

El nuevo modelo de autoevaluación de las organizaciones

Isaac Miguel Navarro Cabeza

La norma UNE-EN ISO 9004:2000 es una potente herramienta para la mejora continua de las organizaciones hacia la excelencia que especifica "cómo" mejorar

Son muchas las organizaciones que desean mejorar su eficacia y eficiencia a través de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad de reconocido prestigio internacional, con el objeto de lograr ventaja competitiva y de satisfacer las necesidades de sus clientes y de otras partes interesadas (empleados, propietarios, sociedad, proveedores).

En general, las organizaciones aplican la norma UNE-EN ISO 9001:2000 en sus sistemas de gestión de la calidad, pero no se apoyan en la norma UNE-EN ISO 9004:2000 para la mejora continua de su desempeño.

Algunas organizaciones utilizan modelos para la autoevaluación respecto a los criterios del sistema de gestión de la calidad. Los más ampliamente reconocidos y empleados son los modelos de los premios de calidad tales como el EFQM europeo, el Malcom Baldrige americano o el Deming japonés. Éstos indican "qué" mejorar pero en ningún momento "cómo" mejorar.

La norma UNE-EN ISO 9004:2000 es una potente herramienta para la mejora continua de las organizaciones hacia la excelencia que especifica "cómo" mejorar. A su vez, la nueva norma UNE 66174, de-

sarrollada por un grupo de expertos españoles, plantea a las organizaciones un nuevo modelo de autoevaluación basado en la norma UNE-EN ISO 9004:2000 que la complementa, detectando "qué" mejorar y cómo plantear planes de mejora. La norma UNE-EN ISO 9004:2000 y la UNE 66174 conjuntamente podrán utilizarse para caminar hasta conseguir la excelencia (*figura 1*).

Los ocho principios de gestión de la calidad

La norma UNE-EN ISO 9004:2000 incorpora en su contenido los ocho principios de gestión de la calidad (*tabla 1*).

Estos principios deberían ser utilizados por la alta dirección para liderar la organización en el camino de la mejora de la gestión y de los resultados. El nivel de madurez de las organizaciones y, por lo tanto, su nivel de competitividad, aumenta proporcionalmente con la experiencia en el uso de estos principios de gestión de la calidad y en el desarrollo de los requisitos de gestión de la calidad.

En la norma UNE 66174 se ha tenido en cuenta la importancia de los principios de gestión de la calidad mediante:

1. *La matriz de relación entre los apar-*

tados de la norma y los principios de gestión de la calidad: en ella se especifica el nivel de relación (ninguna, ligera, clara y fuerte) entre los 27 apartados de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 y los ocho principios de gestión de la calidad.

2. *El marco comparativo para la evaluación directiva:* en él se especifican para cada principio de gestión de la calidad los cinco niveles de madurez que describe la norma UNE 66174 y la situación del sistema de gestión de la calidad para cada uno de los niveles (*figura 2*).

Objeto y campo de aplicación

La norma UNE 66174 está basada en la norma UNE-EN ISO 9004:2000 y especifica las actividades que deben desarrollarse:

- la evaluación interna o externa del nivel de madurez del sistema de gestión de la calidad,
- la actualización de las políticas y directrices tendentes a la mejora del sistema de gestión de la calidad, y
- los planes de mejora del sistema de gestión de la calidad, basados en los resultados de la evaluación.

Esta norma es una herramienta de gestión que sirve a la organización para cono-



cer el nivel de madurez en el desempeño del sistema de gestión de la calidad, establecer objetivos medibles, establecer planes de mejora y medir, parcial o totalmente, la mejora en el desempeño del sistema.

Evaluación del nivel de madurez

La norma UNE 66174 establece dos herramientas de evaluación del nivel de madurez: la Evaluación directiva y la Evaluación detallada.

– *La Evaluación directiva* debería realizarla la alta dirección de la organización apoyándose en el “Marco comparativo para la Evaluación directiva”. Este documento establece cinco niveles de madurez para cada uno de los ocho principios de gestión de la calidad. Si el directivo quiere visualizar en qué nivel de madurez se encuentra su organización, se han incluido unas afirmaciones acerca de la situación del sistema de gestión de la calidad para ese nivel de madurez. El directivo no tiene más que leer dichas afirmaciones y, conociendo la situación de su organización, posicionarse en un nivel del 1 al 5. Hay que considerar que algunas situaciones darán lugar a pensar que se está entre un nivel y el siguiente, por lo que se plantea una puntuación intermedia que divide cada nivel

en tres tercios. Por ejemplo: entre el nivel de madurez 2 y 3 se encuentran las puntuaciones de 2,4 y 2,7. Esta evaluación se repite para cada uno de los ocho principios de gestión de la calidad, y permite tener una visión global del estado actual de la organización en base a los ocho principios de gestión de la calidad. Se puede utilizar la “Hoja de resultados de la Evaluación directiva” que plantea la norma UNE 66174 para visualizar de manera rápida los principios que deberían optimizarse y para tener una puntuación final global que permita tener un punto de partida. Asimismo permitirá fijarse un indicador objetivo con la idea de ir mejorando continuamente con respecto a la aplicación de los principios. Por ejemplo: una organización podría haber obtenido una puntuación media de 2,2 y plantearse aumentar el año que viene a un 2,5.

– *La Evaluación detallada* debería realizarla técnicos o responsables de procesos por el nivel de detalle que exige el “Cuestionario para la Evaluación detallada”. Dicho documento establece preguntas acerca de la situación de la organización con respecto a cada uno de los 27 apartados de la norma UNE-EN ISO 9004:2000. Cada apartado tiene una serie de pregun-

tas que deben contestarse puntuando el nivel de madurez de cada pregunta del 1 al 5 y apoyándose en los “Criterios de evaluación” de la norma UNE 66174. A su vez, y debido a que en muchas ocasiones la actividad o proceso no están exactamente situados en un valor entero (1, 2, 3...), existe la posibilidad de puntuar cada pregunta con valores de tercios (por ejemplo: 2,4 o 2,7 entre el 2 y el 3). Al final de cada uno de los 27 apartados de la norma se obtiene la media de cada apartado y se obtiene la media de las 27 puntuaciones, obteniendo un valor final que será el indicador de la organización entre el 1 y el 5 con respecto a la norma UNE-EN ISO 9004:2000. Las puntuaciones de cada apartado y la puntuación final se pueden registrar en el formato “Hoja de resultados de la Evaluación detallada”. Además del valor numérico, la utilización del “Cuaderno del evaluador” permite detectar áreas de mejora y puntos fuertes del desempeño de la organización, lo que aporta valor añadido a la evaluación. Otro punto importante es la existencia de ejemplos de evidencias que podría encontrarse un evaluador para poder contestar mejor a cada una de las preguntas de cada uno de los 27 apartados.

RESUMEN

Aenor ha desarrollado la norma *UNE 66174. Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora*. Especifica las directrices para la evaluación del sistema de gestión de la calidad y el establecimiento de planes de mejora, para aquellas organizaciones que deseen mejorar su nivel de madurez en base a la serie de las normas UNE-EN ISO 9000.



Figura 1. El camino de las normas ISO 9000 hacia la excelencia.

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1.- Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2.- Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos tendrían que crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3.- Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4.- Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficazmente cuando todas las actividades y todos los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5.- Enfoque de sistemas para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6.- Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y en la información.
8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Tabla 1. Principios de gestión de la calidad.

Análisis de los resultados y elaboración del Plan de mejora

La norma UNE 66174 plantea un análisis de resultados de la Evaluación directiva teniendo en cuenta la media de la puntuación de los ocho principios:

a) Trazando una división con la puntuación media entre los principios peor puntuados y los mejor puntuados.

b) Visualizando los escenarios correspondientes a los niveles de madurez que deben alcanzarse.

c) Identificando las estrategias, políticas y directrices que se deben poner en marcha para alcanzar el nuevo nivel de madurez.

d) Utilizando los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004 fuertemente relacionados con los principios más débilmente puntuados, ya que así se conocerán los apartados de la norma sobre los que se debe actuar.

El análisis de resultados de la Evaluación detallada tiene en cuenta la puntuación final, media de los 27 apartados y se plantea:

a) Trazando una división entre los apartados peor puntuados y los mejor puntuados.

b) Analizando las áreas de mejora y los puntos fuertes.

c) Identificando qué se ha evaluado, cuándo y por quién.

d) Utilizando los apartados de la norma UNE-EN ISO 9004 más débilmente puntuados, así como las preguntas concretas peor puntuadas para conocer lo que se debería estar haciendo y no se hace.

e) Identificando nuevos niveles de madurez que deben alcanzarse.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados, los recursos de la organización, las políticas, estrategias y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como otra información relevante (legislación, cambios planificados...), se llevará a cabo la planificación de la mejora, que es la salida más importante del proceso de evaluación de la organización.

En su elaboración debería participar la dirección y los evaluadores, y se priorizará poniendo énfasis en aquellas acciones que más aspectos cubran (disponibilidad de recursos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, políticas y estrategias...).

Un posible Plan de mejora podría incluir las siguientes actividades:

- Identificación de la oportunidad de mejora, así como de la razón para trabajar en ella.

- Evaluación de la situación actual en



Figura 2. Relación entre los ocho principios de gestión de la calidad y los cinco niveles de madurez.

términos de eficacia y de eficiencia, y otros datos relevantes actuales.

- Análisis de las causas de las situaciones ineficaces e ineficientes.
- Acciones de mejora con indicación de responsables y fechas de implantación.
- Implementación de las acciones.
- Evaluación de la eficacia y de la efi-

ciencia de la mejora implementada con indicación de responsables y fechas de evaluación, así como la inclusión de lecciones aprendidas si procede para implementar en otras áreas de la organización.

Conclusiones

La norma UNE 66174 está pensada para que los usuarios actuales de la norma

UNE-EN ISO 9001:2000 y los nuevos usuarios:

1) Puedan realizar una evaluación e identificar el nivel de madurez en el que se encuentran, siendo más o menos:

- *Nivel 1:* la organización aplica parcialmente la norma ISO 9001:2000.
- *Nivel 2:* la organización está aplicando la norma ISO 9001:2000 de forma inicial.
- *Nivel 3:* la organización está avanzada en la aplicación de la norma ISO 9001:2000 e inicial en el uso de la norma ISO 9004:2000.
- *Nivel 4:* la organización está aplicando la norma ISO 9004:2000 de forma avanzada.
- *Nivel 5:* la organización es excelente y se considera un modelo a seguir.

2) Puedan utilizar las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 para implantar las mejoras que transformen sus debilidades en fortalezas.

Y para que los usuarios del modelo de excelencia EFQM puedan utilizar la evaluación a fin de establecer planes de mejora basados en las directrices de la norma UNE-EN ISO 9004:2000 y mejoren su puntuación final.

Esta norma se ha aprobado recientemente, por lo que pronto se beneficiarán de ella todos los usuarios de las normas ISO 9000. Con la experiencia de haber colaborado en su desarrollo y posterior validación en distintas organizaciones, os recomiendo su uso como un modelo excelente para la mejora continua.

Bibliografía

- Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Norma UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Norma UNE-EN ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- Proyecto de norma PNE 66174. Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según UNE-EN ISO 9004:2000. Herramientas y planes de mejora.

	Plan	Do	Check	Act
Actividades	Deseo de mejora de la organización	Evaluación Directiva	Análisis de resultados	Planificación de la Mejora
Documentos		Marco Comparativo para la Evaluación Directiva Matriz de Relación	Norma UNE 66174	Norma UNE 66174 Norma UNEEN ISO 8004 Todos los documentos.
Registros		- Hoja de Resultados de la Evaluación Directiva	- Hojas de Resultados de la Evaluación Directiva / Detallada	- Plan de mejora
Recursos		1-2 días de los técnicos o responsables	30-120 min de los evaluadores	1-2 días de los evaluadores.

Figura 3. Proceso a seguir según la norma UNE 66174.

AUTOR

Isaac Miguel Navarro Cabeza
inavarro@coitlar.es

Ingeniero técnico industrial en Mecánica por la Universidad de Zaragoza. Director de Calidad y Medio Ambiente de Contadores de Agua de Zaragoza (Contazara). Miembro del Grupo de Trabajo ISO 9004 del Comité Técnico de Normalización 66 Gestión de la calidad de Aenor que ha desarrollado la norma UNE 66174. Miembro del Comité Técnico de Normalización 82 "Metrología y calibración" y secretario del Subcomité SC3 de "Metrología de fluidos" de Aenor.