organizaciones podría basarse posiblemente en la estrategia, pero las puntuaciones bajas en los elementos A (enfoque de la gestión), D (recursos), G (medición) y H (prioridades de la mejora) pueden señalar que estos no están alineados con la estrategia. Las causas posibles podrían ser un problema con el despliegue de la estrategia, la comunicación y eventualmente la disciplina dentro de la organización.

Preguntas esenciales después de una autoevaluación estratégica

A partir del siguiente ejemplo con una organización a la que denominaremos Alfa, se muestra la manera de interpretar los resultados de la autoevaluación estratégica para un caso en particular. La figura 0 muestra los resultados alcanzados por dicha organización.

Figura 10. Organización Alfa: resultados de la autoevaluación estratégica



Luego de la autoevaluación es muy importante reunir al equipo que la hizo, con el fin de responder unas preguntas para obtener un conocimiento más profundo sobre las posibles causas de las puntuaciones bajas. Esto podría constituir un paso adelante en el desarrollo de la organización.

Preguntas para considerar como elementos para el análisis y la obtención de las conclusiones:

1. Aspecto clave: ¿cuál es el centro de interés de la dirección? A través del desarrollo del liderazgo: elementos claves A y B, con la puntuación 2 y 3. ¿Qué estilo de liderazgo se necesita gestionar para mejorar la prestación de los servicios en los años que vienen? ¿Existe la conexión con el elemento clave I (procesos de aprendizaje), que en este momento tiene una puntuación de 2?

Es notable que la puntuación para el elemento clave A (enfoque de la gestión) y el clave B (liderazgo) son 2 y 3, mientras el elemento C (estrategia) tiene la puntuación más alta, 5. La pregunta es si se podría realizar la estrategia de hoy con el estilo del liderazgo en enfoque de la gestión de hoy.

¿Qué influencia tienen los elementos A (enfoque de la gestión) con puntuación de 2 y G (monitorear y medir) con puntuación 3 en los resultados (F), que resultaron bajos con puntuación de 2?

¿Cómo es posible explicar la diferencia de puntuación de 2 para el elemento A (enfoque de la gestión), puntuación de 3 para el elemento B (liderazgo) y puntuación de 1 para el elemento clave H (prioridades para la mejora)?

¿Cómo se explica la diferencia entre las puntuaciones para elemento A (enfoque de la gestión – qué es lo que importa) de 2 y el elemento B (liderazgo) con 3?

1. Estrategia. El elemento C (estrategia) tiene puntuación de 5. Preguntas de importancia podrían ser:

- ¿La estrategia está establecida, comunicada, comprendida y, lo más importante, aceptada por los empleados?
- ¿El proceso para desplegar la estrategia es el adecuado como herramienta de todos en la organización para tomar las decisiones diarias?
- ¿Existe una traducción de la estrategia en los indicadores de los procesos? ¿Se usan los parámetros de alta importancia para mejorar los procesos en relación con la satisfacción de los clientes?

3. Recursos

- Elemento clave D. ¿Son suficientes los recursos suministrados para los próximos 2 o 3 años en relación con la estrategia establecida?

1. El sistema de la gestión de la calidad

- ¿Soporta el sistema de gestión de la calidad las actividades de esta organización como una herramienta útil, o es más bien algo que tiene que ser (solo una obligación)?

2. Prioridades para mejora

- ¿Tienen los empleados la libertad y las posibilidades para establecer las prioridades en el desarrollo de sus actividades? El elemento clave H está en un valor de 1.

V. CONCLUSIONES

La herramienta que propone ISO 9004:2009 para hacer la autoevaluación estratégica es práctica y no necesita una preparación extensa; los resultados son fácilmente entendibles y su divulgación en el interior de la organización es sencilla.

El efecto e impacto de esta herramienta depende del contexto de la organización, de la forma cómo la utiliza,

de las competencias y experiencia de los usuarios, pero sobre todo de sus intenciones y de la preparación previa para el uso de la herramienta.

La calidad y la utilidad de los resultados obtenidos con cada autoevaluación dependen del nivel de confianza y apertura dentro del equipo involucrado en esta autorreflexión y del aprendizaje individual y colectivo que genera su uso periódico.

Otra herramienta propuesta por la norma ISO 9004:2009 permite una autoevaluación detallada, la cual ofrece obtener resultados más profundos, pero requiere de una actividad muy intensa de un equipo preparado, durante varios días.

Por otra parte, para el NEN la posibilidad de ofrecerles a las organizaciones holandesas la aplicación de la herramienta estratégica de la norma ISO 9004:2009, a través de su sitio web, fue muy útil, ya que le permitió obtener un perfil y una impresión general de las diferencias que existen en los elementos evaluados en las organizaciones con puntuaciones altas y bajas; esto puede servir de punto de referencia para posteriores estudios.

Desde el punto de vista de los participantes, algunas de las organizaciones se motivaron para continuar con la autoevaluación detallada y profundizar en el autoanálisis de sus organizaciones.

VI. RECOMENDACIONES

¿Cómo preparar, ejecutar y terminar una autoevaluación?

Algunas sugerencias sobre cómo preparar y conducir un taller para el desarrollo de la autoevaluación:

- Comunicarle a la organización, antes y después del taller de autoevaluación, por qué esta autoevaluación y qué va a pasar con sus resultados, para evitar especulaciones.

- Preferentemente, usar locación externa independiente de la propia organización.
- Usar un lugar con suficiente espacio para pegar hojas de papel tamaño pliego, con información, preguntas y conclusiones del equipo y subequipos.
- Preparar de 25 a 40 hojas de papel tamaño pliego, marcadores de tamaño grande en colores diferentes y cinta adhesiva.
- Preparar pegatinas en colores para usarlas por pasos de votación.
- Tiempo necesario:
 - Para autoevaluación estratégica: dentro de 3 y 8 horas (esto depende del tamaño del equipo y la complejidad de la organización).
 - Para autoevaluación detallada: dentro de un día y medio hasta tres días (esto depende del tamaño del equipo y la complejidad de la organización).
- Usar una cámara para captar imágenes de las hojas y algunas fotos de los equipos en acción.
- La agenda y los tiempos para cada parte de la autoevaluación deben ser muy estrictos.
- Una persona solo puede ser miembro del equipo o facilitador, pero nunca ambos.
- Un requerimiento absoluto: el resultado final del taller de autoevaluación tiene que ser el diario de la gestión, una lista de las actividades para el año siguiente que atienda los siguientes aspectos:
 - ¿Qué vamos a hacer y con qué resultados medibles?
 - ¿Por qué?
 - ¿Quién es el dueño de la actividad?
 - ¿Cuándo empezar y finalizar?
 - ¿Con qué recursos?

El paso siguiente después de la implementación de un sistema de gestión de la calidad

Una vez que se implementa un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 o una norma comparable, la norma ISO 9004:2009 ofrece una guía sobre cómo manejar una organización hacia el éxito sostenido y algunas herramientas para determinar la posición de la organización en la escala de la madurez.

El próximo paso, después de implementar un sistema de la gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, podría ser autoevaluar la combinación con el establecimiento de los objetivos para uno o dos años adelante, basándose en la ambición de la organización y en las brechas identificadas dentro de su estrategia y el nivel de la madurez actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALISIC, Bob y DOMÍNGUEZ, José. Sky-high perspective on new standards for hands-on managers. *En: ISO Management Systems*. International Organization for Standardization. September – October, 2008; p. 15-22.

ALISIC, Bob y DOMÍNGUEZ, José. If we could go back in time. *En: ISO Focus*. International Standardization for Organization. July – August, 2009; p. 21-26.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. ISO 9004. Genève, 2009.