

*Gestion de
Calidad*

5

Responsabilidad de la Dirección

ÍNDICE:

5.1 Compromiso de la Dirección

5.2 Enfoque al cliente

5.3 Política de la Calidad

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

5.5.2 Representante de la Dirección

5.5.3 Comunicación interna

5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades

5.6.2 Información para la revisión

5.6.3 Resultados de la revisión

5.1 Compromiso de la Dirección

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.1.	Compromiso de la Dirección
<p>La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:</p> <ol style="list-style-type: none"> comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo la política de la calidad, asegurando que se establecen objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos. 	

5.1. Compromiso de la Dirección. Observaciones

El liderazgo, compromiso y la participación activa de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente, que nos permita lograr beneficios para todas las partes interesadas. Es muy importante, por tanto, que todo el personal perciba que la dirección está fuertemente comprometida con la implantación y mejora del sistema de gestión de calidad en la organización.

Cuando se habla de "proporcionar evidencia" se pueden diferenciar 2 aspectos:

- Compromiso interno: ante el personal de la organización
- Compromiso externo: para la certificación

La alta dirección debe establecer la política y asegurarse de que se establecen los objetivos, a la vez que debería definir métodos para medir el desempeño de la organización con el fin de determinar si se han alcanzado esos objetivos planificados.

La alta dirección también debe realizar las revisiones del sistema de gestión de calidad para evaluar la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema con respecto a los objetivos y a la política de calidad, y debe llevarse a cabo con una frecuencia establecida en función de las necesidades de la organización.

La alta dirección debe evidenciar su compromiso con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad y la mejora continua de su eficacia.

VOLVER

5.2 Enfoque al cliente

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.2.	Enfoque al cliente
<p>La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1. y 8.2.1.).</p>	

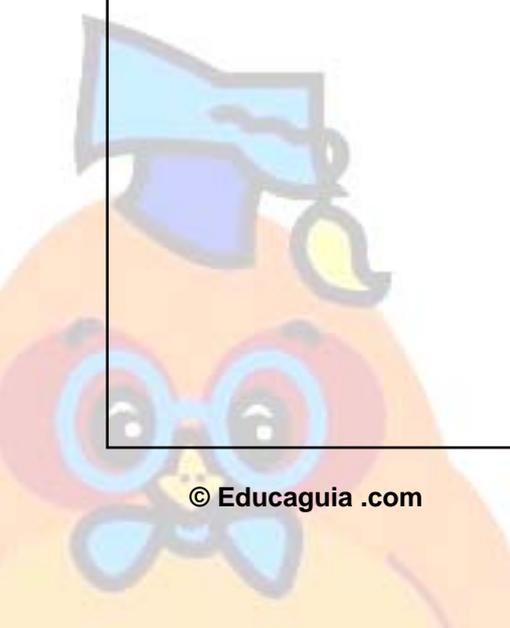
5.2. Enfoque al cliente. Observaciones

La alta dirección debe cerciorarse de que los requisitos del cliente se transforman en especificaciones. El enfoque al cliente, y como consecuencia la orientación de la organización hacia la satisfacción del cliente, implica:

- ✓ Identificar de forma clara a los cliente,
- ✓ Conocer y entender con precisión las necesidades y los requisitos de aplicación a los pedidos de los cliente (prestar especial atención en caso de pedidos telefónicos)
- ✓ Transmitirlos correctamente dentro de la organización
- ✓ Llevar a cabo una planificación correcta de estas especificaciones para su adecuada puesta en marcha esforzándose, paralelamente, en superar sus expectativas (la organización no debe quedarse sólo en los requisitos marcados sino que también habría que considerar las expectativas creadas en el producto/servicio).

La dirección debe asegurar que los requisitos del cliente están identificados y que se cumplen con el objetivo de aumentar su satisfacción.

VOLVER



5.3 Política de la calidad

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.3.	Política de la Calidad
<p>La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) es adecuada al propósito de la organización, b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y e) es revisada para su continua adecuación. 	

5.3. Política de la Calidad. Observaciones

Lo primero que debemos hacer es recordar la definición que nos da la ISO 9000:2005 de Política de Calidad

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.2	TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN
3.2.4	Política de la Calidad
<p>Intenciones globales y orientación de una organización (3.3.1) relativas a la calidad (3.1.1) tal como se expresan formalmente por la alta dirección (3.2.7).</p> <p>NOTA 1: Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad (3.2.5).</p> <p>NOTA 2: 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.</p>	

La dirección debe establecer una política de calidad adecuada a los propósitos de la organización como marco de referencia establecer y revisar los objetivos de calidad. Ambos deben proporcionar un punto de referencia para la organización y determinar cuáles son los resultados deseados, ayudando a la organización a gestionar y aplicar los recursos que sean necesarios para alcanzarlo.

Cuando la Norma nos habla de cumplir con los requisitos, se está refiriendo a lo que podríamos referirnos como "triple vertiente de requisitos":

- ✓ Requisitos establecidos
- ✓ Requisitos legales
- ✓ Requisitos internos de la organización

A la hora de redactar esta política, con la teoría en la mano, vemos que debería ser un documento adecuado a la empresa. Sin embargo, lo que habitualmente sucede no es esto. Y realmente no puede llegar a serlo porque nunca se hace una reflexión inicial que sería básica para el arranque del sistema y para saber a dónde quiere la empresa que esta herramienta le lleve. La pregunta a evaluar podría ser algo aparentemente tan sencillo y de sentido común como:

¿qué es para la empresa y/o para la dirección la calidad?

Derivado de esta respuesta iríamos obteniendo puntos que de una u otra manera deberían aparecer en la política, y consecuentemente en los objetivos (tales como pueden ser precisión, cumplimiento de plazos, rapidez, fiabilidad, versatilidad...). En cada caso una respuesta que realmente cuáles son las intenciones globales de la empresa en relación o con respecto a la calidad.

Una vez que ha quedado claro este punto y obviando ya la parte referente a “adecuación”, si buscamos políticas de empresas que estén certificadas veremos que podemos diferenciar dos vertientes fundamentales a la hora de redactarlas:

- ✓ marcar en ella los objetivos
- ✓ referenciar a dónde se establecen o a su establecimiento periódico

Sea de una manera u otra, lo que también nos está exponiendo la norma ISO 9001:2000 es que siempre tiene que ser móvil.

La forma de redactarla también debería ser en la línea de la “cultura de la organización” por lo que no existe un estándar a seguir. Sí que es verdad sin embargo que en muchas ocasiones tiene una estructura que sigue más o menos el siguiente esquema:

- Misión: objetivos genéricos de la organización
- Visión: orientaciones sobre la forma de alcanzarlos
- Valores: describen los valores de la organización (ética, profesionalidad, compromiso con el entorno social, etc.)

Insistimos en que puede contener específicamente estos apartados o buscar otro “diseño”, pero en ambos casos siempre respetando las pautas marcadas por la Norma ISO 9001:2000 en cuanto a contenidos.

La dirección debe establecer una política de calidad adecuada a los propósitos de la organización y que sea el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. Esta política debe ser comunicada y entendida dentro de la organización y revisada para su adecuación continuada.

VOLVER

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.4.	Planificación
5.4.1.	Objetivos de la Calidad
<p>La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (véase 7.1.a), se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad</p>	

5.4.1. Objetivos de la Calidad. Observaciones

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.2.	TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN
3.2.5	Objetivo de la calidad
<p>Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad (3.1.1)</p> <p>NOTA 1: los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad (3.2.4.) de la organización.</p> <p>NOTA 2: Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.</p>	

Como ya hemos ido comentando, los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad y con el compromiso de mejora continua. Además su logro debe poder medirse.

Llegar a alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la calidad debería tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y/o el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Los objetivos genéricos expresados en la política deben concretarse, de forma que sean:

- | | |
|----------------------|-------------------------------------|
| M edibles | S (Específicos) |
| A lcanzables | M (Medibles) |
| D esplegables | A (Alcanzables) |
| R elevantes | R (Razonables o realizables) |
| E specíficos | T (Con tiempos, trazables) |

Una vez que hemos enunciado unos objetivos que tengan estas características lo que habitualmente se realiza (y que de hecho podríamos decir que es prácticamente necesario para dar cumplimiento a los requisitos de ISO 9001) es un programa en el que se definan acciones a emprender, responsables, recursos, plazos de ejecución, seguimiento previsto... De esta manera seremos capaces de medir el nivel de mejora que hemos alcanzado, si el objetivo se ha puesto en marcha según lo previsto y llegar a conclusiones respecto a su eficacia (y por tanto de todo el sistema de gestión de calidad).

VOLVER

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.4.	Planificación
5.4.2.	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad
<p>La alta dirección debe asegurarse de que:</p> <p>a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1., así como los objetivos de la calidad, y</p> <p>b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.</p>	

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Observaciones

La dirección debería asumir la responsabilidad de la planificación de la calidad y enfocarla hacia la gestión: definir los procesos y recursos (técnicos, humanos, etc.) que van a ser necesarios para cumplir con los objetivos y otros requisitos del sistema de gestión, además de tener un sistema capaz de adaptarse o adecuarse a las modificaciones (internas o del entorno) sin que se altere el cumplimiento de los objetivos.

Algunos tipos de información que sería importante considerar como elemento de entrada para la planificación son:

- ✓ Política de la organización
- ✓ Objetivos definidos
- ✓ Requisitos legales y reglamentarios
- ✓ Datos del desempeño de los procesos y de los productos
- ✓ Oportunidades de mejora
- ✓ Experiencias anteriores
- ✓ Etc.

De forma que se obtengan las “vías” para definir:

- ✓ Cuáles son los recursos necesarios,
- ✓ Qué niveles de responsabilidad y autoridad hay que establecer para la implantación de las acciones encaminadas a la mejora,
- ✓ Qué indicadores vamos a emplear para evaluar los procesos, planes de mejora implantados, etc.
- ✓ Cómo se van a evaluar las necesidades de mejora,
- ✓ Cómo vamos a detectar necesidades de documentación, etc.

En lo referente a la documentación, si la actividad de la organización no es repetitiva (como por ejemplo en una empresa constructora o que trabaje por proyectos concretos) podría resultar interesante la redacción de un **Plan de Calidad** para cada obra, en el que se reflejen todas las operaciones a realizar, fechas de comienzo y fin, especificaciones a cumplir, controles, etc.

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.7.	TÉRMINOS RELATIVOS A LA DOCUMENTACIÓN
3.7.5.	Plan de la calidad
<p>Documento (3.7.2) que especifica qué procedimientos (3.4.5) y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto (3.4.3), proceso (3.4.1), producto (3.4.2) o contrato específico.</p> <p>NOTA 1: Estos procedimientos generalmente incluyen a los relativos a los procesos de gestión de la calidad y a los procesos de realización del producto.</p> <p>NOTA 2: Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del manual de la calidad (3.7.4) o a procedimientos documentados.</p> <p>NOTA 3: Un plan de la calidad es generalmente uno de los resultados de la planificación de la calidad (3.2.9)</p>	

Deben establecerse y planificarse objetivos de calidad medibles y coherentes con la política de calidad.

También se debe planificar el sistema de gestión de calidad asegurando su integridad cuando se prevean y produzcan cambios.

VOLVER

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.5.1.	Responsabilidad y autoridad
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización	

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad. Observaciones

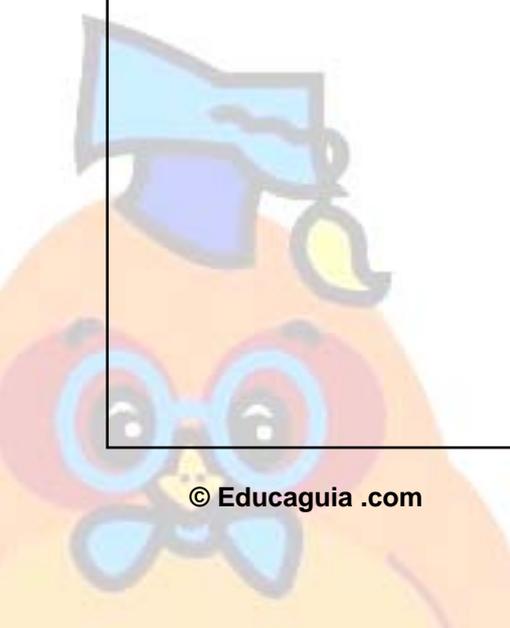
La alta dirección debe definir y dar a conocer la responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos de la organización en lo referente a actividades relacionadas con la calidad, con el objeto de implantar y mantener el sistema de gestión de calidad.

También debe cerciorarse de que dichas responsabilidades y autoridades sean comunicadas dentro de la organización aunque no se indica el método. En función del tamaño, características, etc. de las organizaciones podrá ser de manera verbal, a través de reuniones con el personal, reuniones del comité de calidad, etc.

El primer paso será la creación del organigrama de la organización, incluyendo las principales funciones y en especial las relacionadas con la calidad. Su objetivo fundamental es dar una visión de la estructura general de la organización, por lo que no es necesario hacer organigramas nominativos (además tienen una mayor vigencia).

Las funciones y responsabilidades pueden describirse por procesos, aunque en muchas ocasiones es muy difícil romper la cultura “departamental” de las empresas.

VOLVER



5.5.2. Representante de la Dirección

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.5.2.	Representante de la dirección
<p>La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. <p>NOTA: La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.</p>	

5.5.2 Representante de la Dirección. Observaciones

La alta dirección debe nombrar a un representante de la dirección como responsable del sistema de calidad (miembro de su equipo directivo) y cuyo cometido será al menos (puede tener otras misiones asignadas):

- Supervisar la implantación del sistema y de todos sus procesos,
- Informar a la dirección del desarrollo del sistema, dificultades, etc., para buscar oportunidades de mejora, y
- Concienciar (o asegurarse de que se produce) a todo el personal de la importancia de cumplir los requisitos del cliente.

Esta designación no implica que todas las funciones recaigan sobre una única persona, ni que no pueda tener otras responsabilidades dentro de la organización.

VOLVER

5.5.3. Comunicación interna

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.5.3.	Comunicación interna
<p>La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad</p>	

5.5.3 Comunicación interna. Observaciones

Es un aspecto totalmente novedoso en esta edición de la norma y surge de los paralelismos con otros sistemas de gestión (ISO 14.001).

Si pensamos en el por qué de incluir necesariamente este apartado encontraremos de una manera bastante directa la respuesta: para asegurar el éxito del sistema de gestión de calidad debe existir en la organización una "cultura de calidad general" que alcance a todo el personal. La participación de todas las personas requiere el establecimiento de **canales de comunicación adecuados y eficaces**.

Lo que se quiere o pretende buscar por tanto es:

- que el personal conozca el por qué de un trabajo a desarrollar, su implicación en el sistema de gestión, la política, los objetivos, etc.,
- promover la retroalimentación y comunicación con el personal de la organización como un medio para potenciar su participación,
- intentar acabar con los problemas clásicos de comunicación inter-departamentales de manera que no haya atascos, errores o cuellos de botella en los procesos o entre procesos por esta causa.

Dentro de la organización se pueden diferenciar varios tipos de comunicación interna, como son ascendente, descendente y horizontal, los cuales han de ser llevados a cabo considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

En función de las características concretas de cada organización se pondrían en marcha los mecanismos de comunicación adecuados, como pueden ser:

- Tablones de anuncios, periódicos, publicaciones, etc.
- Buzones de sugerencias,
- Reuniones con el personal,
- Comunicación verbal,
- Cartas, Mailings, circulares internas, etc.
- Intranet de la empresa
- Etc.

No es exigencia de la norma la generación de ningún registro derivado de estas comunicaciones internas (ya que además no tiene por qué ser esta la vía más adecuada para evaluar su eficacia). Sí que es muy importante tener claro, para cada uno de los medios de comunicación que se utilicen las responsabilidades fundamentales, considerando algunos principios básicos de comunicación:

- ✓ Claridad en los objetivos,
- ✓ Adaptación a los receptores.

Si estos aspectos se cumplen para cada una de las vías de comunicación empleadas dentro de la organización, tendremos un gran camino avanzado que nos permita ir hacia la mejora del sistema y aumentar la participación y motivación de todo el personal.

Las responsabilidades y autoridades deben estar definidas y ser comunicadas dentro de la organización.

Se designará un Representante de la Dirección que asegure el funcionamiento eficaz de los procesos del sistema, que informe a la dirección y que asegure la toma de conciencia de la importancia de satisfacer los requisitos del cliente dentro de la organización.

Se establecerán canales apropiados de comunicación considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

VOLVER

5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1. Generalidades

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.6.	Revisión por la dirección
5.6.1.	Generalidades
<p>La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.</p> <p>Deben mantenerse los registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4.).</p>	

5.6.2. Información para la revisión

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.6.	Revisión por la dirección
5.6.2.	Información para la revisión
<p>La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los resultados de auditorías, b) retroalimentación del cliente, c) desempeño de los procesos y conformidad del producto, d) estado de las acciones correctivas y preventivas, e) acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) recomendaciones para la mejora. 	

5.6.3. Resultados de la revisión

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
5.6.	Revisión por la dirección
5.6.3.	Resultados de la revisión
<p>Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, b) la mejora de producto en relación con los requisitos del cliente, y c) las necesidades de recursos 	

5.6. Revisión por la Dirección. Observaciones

Una de las novedades fundamentales de la norma ISO 9001:2000 es el intento de resaltar la importancia real de la revisión del sistema por la dirección.

Claramente desde el principio se nos expone que:

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas

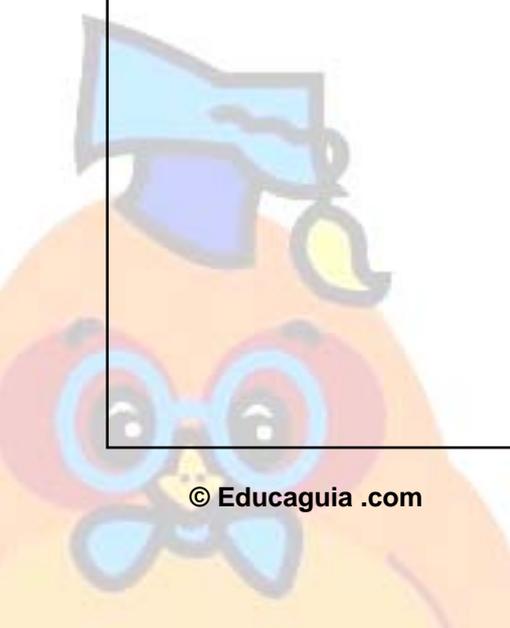
Se introduce el término “conveniencia”, es decir que el sistema de gestión además de tener que ser eficiente tiene que ser “conveniente”, “adecuado” a la organización (ojo por tanto a los sistemas de gestión de calidad “copiables” de unas organizaciones a otras”).

Es importante diferencia los conceptos de eficacia y eficiencia (que además la Norma ISO 9000:2005 nos presenta):

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.2.	TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN
3.2.14.	Eficacia
Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.	

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.2.	TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN
3.2.15.	Eficiencia
Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.	

Pero además, y de una manera bastante lógica, nos dice que la revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora, no quedándonos sólo en el análisis de la adecuación y eficacia. De esta manera tendremos la herramienta que va a ser el “corazón” de nuestro proceso que tendrá como resultado la mejora continua del sistema de gestión.



ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.2.	TÉRMINOS RELATIVOS A LA GESTIÓN
3.2.13.	Mejora Continua

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (3.1.2).

NOTA: El proceso (3.4.1) mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría (3.9.5), las conclusiones de la auditoría (3.9.6), el análisis de los datos, la revisión (3.8.7) por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva (3.6.5) y preventiva (3.6.4).

Al realizar el análisis de la necesidad de efectuar cambios en el sistema, se ve claramente la estructura típica del ciclo de mejora continua: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Por tanto, y tal y como comentamos en el párrafo anterior, podemos ir intuyendo que estamos dentro de uno de los procesos del sistema de gestión de calidad, que en él vamos a analizar mucha información, vamos llegar a conclusiones a cerca de la adecuación y eficacia del sistema y finalmente vamos a establecer objetivos e identificar oportunidades de mejora. Llegados a este punto, te invitamos a que intentes anotar con estas premisas dónde empieza por tanto este proceso, dónde acaba (o cuáles son sus resultados) e incluso cuál es su misión o fin fundamental. Al acabar esta unidad didáctica intenta completarlo en lo que sea necesario. Es un ejercicio que más adelante va a ser interesante consultar, quizás para aclarar conceptos que se nos puedan ir poniendo más "borrosos", y seguro que nos ayudará a ir estructurando la mente con el enfoque a procesos.

Si continuamos buceando en la norma, encontramos el apartado 5.6.2 que nos da el "orden del día mínimo" de lo que debe ser la revisión del sistema por la dirección.

Generalmente el Responsable del Sistema (Representante de la Dirección) lleva informes referentes a los distintos puntos a tratar en dicha revisión. Para el desarrollo de estos sistemas puede valerse del personal de la organización implicado en los diferentes procesos:

- "Grupos de mejora": identificación de problemas y búsqueda de soluciones, dándoles prioridad, a partir de los datos de cada uno de los procesos,
- Auditorías internas: revisión sistemática de los procedimientos y aplicación de soluciones a los problemas que en ellos se detecten.

A la hora de realizar esta revisión sería bastante coherente con el enfoque a procesos que pretende la norma, el ir analizando proceso por proceso los distintos elementos de entrada marcados y tomar decisiones al respecto.

Y una vez que analizamos toda la información, el apartado 5.6.3 nos define las líneas de la toma de decisiones y acciones que deben salir de la revisión del sistema.

Como exigencia de la norma, se han de conservar los registros de las revisiones por la dirección. El acta o registro resultante, al que en muchas ocasiones no se le da la importancia real que tiene, deberíamos entenderlo como el documento en el que la organización presente cómo le ha ido el año y que, incluso, si tuviésemos que enseñarle a nuestros clientes si deben o no fiarse de nuestra actuación fuese una buena carta de presentación. Insistimos en que en muy pocas ocasiones es así pero son 2 cuestiones que conviene tener en la mente para, año a año, ir avanzando en ese camino y que finalmente se convierta de verdad en uno de los elementos clave de ese proceso definición de nuestra estrategia de mejora continua

Con la revisión de la ISO 9001:2000 se ha eliminado la exigencia de definir en un procedimiento documentado la sistemática para la realización de la revisión. Sin embargo es muy recomendable que de alguna manera se sepa desde un principio qué información hay que analizar y, más importante aún, de esa información o elemento de entrada que tenemos que “extraer” para lograr llegar al tipo de conclusiones que se nos piden.

Ya para acabar con este apartado, la norma no marca un período entre las revisiones por la dirección, aunque sí se muestra claramente que tienen que ser a intervalos planificados. Generalmente se hacen anualmente.

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuadas.

VOLVER