

POLÍTICAS Y OBJETIVOS

ISO 9001:2015



Ing. Eduardo NIEVES PIAZZA
Auditor Líder de
Sistemas de Gestión de la Calidad

POLÍTICAS Y OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

En el film *Collateral Beauty* (2016), el actor Will Smith representa el papel de Howard Inlet, el fundador y uno de los dueños de una exitosa agencia de publicidad. El film comienza con una reunión de todo el personal que integra la agencia, para escuchar las palabras de su fundador, que les quiere explicar el ser de la empresa. Seguidamente reproducimos sus palabras:



¿Cuál es tu “porque”? ¿Por qué se levantaron de la cama esta mañana?, ¿Por qué comieron lo que comieron?, ¿Por qué se vistieron como se vistieron?, ¿Por qué vinieron aquí?, Si, porque si no hubieran venido los hubiera echado y contratado a otros. Bueno eso no, jaja!! El gran “por qué”. No estamos aquí para vender cosas, estamos aquí para conectarnos. La vida se trata de las personas. La publicidad explica cómo nuestros productos y servicios mejoran la vida de las personas. Ahora bien, ¿Cómo hacemos eso? Con “Amor”, “Tiempo”, “Muerte”.



Estas tres abstracciones se conectan con todos y cada uno de los seres humanos. Todo lo que codiciamos, todo lo que deseamos que no nos falte, todo lo que finalmente compramos se reduce a que, a la hora de la verdad, añoramos amor, desearíamos más tiempo y tememos a la muerte. Amor. Tiempo. Muerte. Empecemos por ahí.

¿Qué estaba transmitiendo Howard Inlet a su personal? En pocas palabras, la Misión de la compañía, las políticas y los objetivos. Si analizamos cuidadosamente el texto veremos que todo eso está allí.

Sirva esto como introducción al tema de políticas y objetivos.

POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN

ISO 9000 nos brinda una definición muy clara de lo que se entiende por política.

3.5.8 política

<organización> intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección

Nota 1 a la entrada: Este término es 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.

Vemos entonces que las políticas de una organización son las directrices que dicta la alta dirección de la misma, con la finalidad de orientar todos sus esfuerzos y acciones hacia sus objetivos estratégicos. Las políticas deben ser conocidas y acatadas por todos los miembros de la organización. Ellas definen quienes son los responsables de su aplicación y ayudan a orientar las decisiones y a implementar estrategias de los responsables de las distintas áreas en las problemáticas que deben enfrentar diariamente.

Todas las empresas, sin excepción, poseen políticas, pero suele suceder que no están definidas porque no han sido identificadas como políticas. Existe un sinnúmero de problemas que aparecen como consecuencia de ello:

- Al no estar bien definidas no se las divulga como tales y no llegan a ser conocidas por aquellos que deberían aplicarlas.
- Puede que de ellas no se haya hecho depender un objetivo que nos facilite ver si estamos mejorando o no.
- No son revisadas periódicamente para realinearlas con la visión y el contexto cambiante de la organización.

Definir políticas no es una tarea difícil, el problema es cómo implementarlas, como hacer que las mismas se cumplan. Pero si la organización no logra implementarlas exitosamente, se pierden esfuerzos y recursos, lo que provoca el deterioro y frustración de todos sus estamentos.

Cuántas veces hemos escuchado en una reunión de Directorio que el presidente de la compañía pide que se mejore la rentabilidad de una línea de productos que viene cayendo por problemas de calidad. Esto es un deseo de la alta dirección, pero para transformarse en política necesita incluir un propósito definido de mejora.

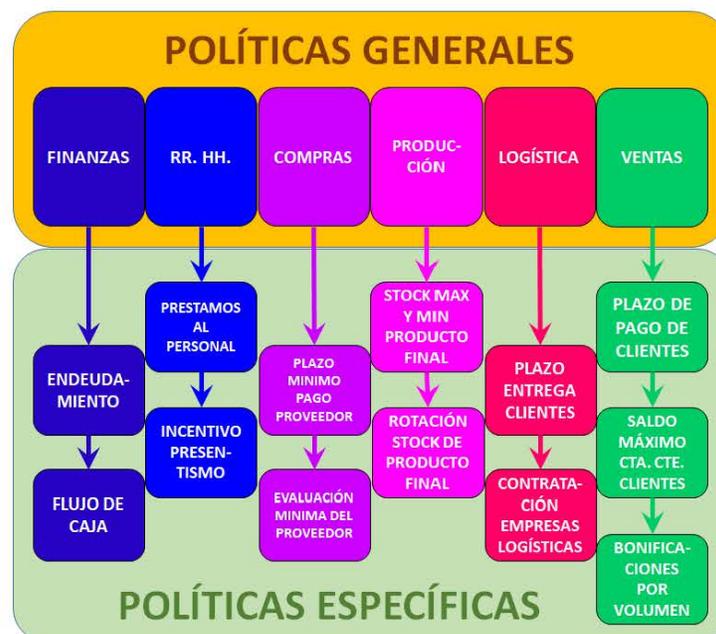
TIPOS DE POLÍTICAS

Existen dos tipos definidos de políticas, las generales y las específicas.

Políticas generales: son las que se aplican a todos los niveles de la organización. Por ejemplo: política de la calidad, políticas presupuestarias, política de seguridad patrimonial, etc.

Políticas específicas: son las que aplican a determinados procesos o actividades, y están limitadas por el alcance de los mismos. Por ejemplo: política de endeudamiento financiero, política de bonificaciones a clientes, política de evaluación de proveedores, políticas de stock de producto terminado, etc.

Seguidamente vemos una representación gráfica de lo que acabamos de explicar.



Pasos en la implementación de una política

También aquí será válido utilizar el ciclo de Deming para implementar exitosamente políticas en la organización.

Planificar: Esta etapa comprende el diseño, redacción, validación y aprobación.

Hacer: Es ahora cuando se realiza la divulgación de dicha política a todos los niveles pertinentes, ayudándolos a implementar su contenido en el proceso respectivo.

Verificar: Se revisa el cumplimiento de la política vigente, comprobando el correcto cumplimiento de su contenido. Será aquí cuando podemos percibir si realmente la política ha sido entendida por los estamentos responsables de su aplicación, verificando si no se necesitan ajustes que mejoren su comprensión. También será necesario revisar su contenido para actualizarlo a los cambios de contexto.

Actuar: En esta etapa realizamos los ajustes que han surgido de la etapa anterior.

Ventajas de la aplicación de políticas en la organización

La alta dirección se asegura que todos los niveles pertinentes de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos.

Todos los funcionarios de la organización poseen el mismo conocimiento, sin crear diferencias entre los mismos.

Asegura una rápida capacitación inicial para los funcionarios que ingresan a la organización.

Promueve el liderazgo y compromiso que la norma promueve en el apartado 5.1.

Son una herramienta insustituible para la delegación de autoridad.

Recomendaciones

La redacción debe ser **clara, concisa, concreta y completa**.

La política es parte esencial de la organización y, por lo tanto, su contenido debe ser vivido por todos sus miembros, incluida la alta dirección.

Las políticas deben poder cumplirse.

Otros temas importantes

Ahora, antes de entrar en el tema específico de la Política de la Calidad, vamos a revisar algunos conceptos ligados a las políticas y de gran importancia al momento de definir las mismas, como, por ejemplo: gestión, misión, visión, estrategia y objetivo. Pero veamos que define ISO 9000 para cada uno de ellos.

3.5.3 sistema de gestión

conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos

Nota 1 a la entrada: Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas, por ejemplo, gestión de la calidad, gestión financiera o gestión ambiental.

Nota 2 a la entrada: Los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos.

Nota 3 a la entrada: El alcance de un nuevo sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones.

Nota 4 a la entrada: Este término es 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. La definición original se ha modificado mediante la modificación de las notas 1 a 3 la entrada.

3.5.10 visión

<organización> aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.

3.5.11 misión

<organización> propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.

3.5.12 estrategia

plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

Si bien a nivel general algunas personas pueden llegar a confundir los términos que hemos visto, las definiciones de la norma son muy claras y no dan lugar a dudas. Es muy importante conocer el significado de estos términos puesto que serán usados al momento de definir e implementar políticas.

La **misión**, es el porqué de la existencia misma de la organización, definida por la propia dirección de la organización. Todos en la organización deben saber cuál es el motivo de la existencia de la misma. Obviamente es muy importante al momento de tener que transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa.

La **visión**, expresión de aquello que a la organización le gustaría llegar a ser, a lo que quiere encaminarse. Es imprescindible porque sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Un ejemplo de visión podría ser alcanzar un puesto determinado (el que fuere: primero segundo, etc.) en el ranking de las mejores empresas del sector en el que la organización desarrolla sus actividades, medido según alguna revista nacional o internacional.

Quizás la organización no llegue jamás a alcanzar su visión, pero siempre estará alineada detrás de ella.

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DEL FILM COLLATERAL BEAUTY (2016)

Vamos a analizar ahora las palabras de Howard Inlet a su organización, para entender cuál es el significado de cada una de ellas.

a) *¿Cuál es tu “porque”?*,

- *¿Por qué se levantaron de la cama esta mañana?*,
- *¿Por qué comieron lo que comieron?*,
- *¿Por qué se vistieron como se vistieron?*,
- *¿Por qué vinieron aquí?*,

El gran “por qué”.

Howard les pide que al momento de prestar el servicio se planteen el “por qué”, o sea que, podríamos decir que esta es la política del “por qué”. Quizás esta sea una política para el área de Diseño y Desarrollo.

b) *No estamos aquí para vender cosas, estamos aquí para conectarnos.*

Segunda política, buscamos conectarnos, no queremos vender. La venta será una consecuencia de haber obtenido una buena conexión.

- c) *La vida se trata de las personas. La publicidad explica cómo nuestros productos y servicios mejoran la vida de las personas.*

Tercera política, cuando desarrollamos nuestro trabajo tenemos que pensar cómo explicarle a los consumidores que les estamos mejorando su vida con los productos y servicios que les ofrecemos. Este tema también podría formar parte de la Misión de la organización.

- d) *Ahora bien, ¿Cómo hacemos eso? Con “Amor”, “Tiempo”, “Muerte”. Estas tres abstracciones se conectan con todos y cada uno de los seres humanos.*

Cuarta política, Howard indica claramente cómo conseguir los objetivos estratégicos de la organización. Hay tres factores que siempre se deben tener en cuenta al momento de comunicar: amor, tiempo y muerte. Seguramente que estos tres factores podrían encontrarse en la Misión.

- e) *Todo lo que codiciamos, todo lo que deseamos que no nos falte, todo lo que finalmente compramos se reduce a que, a la hora de la verdad:*

- *añoramos amor,*
- *deseamos más tiempo, y*
- *tememos a la muerte.*

Amor. Tiempo. Muerte. Empecemos por ahí.

Con esta última explicación, amplía la justificación del uso de los tres factores enunciados en la cuarta política.

POLITICA DE LA CALIDAD

Como siempre, veamos que define ISO 9000 sobre este tema.

3.5.9 política de la calidad

política relativa a la calidad

Nota 1 a la entrada: Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización, puede alinearse con la visión y la misión de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad

Nota 2 a la entrada: Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad.

Analicemos cuales son los requisitos que nos pide **ISO 9001** sobre el tema de la **Política de la Calidad**.

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la 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 los requisitos aplicables;*
- d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.*

5.2.2 Comunicación de la política de la 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 Política de la Calidad de la organización es una declaración de principios generales que la misma se está comprometiendo a cumplir. En ella se dan una serie directrices que se deben alinear con la dirección estratégica de la organización, debe incluir un compromiso de cumplir los requisitos aplicables (legales y reglamentarios) y de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

La **Política de la Calidad** debe proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, aquellos que denominaremos **Objetivos Generales**.

Una buena política no debe ser muy extensa y tampoco contener muchos detalles. Simplemente se deben enumerar los compromisos de la organización que le permitan lograr, por ejemplo:

- La **Satisfacción de los clientes** como prioridad de todas sus actividades.
- La **Calidad** de los productos y servicios mediante: el dominio de los procesos tecnológicos.
- La **Mejora Continua** como actitud de todo el personal, que garantice la competitividad de la organización a través de los productos fabricados y los servicios brindados al cliente.
- La **Formación** de los **Recursos Humanos**, propiciando la eficiencia y eficacia en sus actividades, la creación de un ambiente favorable de **trabajo en equipo** y el **crecimiento individual**.
- La administración de una **Comunicación precisa y eficiente** con las Partes Interesadas Pertinentes.

Una vez creada la Política de la Calidad, debe mantenerse como información documentada y debe ser distribuida y entendida por los miembros de la organización. De nada sirven las políticas si no son comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la organización. Con respecto a la comunicación al personal, puede ser práctico realizar cursos de actualización cada vez que se cambia la política y guardar las listas de asistencia a dichos cursos como evidencia objetiva de la formación impartida. También se debe agregar el curso sobre el conocimiento de la política, en el caso del proceso de inducción que se realiza con el personal nuevo que se incorpora a la organización. Entendida, significa que cada funcionario es capaz de explicarla con sus propias palabras y demostrar de qué forma su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la organización. Al momento de evaluar la eficacia de la formación, se puede usar algún tipo de cuestionario sencillo tipo multiple choice.

El personal sigue atentamente las actitudes de la Alta Dirección y sólo incorpora las políticas a su manera de pensar y actuar cuando verifica que ella ya lo ha hecho. Por eso, la Alta Dirección debe ser plenamente consciente de su papel en este proceso, sin ello no hay posibilidades de éxito.

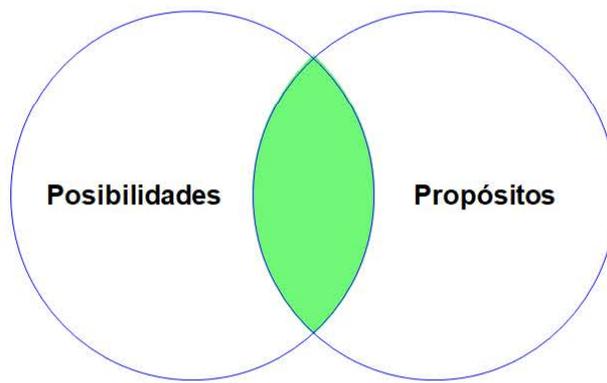
No es difícil establecer las políticas, lo difícil es cumplirlas.

OBJETIVOS

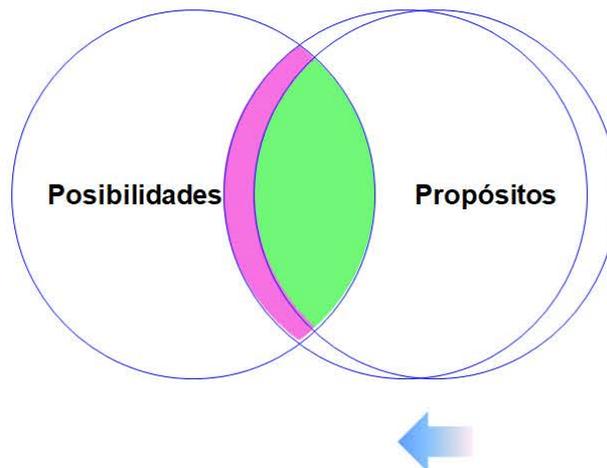
Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia el que se dirigen los esfuerzos y recursos para dar cumplimiento a los **propósitos**.

Al analizar un objetivo surgen intereses contrapuestos, por un lado, están los **propósitos**, que es lo que el nivel directivo de la organización desea alcanzar, y por la otra parte están las **posibilidades**, que es lo que se propone satisfacer el nivel operativo de dicha organización.

Si representamos gráficamente estas dos situaciones obtendríamos la siguiente figura:



Es decir que la zona de color verde es en la que ambos intereses encuentran viabilidad para fijar objetivos, pero existe una zona periférica dentro del conjunto de los propósitos del nivel directivo, donde los niveles operativos están dispuestos a aceptar objetivos que consideran alcanzables. Esta nueva situación quedaría representada de la siguiente manera:



Ahora, la zona de color lila será la que representa esos nuevos objetivos que los niveles operativos están dispuestos a aceptar.

La Gestión de los Objetivos comprende dos etapas: dirigir las acciones (planificar) y controlar los resultados. Al planificar se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El valor de referencia, las acciones y el valor propuesto.
- Las etapas a desarrollar con los valores respectivos, para alcanzar el valor propuesto.
- Los controles a realizar en cada etapa y los resultados obtenidos.
- Las actividades de identificación y análisis de factores internos y externos.
- La toma de decisiones requerida para definir la política, objetivos y acciones.
- El análisis de riesgos potenciales y oportunidades emergentes de las decisiones tomadas.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

- **Atributo:** es la cualidad del objetivo o la expresión de lo que se desea alcanzar. Define una característica propia del objeto
- **Escala:** es el tamaño o medida con la cual se establece el atributo.
- **Valor:** es la cantidad que se desea alcanzar. Define el alcance de la acción, hasta donde abarca.
- **Plazo:** es la duración de la acción.

Cuando no se cumplen los objetivos y metas es necesario incorporar actividades de análisis de causa para encontrar la causa raíz del incumplimiento y, una vez determinada, eliminarla.

Veamos que dice **ISO 9000** como definición de objetivo:

3.7.1 objetivo

resultado a lograr

Nota 1 a la entrada: Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.

Nota 2 a la entrada: Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como objetivos financieros, de salud y seguridad y ambientales) y se pueden aplicar en diferentes niveles [como estratégicos, para toda la organización, para el proyecto, el producto y el proceso.

Nota 3 a la entrada: Un objetivo se puede expresar de otras maneras, por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operativo, un objetivo de la calidad, o mediante el uso de términos con un significado similar (por ejemplo, fin o meta).

Nota 4 a la entrada: En el contexto de sistemas de gestión de la calidad, la organización establece los objetivos de la calidad, de forma coherente con la política de la calidad, para lograr resultados específicos.

Nota 5 a la entrada: Este término es 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. La definición original se ha modificado mediante la modificación de la nota 2 a la entrada.

CONDICIONES PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

A continuación, vamos a enumerar una serie de condiciones que ayudarán a la exitosa fijación de objetivos:

- Designar un responsable del cumplimiento del objetivo.
- Fijación clara del plazo en que se debe alcanzar el objetivo.
- El personal debe contar con una formación apropiada, es decir que debe poseer las competencias para poder implementar y mantener el indicador asociado al objetivo.
- Hacer participar al personal en la fijación de los objetivos.
- Trabajo en equipo de la jefatura y el personal en el esfuerzo para alcanzarlos, con una periódica revisión.
- Definir el valor propuesto y la evolución.
- Método y frecuencia de medición. Determinar el valor promedio y dispersión de los datos.
- La fuente de información de datos debe ser altamente confiable, y los mismos deben ser precisos.
- Conducir el análisis de los progresos obtenidos.
- Establecer acciones de mejoramiento. Búsqueda activa de oportunidades para realizar mejoras.
- Los resultados obtenidos no deben condicionar “retribuciones” económicas.
- La medición de un objetivo se puede realizar en forma: mensual, trimestral, semestral o anual. Además, se puede hacer el análisis en forma: acumulada a lo largo del año o secuencial sin acumular.

En todos los casos la Alta Dirección debe, además de suministrar los recursos necesarios, asegurar que el responsable del cumplimiento del objetivo posee las competencias requeridas y, de ser necesario, proveerle la adecuada capacitación.

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

ISO 9000 define que es un **Objetivo de la Calidad**

3.7.2 objetivo de la calidad

objetivo relativo a la calidad

Nota 1 a la entrada: Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización

Nota 2 a la entrada: Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para las funciones, niveles y procesos pertinentes de la organización

ISO 9001 establece los requisitos para los **Objetivos de la Calidad**

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 *La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.*

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser coherentes con la política de la calidad;*
- b) ser medibles;*
- c) tener en cuenta los requisitos aplicables;*
- d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;*
- e) ser objeto de seguimiento;*
- f) comunicarse;*
- g) actualizarse, según corresponda.*

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

6.2.2 *Al planificar como lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:*

- a) qué se va a hacer;*

- b) qué recursos se requerirán;*
- c) quién será responsable;*
- d) cuándo se finalizará;*
- e) cómo se evaluarán los resultados.*

Al igual que sucedía con las políticas, existen dos tipos de objetivos bien diferenciados:

- Objetivos generales, son aquellos que responden a la política de calidad.
- Objetivos específicos, son los vinculados con cada uno de los procesos que integran el SGC.

Si hacemos un rápido análisis del contenido de la Política de la Calidad de diferentes organizaciones, veremos que todas expresan lo mismo, aunque lo hagan con diferentes palabras. En cambio, lo que caracteriza a cada organización es la fijación de objetivos ligados a dicha Política de la Calidad. Cada organización tiene sus propias características y desarrollará indicadores que le permitan medir los objetivos ligados a la Política.

Los objetivos son la expresión de los resultados que queremos lograr. Los mismos nos llevan al cumplimiento de la política.

RESPONSABILIDAD FRENTE A LOS OBJETIVOS

La Alta Dirección debe asumir la responsabilidad de “asegurar que se establezcan objetivos de la calidad”.

Cada uno de los miembros de la organización debe sentirse dueño de un objetivo.

Este sentido de apropiación del objetivo debe llevar a cuidarlo y administrarlo, proponiendo los cambios que se consideran necesarios para su actualización, y no esperar a que los mismos sean impuestos por la Alta Dirección de la organización.

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DEL FILM COLLATERAL BEAUTY (2016)

Podríamos tomar cualquiera de las políticas que enumeramos anteriormente cuando hicimos el análisis de lo que Howard le dice a su personal y comenzar a trabajarlas para fijar un objetivo. Vamos a utilizar, por ejemplo, la cuarta Política. Y para ello comenzaremos recordando lo que dijimos:

“Cuarta política, Howard indica claramente cómo conseguir los objetivos estratégicos de la organización. Hay tres factores que siempre se deben tener en cuenta al momento de comunicar: amor, tiempo y muerte”.

Seguramente deberíamos sentarnos a dialogar con Howard para ver si concuerda con que el factor Amor tiene un peso relativo de 50%, Tiempo un 30% y Muerte un 20%. Una vez acordado esto, fijaremos el objetivo para los próximos 12 meses (sería el plazo de duración del objetivo). Podríamos proponerle a Howard que, al realizar el análisis de cada publicidad, un Analista Senior determine cuáles son los factores que se encuentran presentes en cada una de ellas, luego le aplicaría la ponderación y realizaría la suma aritmética. Esto le daría un valor porcentual para cada publicidad.

Por ejemplo, si en un aviso publicitario se ha omitido una referencia al tiempo, pero si a Amor (50%) y a Muerte (20%), acumularía 70%.

Luego procedemos a realizar la media aritmética de las publicidades de un mes calendario.

$$\frac{\Sigma \% \text{ de } n \text{ publicidades}}{n \text{ (número de publicidades del mes)}} = \% \text{ promedio del mes}$$

Lo primero que Howard nos fijará es que el objetivo no esté por debajo del 95%. Podremos negociar un valor un poco inferior hasta que hayamos recolectado suficiente información como para ver la tendencia de este indicador.

Casi con certeza que Howard nos pedirá que mensualmente le presentemos el valor obtenido para ese mes y el acumulado de los meses transcurridos hasta la fecha.

Este es un ejemplo muy sencillo, pero si quisiéramos podríamos ir aumentando la complejidad de la fórmula matemática de cálculo, siempre y cuando se justifique y tengamos un rédito por ello. Complicar un objetivo y el indicador asociado, por el hecho de complicarlo no nos conduce a mejores resultados.



Quando el objetivo parezca difícil de alcanzar, no cambies el objetivo, busca un nuevo camino para llegar a él.

CONFUCIO: -551 a -479 a.C.

POLÍTICA Y OBJETIVOS ¹

Veamos que recomienda ISO para las auditorías sobre Políticas y Objetivos.

Política de calidad

1. Auditoría

La política de calidad y su difusión eficaz sólo pueden evaluarse realmente sobre la base de los resultados generales de la auditoría.

Los métodos de auditoría deben incluir:

- *Entrevista a la Alta Dirección para comprender su enfoque y compromiso con la calidad (véase también el documento del Grupo de Prácticas de Auditoría ISO 9001 sobre "Top Management").*
- *Evaluación, a través de los registros de la Revisión por la Dirección, el compromiso y la participación de la Alta Dirección en el establecimiento, implementación, monitoreo y actualización de la política de calidad;*

¹ Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: [Policy, Objectives and Management Review](#) - 13 January 2016" de ISO

- *Evaluación de si la Administración ha "traducido" efectivamente la política de calidad en palabras y directrices comprensibles en todos los niveles de la organización, con los objetivos correspondientes en cada proceso / función / nivel aplicable;*
- *Realizar entrevistas con personas para verificar si tienen la conciencia necesaria, la comprensión y el conocimiento de la forma en que la política de calidad de la organización **se relaciona con su propia actividad**, independientemente de los términos utilizados por dichas personas para expresar su comprensión. No pida a las personas que reciten de memoria la política de calidad.*
- *Recopilación de pruebas de la difusión eficaz de la política de calidad mediante una comunicación adecuada.*

La conclusión apropiada de la difusión efectiva y la comprensión de la política de calidad sólo se puede lograr al final de la auditoría, después de la evaluación de los resultados de la auditoría.

2. Auditoría de los objetivos de calidad

Los auditores deben verificar que los objetivos generales de calidad de la organización:

- *han sido definidos,*
- *reflejan la política de calidad,*
- *son sustancialmente coherentes,*
- *están alineados y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización,*
- *y están alineados con sus objetivos generales del negocio, incluyendo las expectativas del cliente.*

Si este no es el caso, los auditores deben evaluar aún más el compromiso de la Alta Dirección con la calidad.

Los objetivos de calidad deben ser mensurables y verificables, pero no necesariamente cuantificados. Los resultados cualitativos también pueden ser relevantes, p.ej.: una respuesta de "sí / no" con respecto al logro de los objetivos es aceptable, siempre que sea apoyada con evidencias.

No existe una manera específica de identificar o documentar los objetivos de calidad, ya que estos pueden aparecer a través de planes de negocios, salidas de

la Revisión por la Dirección, presupuestos anuales, etc. Depende de los auditores comprobar si los objetivos están adecuadamente documentados.

Los auditores deben obtener pruebas de la adecuación de los objetivos de calidad a toda la estructura y los procesos de la organización, vinculando los objetivos estratégicos generales con los objetivos de gestión y con las actividades operacionales específicas.

Se recomienda que la información documentada relativa a los objetivos de calidad se examine en la etapa de la auditoría cuando se revise la información documentada de la organización.

Antes de finalizar la auditoría, los auditores deben asegurarse de que los objetivos de calidad son realistas y pertinentes, y que la organización ha asignado a las personas responsables los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Se debe obtener evidencia de esto en todos los niveles de la organización.

Los objetivos de calidad no son estáticos y deben actualizarse a la luz del clima de negocios actual y la búsqueda de mejoras continuas. Los auditores deben verificar que el desempeño general de la organización refleje los objetivos de la política de la calidad y que a su vez cumple razonablemente con dichos objetivos de calidad.

Los auditores también deben tener en cuenta que existe un vínculo claro entre los aspectos dinámicos de la revisión de la política de la calidad, los objetivos de calidad y el compromiso de la organización con la mejora.

3. Auditoría de Revisión por la Dirección

ISO 9001 requiere que la Alta Dirección revise el SGC de la organización, a intervalos planificados, para asegurar su idoneidad, adecuación y efectividad. La revisión podría llevarse a cabo en una reunión separada, pero esto no es un requisito de la norma. Hay muchas maneras en que la Alta Dirección puede revisar el SGC, como recibir y revisar un informe generado por el Representante de la Dirección u otro personal, comunicación electrónica, o como discusiones regulares que forman parte de las Reuniones de Dirección.

La Revisión por la Dirección es un proceso que debe ser conducido y auditado utilizando el enfoque a procesos. Las organizaciones deben ser capaces de demostrar que han evaluado la eficacia de las medidas adoptadas para abordar los riesgos y las oportunidades durante la Revisión por la Dirección; en

consecuencia, los auditores podrán obtener evidencia objetiva sobre el uso de este enfoque.

La ISO 9001 especifica una serie de aportaciones al proceso de Revisión por la Dirección y es necesario abordar estos temas; sin embargo, estos no son los únicos temas que pueden ser incluidos en una revisión. También es aceptable no abordarlos individual o simultáneamente, sino como parte de una revisión general del negocio. Los auditores deben ser conscientes de que las entradas podrían ser hechas de muchas formas, tales como informes, gráficos de tendencia y así sucesivamente.

Como resultados del proceso de Revisión por la Dirección, debería haber evidencia de decisiones relativas a:

- cambios en la política y objetivos de calidad,*
- planes y posibles acciones para mejoras,*
- cambio de recursos,*
- planes de negocio revisados,*
- presupuestos.*

Las salidas pueden no estar relacionadas sólo con mejoras o cambios, sino que también pueden incluir decisiones sobre otras cuestiones importantes, como los planes para introducir nuevos productos.

Se requiere información documentada sobre Revisiones por la Dirección, pero no se especifica el formato de la misma; las minutas de las reuniones pueden ser del tipo común, pero los archivos electrónicos, los gráficos estadísticos, las presentaciones, etc., podrían considerarse un tipo aceptable de información documentada.

El proceso de Revisión por la Dirección también podría incluir elementos de planificación del SGC, en los que se están considerando cambios en los procesos y sistemas. En este caso, los auditores deben revisar si se han considerado o no los siguientes puntos:

- ¿Los cambios en el sistema de gestión, o el negocio en su conjunto, tendrán un impacto en otras partes del sistema o del negocio?*
- ¿Se evalúan los cambios propuestos antes de su implementación?*
- En la preparación de los planes estratégicos, ¿se plantean temas como los del apartado 4 "Contexto de la organización" de la norma?*
- ¿Se han identificado los controles necesarios antes de comenzar la subcontratación de un proceso?*

El proceso de Revisión por la Dirección no debe ser un ejercicio realizado únicamente para satisfacer los requisitos de la norma y a los auditores; debe ser una parte integral del proceso de gestión de la dirección de la organización.

Una revisión general de la administración es un proceso complejo que se lleva a cabo en varios niveles de la organización. Siempre será un proceso bidireccional, generado por la Alta Dirección con entradas de todos los niveles de la organización. Estas actividades pueden variar de diarias a semanales, mensuales, reuniones de la unidad organizativa a simples discusiones o informes.

Los auditores deben buscar pruebas de que las entradas y salidas del proceso de Revisión por la Dirección son relevantes para el tamaño y la complejidad de la organización y que se utilizan para mejorar el negocio. Los auditores también deben considerar cómo está estructurada la gestión de la organización y cómo se utiliza el proceso de Revisión por la Dirección dentro de esta estructura.