

# EL LIDERAZGO Y LA ALTA DIRECCIÓN

ISO 9001:2015



**Ing. Eduardo NIEVES PIAZZA**

Auditor Líder de  
Sistemas de Gestión de la Calidad

# EL LIDERAZGO Y LA ALTA DIRECCIÓN

El **segundo de los principios de la gestión de la calidad** expresa lo siguiente:

## **2.3.2 Liderazgo**

### **2.3.2.1 Declaración**

*Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.*

### **2.3.2.2 Base racional**

*La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.*

### **2.3.2.3 Beneficios clave**

*Algunos beneficios clave potenciales son:*

- *aumento de la eficacia y eficiencia al cumplir los objetivos de la calidad de la organización;*
- *mejora en la coordinación de los procesos de la organización;*
- *mejora en la comunicación entre los niveles y funciones de la organización;*
- *desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y de sus personas para entregar los resultados deseados.*

### **2.3.2.4 Acciones posibles**

*Las acciones posibles incluyen:*

- *comunicar en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización;*
- *crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización;*
- *establecer una cultura de la confianza y la integridad;*
- *fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización;*
- *asegurarse de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización;*
- *proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas;*

- *inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.*

También en la ISO 9000 se encuentra la definición de Alta Dirección, cuyo contenido es el siguiente:

### **3.1 Términos relativos a la persona o personas**

#### **3.1.1 alta dirección**

*persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel*

*Nota 1 a la entrada: La alta dirección tiene el poder para delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.*

*Nota 2 a la entrada: Si el alcance del sistema de gestión comprende sólo una parte de una organización entonces la alta dirección refiere quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.*

*Nota 3 a la entrada: Este término constituye uno de los términos comunes y definiciones esenciales para las normas de sistemas de gestión que se proporcionan en el Anexo SL del Suplemento ISO consolidado de la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC.*

Según podemos ver en la norma, la Alta Dirección es la persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. No obstante, puede delegar funciones en personas que contribuyan a la mejora continua, y debe proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad, sin olvidar que el éxito o el fracaso de sus decisiones recaerá siempre bajo su responsabilidad.



**Sir Winston Leonard Spencer-Churchill** (30 November 1874 – 24 January 1965) fue un político y estadista británico, conocido por su liderazgo del Reino Unido durante la Segunda Guerra Mundial. Fue primer ministro del Reino Unido en dos períodos (1940-45 y 1951-55). Carismático, erudito y con frecuencia controvertido, Winston Churchill ha sido uno de los líderes más importantes del siglo XX, y uno de los más ingeniosos. Su famoso sentido del humor y sus burlas han supuesto que muchas de sus bromas y réplicas sean casi tan conocidas como sus célebres discursos de guerra. Notable estadista y

orador, fue también oficial del Ejército Británico, periodista, historiador, escritor y artista. Premio Nobel de Literatura. Durante su primer mandato, a los pocos días de asumir, el 28 de mayo de 1940, ordenó a la Armada reclutar todas las embarcaciones privadas y deportivas como fuera posible y con ellas consiguió evacuar en 48 horas a casi 330.000 soldados, entre británicos, franceses y belgas, que se encontraban varados en la playa arenosa de Dunkerque, acorralados por las fuerzas del ejército Nazi. La cantidad de embarcaciones que participaron fue de 831, incluyendo barcas, yates, veleros, pesqueros, etc. La RAF jugó un papel preponderante en la defensa de los hombres y barcos que participaron del operativo de rescate que lleva el nombre “Operación Dínamo”. Después de ello Churchill se afianzó como Primer Ministro y consiguió cambiar el pensamiento de muchos de los que formaban parte de la Cámara de los Comunes, que propiciaban una amnistía con la Alemania de Hitler. Es entonces cuando los productores del film “Darkest Hour”(2017) afirman que Churchill dijo en uno de sus discursos: “Success is not final; failure is not fatal. It is the courage to continue that counts”, que traducido significa: “El éxito no es definitivo; el fracaso no es fatal. El coraje para continuar es lo que cuenta”. Sin embargo, Richard M. Langworth, autor del libro “Churchill by himself”, afirma que jamás Churchill pronunció esas palabras. Poco importa quién tiene razón, porque el contenido de esa frase es digna de una persona de la estatura de **Sir Winston Churchill**.

Nosotros también, al analizar el desarrollo del SGC de una organización, podríamos afirmar que: “El éxito no es definitivo; el fracaso no es fatal. El coraje para continuar es lo que cuenta”. Esa es la tarea con la que se encuentra a diario la Alta Dirección.

Veamos ahora **el requisito** del que nos habla **ISO 9001** con respecto a este tema:

## **5.1 Liderazgo y compromiso**

### **5.1.1 Generalidades**

*La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:*

- a) *asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;*

- b) *asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;*
- c) *asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;*
- d) *promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;*
- e) *asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;*
- f) *comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;*
- g) *asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;*
- h) *comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;*
- i) *promoviendo la mejora;*
- j) *apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.*

*Nota En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.*

La Alta Dirección de la organización está obligada a demostrar su liderazgo y compromiso con el SGC. El principal cambio en la nueva norma ISO 9001:2015 con respecto a la norma anterior, reside en el hecho de que la dirección no sólo debe asegurarse de proveer los recursos para que el sistema de calidad alcance los objetivos propuestos, sino que además debe demostrar su compromiso con las actividades del mismo. Entre paréntesis, conviene que recordemos que en la versión 2015 de la norma no existe más la figura del Representante de la Dirección, aunque muchas organizaciones quieren continuar con el uso de dicha figura y la norma no lo prohíbe, es aconsejable eliminarla por las razones que seguidamente explicaremos.

El Representante de la Dirección era el único responsable en la toma de decisiones relacionadas con el SGC, y de los resultados positivos o negativos del mismo. Esto sucedía prácticamente en el 100% de las organizaciones. Toda la responsabilidad sobre el SGC recaía sobre una sola persona, o en el mejor de los casos, en un solo sector, lo cual dificultaba el establecimiento de una cultura de calidad, del uso del enfoque a procesos y del pensamiento basado en riesgos.

Pero como la organización no es una entequeia que se encuentra en la nube, debe tener alguien que se ocupe del seguimiento de todo lo relativo a la administración del SGC, y que mejor que lo haga la Alta Dirección. Otro de los problemas que ocurría con la presencia del Representante de la Dirección es que su sola presencia impedía el involucramiento de todos los directores de la organización.

Tampoco esto significa que la Alta Dirección vaya a reemplazar en sus funciones al Departamento de Calidad de la organización, pero sí deja claro que la Alta Dirección debe ejercer el liderazgo y debe conocer, participar, y fomentar el uso del SGC, con el fin de establecer una cultura de calidad dentro de la organización. Por esta razón se destina un capítulo completo al liderazgo y la Alta Dirección en ISO 9001:2015, y al papel que esta debe desempeñar para demostrar el liderazgo y compromiso requeridos con respecto al SGC.

Para actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización en conformidad con la nueva versión, se deben revisar los siguientes documentos:

- Procedimientos que guarden relación con la responsabilidad de la Alta Dirección,
- Perfil de Puesto de todas las funciones relacionadas con la Alta Dirección.

La estrategia se debe entender como el modo en el que la organización utiliza sus recursos y capacidades en el contexto, interno y externo, con el fin de conseguir sus objetivos. La estrategia implica la planificación de una organización para que consiga sus objetivos.

La dirección estratégica debe estar compuesta, como mínimo, por los siguientes elementos:

- Misión, visión, valores, objetivos, etc.
- Los objetivos y la política del SGC son parte de una dirección estratégica y tienen que estar alineados con los objetivos estratégicos.

### **¿Cómo implementar este requisito en la organización?**

En primer término, es necesario definir el contexto interno y externo de la organización, el enfoque a procesos y los riesgos asociados, será entonces cuando estamos en condiciones de analizar la política y los objetivos, que deberán estar alineados con la dirección estratégica.

Es necesario planificar y llevar a cabo reuniones entre la Alta Dirección y los responsables de cada proceso con la finalidad de comunicarles, a estos últimos, la misión, visión y objetivos estratégicos, política y objetivos genéricos de la calidad, en base a los cuales se generan los objetivos específicos para cada proceso. Como evidencia objetiva se debe realizar una minuta de la reunión con la información documentada que mencionamos anteriormente.

El resultado de dicha reunión será la información documentada revisada. Esto deberá alimentar el plan de comunicación interno y externo, y el programa de formación, para finalmente llegar a todas las partes interesadas.

### **Información documentada asociada**

El apartado “5.5.1 Generalidades” no especifica ningún requisito respecto a conservar información documentada, pero indirectamente será necesario contar con los siguientes elementos:

- Perfil de puesto de todas las funciones que conforman la Alta Dirección, revisados, aprobados y comunicados.
- Minuta de la revisión por la dirección revisada, aprobada y comunicada.
- Evidencias de análisis de la política y objetivos de calidad.
- Evidencias del análisis de procesos, el pensamiento basado en riesgos y la mejora continua.
- Planificación de los recursos del Sistema de Gestión de Calidad.

Por tanto, sin la adecuada participación y compromiso de la Alta Dirección no se podrá lograr la implantación de un SGC efectivo. Además, la capacidad de liderar la organización, las principales acciones a tomar, el apoyo de los roles pertinentes y la actitud hacia la mejora definirán el éxito de la organización, puesto que el personal se compromete con sus líderes en tanto y en cuanto éstos demuestren, con su actitud, hacia dónde se dirige la organización.

Debemos entender que las organizaciones tienen a su disposición una poderosa herramienta como es el SGC y la importancia que en su implementación posee la Alta Dirección, que, al asumir su responsabilidad, impactará positivamente en la efectividad del mismo.

### **5.1.2 Enfoque al cliente**

*La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:*

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;*
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;*
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.*

El liderazgo y compromiso es esencial para el Sistema de Gestión de la Calidad, ya que permite lograr sus verdaderos objetivos dirigidos hacia la mejora de la satisfacción de los clientes.

Los clientes tienen requisitos, muchos de ellos implícitos, que deben ser cubiertos, para lo cual la organización debe estar atenta para poder adelantarse a estas expectativas.

Otro punto importante es no omitir la consideración de los riesgos que puedan aparecer y que afectarían la capacidad de entrega de los productos o servicios en tiempo y forma. Esto incluye el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, para aquellos productos o servicios que así lo requieran.

## **5.2 Política**

### **5.2.1 Establecimiento de la política de calidad**

*La Alta Dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:*

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;*
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;*
- c) incluya un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables;*
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.*

A través de la **política de calidad** de la organización la Alta Dirección define el marco de referencia para que todo el personal de la organización comprenda

que es lo que se pretende en cuanto a la calidad. Además, la política de calidad debe ser revisada con determinada frecuencia porque debe estar actualizada y adecuada al contexto de la organización, y es la Alta Dirección quien debe estar atento para realizar dicha actualización cuando sea necesario, de lo contrario, puede volverse obsoleta sin que nadie se entere.

La Alta Dirección no solamente aporta los recursos necesarios para el SGC, es necesario que predique con el ejemplo. El personal de la organización se compromete con sus líderes tanto como éstos demuestran, con el ejemplo, hacia dónde se dirige la misma.

Ellos son los que deben crear y mantener el ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse para alcanzar los objetivos de la organización.

Además, la política de calidad debe incluir dos compromisos: el de cumplir con los requisitos aplicables (los que nos informan los clientes, en forma explícita y los implícitos, y los legales y reglamentarios) y el de la mejora continua.

### ***5.2.2 Comunicación de la política de calidad***

*La política de la calidad debe:*

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;*
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;*
- c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.*

La comunicación de la política de calidad incluye la necesidad de que la misma esté disponible. Por ello es muy común que al llegar a una organización que va a ser auditada encontremos que la política se encuentra enmarcada en un cuadro que se encuentra colgado en las paredes de la sala de espera de la recepción. Posteriormente, la encontraremos en los diferentes sectores que iremos visitando.

El tema central de este apartado es que la política de calidad debe comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización. ¿Cómo lo logramos? Ya hemos explicado, en el artículo sobre políticas y objetivos, el camino a seguir para difundir con éxito la política de calidad en la organización.

### **5.2.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

*La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.*

*La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:*

- a) asegurarse que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;*
- b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;*
- c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora;*
- d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;*
- e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.*

Como vemos, es la Alta Dirección quien debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los diferentes puestos de la organización se asignen, se comuniquen y se entiendan. No deben existir dudas de cuáles son los límites de cada proceso, quien es el responsable y cuáles son las salidas esperables. Junto con la asignación de responsabilidades, la Alta Dirección, debe analizar si las personas que van a ocupar los puestos dentro de la organización, poseen las competencias necesarias para asumir las responsabilidades que le van a ser asignadas.

En resumen, los mecanismos a través de los cuales la Alta Dirección puede alcanzar estos objetivos son:

- El compromiso y liderazgo de la Alta Dirección con el sistema de calidad: responsabilizándose con la eficacia del sistema de calidad, estableciendo una política y unos objetivos compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización, asegurándose que la política de calidad es comunicada, entendida y aplicada, promoviendo el conocimiento del enfoque de procesos y la mejora continua.
- El compromiso y liderazgo con el cliente: Asegurando que los productos y servicios que se ofrecen cumplen con los aspectos legales y reglamentarios, generando la satisfacción del cliente.

- El establecimiento, la revisión y el mantenimiento de una política de calidad: siempre disponible y comunicada dentro de la organización.
- La asignación de las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes, así como que sean comunicados y entendidos dentro de la organización.

## **AUDITORÍA SOBRE LA ALTA DIRECCIÓN <sup>1</sup>**

Reconociendo que la auditoría de la Alta Dirección es un tema delicado, las siguientes recomendaciones proporcionan una guía para esta categoría de auditoría. Estas recomendaciones también pueden ser aplicables a las auditorías internas que realice la propia organización.

Los auditores deben involucrar a la Alta Dirección en la auditoría, es decir, invitarles a las reuniones apertura y cierre, dar tiempo suficiente en el plan de auditoría para entrevistar a los altos directivos, discutir la auditoría y hallazgos directamente con ellos, buscar la evidencia de su compromiso, etc. Es importante cambiar el foco de atención puesto sólo en el gerente de calidad a la Alta Dirección de la organización.

El auditor deberá considerar las actividades de Alta Dirección como procesos, y debe auditarlos en consecuencia con ello.

### **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

El auditor necesita identificar los procesos de la Alta Dirección, y

- a) comprender la organización y su estructura de gestión, mediante la revisión de la información tal como organigramas, informes anuales, planes de negocios, perfiles de empresas, sitios web;
- b) prever en el plan de auditoría, una entrevista a la Alta Dirección, para la recopilación de información relevante con respecto al punto anterior y al compromiso de la dirección;
- c) entender la cultura de la organización y la de su Alta Dirección, con el fin de determinar su impacto sobre el plan de auditoría y hacer los ajustes apropiados;

---

<sup>1</sup> Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Top management - 13 January 2016" de ISO

- d) adoptar un enfoque profesional de la propia percepción del auditor, mediante la determinación de la madurez del SGC de la organización;
- e) planificar el momento de la entrevista a la Alta Dirección, para asegurar la conveniencia y puntualidad.

En cuanto a la práctica, se recomienda asignar un auditor con un control adecuado para la toma de decisiones y con experiencia en entrevistar a la Alta Dirección.

## **LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Los métodos comunes de evaluación de compromiso de la Alta Dirección son:

### **a) Entrevistas con la Alta Dirección**

El auditor puede, mediante la utilización de la terminología de negocios apropiada para la Alta Dirección, hacer preguntas relevantes para:

- tratar de obtener evidencia del compromiso de la dirección con la calidad, a través de los objetivos generales de la organización y del sistema de gestión,
- establecer la evidencia de la conformidad con la norma ISO 9001 y sus requisitos,
- si la organización decide no retener la posición de Representante de la Dirección (como era requerido por las ediciones anteriores de la norma ISO 9001, antes de la edición de 2015), el auditor debe prestar especial atención a la asignación de las autoridades y las responsabilidades que históricamente estaban asociadas con este papel.

### **b) Recolección y confirmación de las evidencias**

El equipo auditor debe estar constantemente buscando oportunidades para confirmar, en el transcurso de la auditoría, las respuestas recibidas de la Alta Dirección en la entrevista realizada durante la apertura de la misma.

Esto incluye:

- la disponibilidad y la relevancia de las políticas y objetivos;
- el establecimiento de vínculos entre las políticas y los objetivos;

- obtener la evidencia de que estas políticas y objetivos son eficaces y son comprendidos en toda la organización;
- determinar si las políticas y los objetivos son apropiadas para la mejora continua del SGC y para el logro de la satisfacción del cliente;
- determinar si los miembros de la Alta Dirección están involucrados en las revisiones por la dirección.

Distintas entrevistas y recolección de pruebas adicionales pueden ser imprescindibles para proporcionar la necesaria corroboración.

El equipo de auditores también debe garantizar que recoge cualquier evidencia adicional de compromiso de la dirección.

El equipo de auditores debe revisar la evidencia recolectada, para asegurar la integridad y la exactitud de la información, y así proporcionar confianza en las conclusiones extraídas.

## **INFORMES DE AUDITORÍA**

Los auditores deben preparar sus informes de auditoría con el fin de hacerlos apropiados para su presentación a la Alta Dirección de la organización. Puede ser conveniente presentar un resumen verbal del informe de auditoría de forma ejecutiva, para su presentación a la Alta Dirección y a las partes interesadas claves de la organización. Este resumen debe resaltar los resultados, tanto positivos como negativos, e identificar oportunidades de mejora.