

Estrategia



Consultoría



Mejoramiento



Productividad



Comunicación



**Trabajo en
equipo**



ISO 9004:2018 Gestión de la calidad.
Calidad de una
organización para
lograr el éxito sostenido

Icontec
Cartagena - 29 de Agosto 2018

895, Avenue des Braves
Québec (Québec) Canada G1S 3C5
Tel : (418) 650-0675
email : plesperance@qualiso.com

260, Rue Sherbrooke Est, bureau 124
Montréal (Québec) Canada H2X 1E1

ISO 9004:2018 : La calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido

Presentado por Pierre L'Espérance, P.Eng., MBA
Senior Partner, Le Groupe Qualiso

Experto canadiense delegado de los comités ISO TC 176
SC2 WG24 and Co-Convener to ISO TC 176 SC2 WG25



895 Avenue des Braves
Québec (Québec) Canada G1S 3C5
Tel : (418) 650-0675
email : plesperance@qualiso.com

260, Rue Sherbrooke Est, bureau 124
Montréal (Québec) Canada H2X 1E1

Evolución de la ISO 9004

Evolución de la ISO 9004 en el tiempo:

- ISO 9004-1:1994. Orientación
- ISO 9004:2000. Par consistente
- ISO 9004:2009. Puente hacia modelos de excelencia
- ISO 9004:2018. La calidad de una organización y éxito sostenido

Evolución de la ISO 9004

Evolución de la ISO 9004, en el tiempo:

- **ISO 9004-1:1994, Elementos de un sistema de calidad y de gestión de la calidad. Parte 1: Orientaciones**
 - La intención de ISO 9004 era proporcionar orientación sobre la calidad y la gestión de la calidad.
 - La intención era que la ISO 9001 fuera coherente con la ISO 9004 para efectos de certificación.
 - Al final, el mercado solo utilizaba la ISO 9001.

Evolución of ISO 9004

Evolución de la ISO 9004 en el tiempo:

- **ISO 9004:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño**
 - La intención era que se utilizara como un par consistente con la norma ISO 9001, donde la ISO 9004 proporcionaba requisitos más allá de la ISO 9001.... como una continuación.
 - ISO 9001 (eficacia) fue incorporada en la ISO 9004 (eficiencia).
 - Se incluyó una herramienta de autoevaluación.

Evolución of ISO 9004

Evolución de la ISO 9004 en el tiempo:

- **ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque de gestión de la calidad**
 - Una norma independiente para la mejora de una organización.
 - Su intención era crear un puente entre una norma de requisitos y un modelo de excelencia.
 - Se introdujo la madurez en el concepto de autoevaluación.

Evolución de la ISO 9004

Evolución de la ISO 9004 en el tiempo:

- **ISO 9004:2018, Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido**
 - Proporciona orientación para ayudar a las organizaciones a lograr el éxito sostenido.
 - Hace énfasis en la calidad de la organización.
 - Pertinencia de todas las partes interesadas y su influencia sobre la organización.
 - Mejoramiento de la herramienta de autoevaluación.

Aplicación de la ISO 9004:2018

La norma **ISO 9004:2018** funciona bien para aquellas organizaciones que han cumplido los requisitos de la ISO 9001:2015 y quieren lograr el éxito sostenido. Sin embargo, cualquier organización puede utilizar la norma con el propósito de mejorar, esté o no certificada.

Calidad de una organization

- **Calidad:** cumplimiento de las necesidades y las expectativas del cliente.
- **Cientes de una organización:** todas las partes interesadas.
- **Calidad de una organización:** cumplimiento de las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas, en una forma balanceada.

Calidad de una organización

Calidad de una organización: grado en el que un conjunto de características inherentes de una organización cumple con las necesidades y las expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, con el fin de lograr el éxito sostenido. A la organización le corresponde determinar qué es pertinente para lograr el éxito sostenido.

Partes interesadas

Partes interesadas: según la definición de la norma ISO 9000:2015, una parte interesada es una “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización”.

Partes interesadas

Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas:

Partes Interesadas	Socios/ Proveedores	Sociedad	Empleados	Accionistas	Clientes	...	Otros
Necesidades y Expectativas	Asociación Sostenible	Protección del Ambiente y Responsabilidad Social	Calidad de la Vida Laboral	Crecimiento y Rentabilidad Sostenibles	Calidad de los Productos y los Servicios		Según sea apropiado para el sector u otras partes interesadas

Extract Quality Progress August 2018

Éxito sostenido

Éxito sostenido: en la norma ISO 9000:2015, el éxito se define como el logro de un objetivo. El éxito sostenido se define como el resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo. El concepto fundamental sobre el cual se basa la norma ISO 9004 es que “para lograr el éxito sostenido, la organización debería ir más allá de la calidad de sus productos y servicios y enfocarse en anticipar y cumplir las necesidades y las expectativas de sus partes interesadas, y no solo con las de sus clientes, con la intención de mejorar su satisfacción y su experiencia en general”.

Introducción a la ISO 9004:2018

- Proporciona orientación para ayudar al logro del éxito sostenido de una organización.
- La alta dirección debería liderar la implementación, el establecimiento y la mejora de un sistema de gestión eficaz y eficiente.

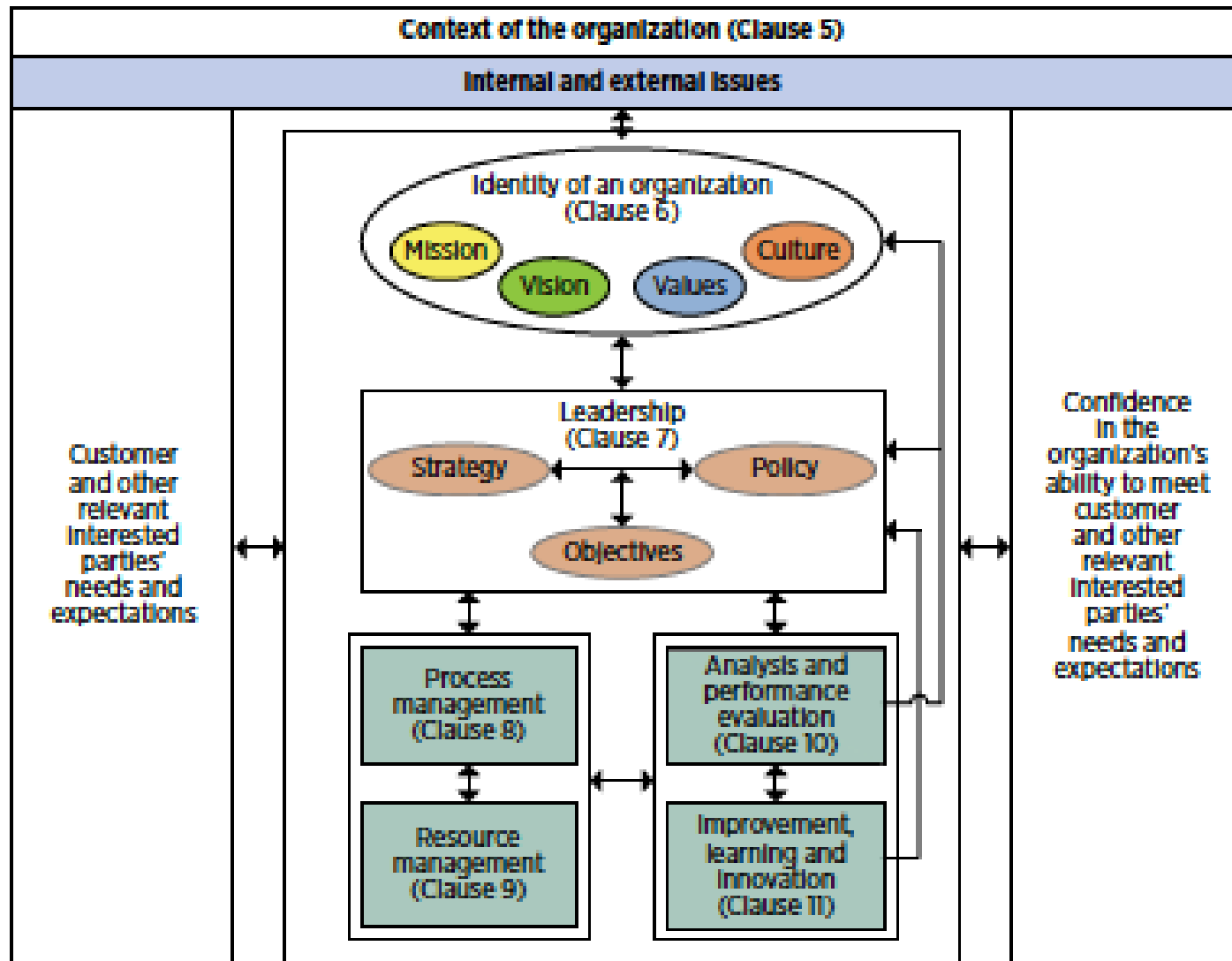
Introducción a la ISO 9004:2018

- Mientras la norma ISO 9001:2015 se enfoca en proporcionar confianza en los productos y los servicios de la organización, esta norma se enfoca en proporcionar confianza en la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.
- Para lograr el éxito sostenido, la organización debería ir más allá de la calidad de sus productos y servicios y enfocarse en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas de sus partes interesadas y no solamente en las de sus clientes, con la intención de mejorar su satisfacción y experiencia en general.

Introducción a la ISO 9004:2018

- La norma aborda las necesidades y las expectativas de las partes interesadas pertinentes, y proporciona orientación para la mejora continua y sistemática del desempeño general de la organización.
- **NOTA** La ISO 9001 está diseñada como un documento certificable, mientras la ISO 9004 es un documento que proporciona orientación y mejora.

Estructura de la norma ISO 9004:2018



Extract Quality Progress August 2018

Numeral 5. Contexto de la organización

Comprender el contexto en el cual opera la organización es la base para establecer qué debe hacer ésta para lograr el éxito sostenido.

Tal como se establece en la norma: comprender el contexto de la organización es un proceso que determina los factores que influyen su capacidad para lograr el éxito sostenido.

Las cuestiones internas y externas pueden afectar la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.

Ejemplos de cuestiones externas e internas

External Issues	Internal Issues
Statutory and regulatory requirements	Size and complexity
Sector-specific requirements and agreements	Activities and associated processes
Competition	Strategy
Globalization	Type of products and services
Social, economic, political and cultural factors	Performance
Innovations and advances in technology	Resources
Natural environment	Levels of competence and organizational knowledge
	Maturity
	Innovation

Extract Quality Progress August 2018

Ejemplo: Bombardier Aerospace: Cielos despejados más adelante?

- **Bombardier vendió 125 aviones serie C a Delta Airlines.** Finalmente el gran contrato soñado ... ¡Incluso aunque fuera probable que no obtuvieran utilidades con dicho contrato!
- **El costo del programa excedía los US\$ 6 billones.** ¡El gobierno de Quebec invirtió US\$ 1.5 billón, provenientes de los impuestos de los contribuyentes! ¡Ahora nosotros nos hemos convertido en partes interesadas!
- **Airbus** retomó el programa y renombró la aeronave.



Ejemplo: Batalla de gigantes. ¿Cómo pudieron perder el “target”?

- **La experiencia de Target:** Una historia de dos años de terror terminó con el cierre de todas las tiendas en Canadá. ¿Cómo se puede perder tal “target”?
- **Walmart** continúa creciendo...



Ejemplo: el factor “Uberización”

- **¿La industria de taxis está dormida?** ¡Cómo la industria de los taxis no vió venir a Uber, aunque existiera hace algunos años!
- **¡Uber desarrolla un software increíble.** Permite: la planificación perfecta, la evaluación de la satisfacción respecto del conductor en cada viaje, un costo competitivo, flexibilidad, vehículos limpios y nuevos! ¿Qué más se puede pedir?
- **¿Economía social? ... ellos dicen...** Uber está ingresando a los mercados y a las ciudades, sin pagar impuestos, sin cumplir las regulaciones de las aseguradoras, sin respetar la legislación para el permiso de los taxis y sin permisos para entrenar o manejar...
- **Otros “Uber” han ampliado el negocio tales como Airbnb, y ahora ... ¡Facebook ha entrado al juego!**



Numeral 6. Identidad de una organización

Definir y mantener la identidad de la organización es el primer paso para construir un sistema de gestión que apoye su éxito sostenido y es una de las responsabilidades principales de la alta dirección.

La norma establece: “Una organización se define por su identidad y su contexto”. La identidad de una organización se determina por sus características, con base en su misión, visión, valores y cultura.

Identidad de una organización

- **Propósito:** ¿Por qué existimos y por qué estamos aquí?
- **Marca:** ¿Cómo se nos conoce en el mundo?
- **Cultura:** ¿Cómo vivimos y cómo lo hacemos?
- **Identidad = Propósito x Marca x Cultura**

Ejemplo: Chocolats Favoris

Pruébalos... ¡adicción!

- **Chocolats Favoris** tiene un éxito impresionante y ha invertido C\$5 millones para reunir todas sus actividades de producción en una sola ubicación. Las instalaciones fueron diseñadas para prepararse para la certificación en inocuidad alimentaria y estará lista para exportar y conquistar otros mercados.
- Recientemente, la organización fue galardonada con el premio de la excelencia de negocios.



Ejemplo: Vodka Pur

Una historia de perseverancia

- **Nicolas Duvernois, apariencia no convencional, mala experiencia de negocios, ¡gran idea!**
- Obstáculos, frustración... pero perseverancia y enfoque en un producto y objetivos de calidad.
- Construir el éxito continuo.
- Competir con los grandes jugadores.



Numeral 7. Liderazgo

Este numeral se enfoca en el involucramiento, el compromiso y la responsabilidad de la alta dirección. Después de definir y mantener la identidad de la organización, con base en el contexto, la alta dirección debería definir, mantener y desplegar la política, la estrategia y los objetivos de la organización.

Hacer esto, permite a la alta dirección establecer los **tres** pilares del liderazgo:

Numeral 7. Liderazgo

1. Crear unidad de propósito promoviendo adoptar la misión, la visión, los valores y la cultura.
2. Definir las intenciones y la dirección de la organización en forma de políticas, estrategias y objetivos de la organización.
3. Comunicar un mensaje coherente a la organización.

Ejemplo: Cirque du Soleil

El arte de la perfección



Ejemplo: Simons, establecer el escenario para la próxima generación

- **Simons, destino de la moda canadiense desde 1840. Peter Simons, quinta generación de la familia Simons que dirige la tienda.**
- Bajo el mando de Peter y Richard Simons, La Maison Simons se expandió fuera de la ciudad de Quebec por primera vez, abriendo tiendas en la Provincial y Canada.
- 2018, una inversión de 215M\$ en el procesamiento de órdenes electrónicas... Y lo último en tecnología de punta.
- Cambiar el hábito de los consumidores.
- Evolución en Internet y herramientas tecnológicas.



Anexo. Herramienta de autoevaluación

La herramienta de autoevaluación cuenta con **cinco** niveles de madurez. Fue diseñada de tal forma que existe una tabla independiente para cada numeral de la norma y hay una columna especial para resultados y comentarios de la autorevaluación desarrollada.

Ejemplo: Aluminerie Alouette. Plan de retiro

- **Hace 15 años, la planta duplicó su capacidad e infraestructura.**
- **Impactos en las actividades de la fase 1:** empleados más preparados asignados a la fase 2, empleados en fase 1 con nuevas responsabilidades, nuevos empleados.
- **Impactos en las actividades de la fase 2:** nuevas instalaciones y equipos, misma tecnología (imagen espejo de la fase 1). ¿Mismo resultado de producción y características de producto?
- **Actualmente, muchos trabajadores se retiran pronto y al mismo tiempo.**



Ejemplo: Crocs, ámalos, ódialos

- **Junio de 2004, Crocs adquiere “Création Foam”**, con base en la ciudad de Quebec y todas sus instalaciones de manufactura para garantizar los derechos exclusivos de propiedad de la resina especial denominada Croslite.

Remember This? Crocs is Counting on the Classic for a Comeback



- **Abril de 2008, Crocs cierra la única fábrica de Canadá**, lugar donde nacieron. Se perdieron 600 trabajos en la ciudad de Quebec.
- Competencia global, falsificaciones, inventarios excesivos, datos erróneos de pronósticos...

Ejemplo: El factor “No me importa, no es mi problema”

- **El día de San Valentín:** el dueño de un restaurante tiene toda la capacidad reservada. ¡Feliz!
- Menús, órdenes adicionales de comida, personal adicional para las mesas...
- **¼ de las reservas no se presentaron...**
- Algunos restaurantes in Nueva York requieren de tarjeta de crédito y cobran en caso de no presentarse! ¿Le gustaría? ¡Uber lo hace!
- Considerar el riesgo no es solo AMFE. Está pendiente de los mensajes de las redes sociales.

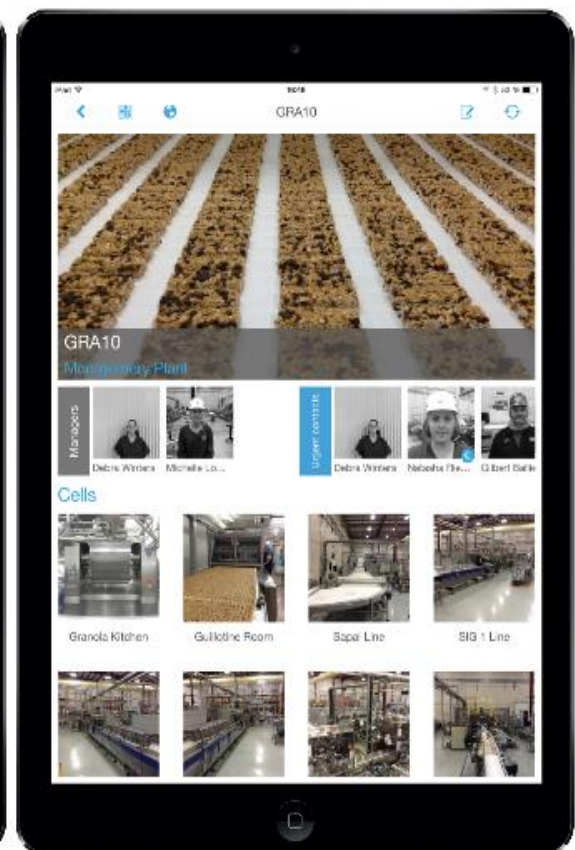
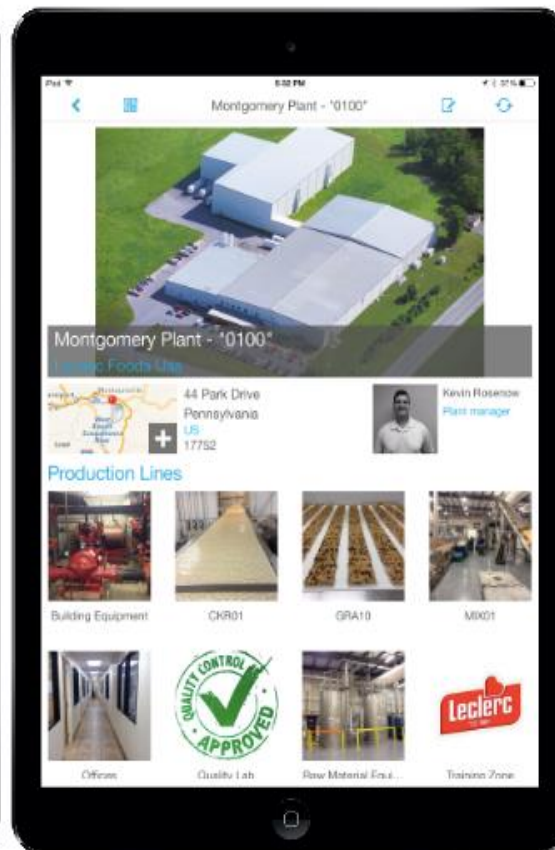
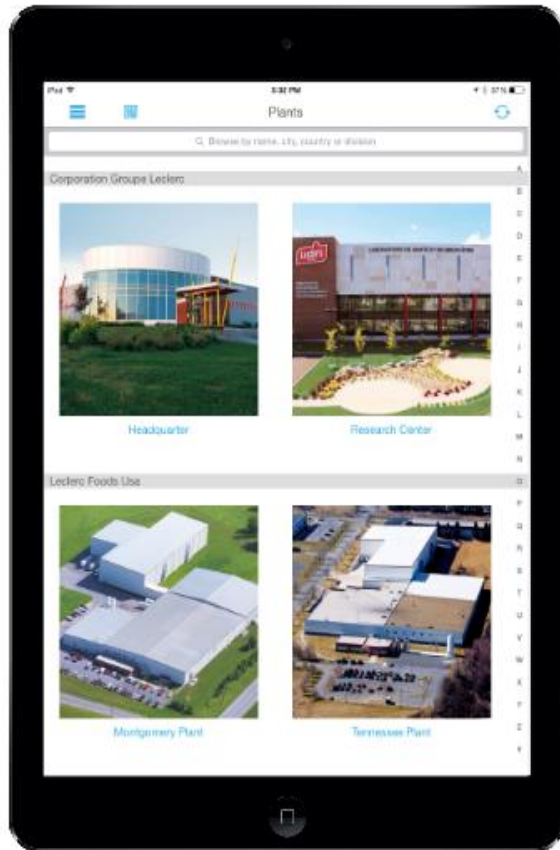


Ejemplo: Biscuits Leclerc, bienvenidas las redes sociales internas

Division

Usine

Ligne de Production



Beneficios de ISO 9004:2018

Los beneficios de implementar la ISO 9004 en una organización son:

- Extender a las partes interesadas.
- Balancear los objetivos en conflicto.
- Gestionar las relaciones y responsabilidades en conflicto.
- Armonizar y optimizar las prácticas.
- Mejorar las comunicaciones.
- Facilitar el entrenamiento y el desarrollo.
- Gestionar los riesgos a la marca y a la reputación.

Ejemplo: La Ville de Quebec, medir nuestras promesas a la población

- La ciudad de Quebec es conocida mundialmente por su belleza y por ser destino turístico
 - ¡Además por ser un gran lugar para vivir!
 - Nuestro alcalde prometió comunicar los resultados de los múltiples indicadores de desempeño a la población.
- 
- 21 de agosto 2018, *The World Council City Data* (WCCD) fue galardonado con la certificación *Platinum* de ISO 37120:2018, Ciudades y comunidades sostenibles. Indicadores para los servicios de la ciudad y calidad de vida
 - Se han presentado más de 90 indicadores en 17 temáticas diferentes.

ISO 9004:2018: La calidad de una organización, orientación para lograr el éxito sostenido



Muchas gracias