

Calidad global

3^{er} semestre

Clave:

TSU 10142316 / LIC. 09142316

Unidad 3. Documentación y auditoría

Contenido





Índice

Presentación	3
Auditoría de sistemas de gestión de calidad (SGC)	4
Tipos de auditoría	7
Estructura de una auditoría	16
Calificación de auditores	28
Documentación	32
Políticas y objetivos	41
Procedimientos	51
Implantación de un sistema de gestión de la calidad	56
Beneficios	57
Metodología	58
Seguimiento	62
Cierre	64
Fuentes de consulta	65



Presentación

En la unidad 2 estudiaste las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004; en su estructura pudiste observar que, como parte de la medición, análisis y mejora, la organización debe llevar a cabo un proceso de auditorías internas, también llamadas auditorías de seguimiento, las pre auditorías y las auditorías de certificación, las dos últimas realizadas por el organismo de certificación.

Cuando se habla de auditorías se piensa en auditorías contables normalmente, pero poco se piensa en los SGC. También en muchas ocasiones se ha tenido en un mal concepto a las auditorías, sin embargo, éstas tienen aspectos positivos siempre y cuando se lleven a cabo con ética y profesionalismo, pero cuando no se realizan de forma objetiva suelen transformarse en una herramienta de penalización y favoritismo o simplemente se convierten en una cortina de humo que oculta información; por lo tanto, una auditoría de calidad debe enfocarse en criterios claramente definidos y documentados.

En cuanto al problema prototípico, identificarás con detalle el proceso de auditoría que se lleva a cabo para la verificación del cumplimiento o no de los requisitos marcados por la norma que se haya elegido, así como las funciones del auditor, la política, objetivos de calidad y la metodología para la implantación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) para la administración de ventas acorde a los costos y presupuestos de las organizaciones.



Auditorías
Fuente: <http://goo.gl/51Re6b>



Auditoría de sistemas de gestión de calidad (SGC)

Históricamente, la auditoría se ha enfocado más a la contabilidad, pues es la auditoría la que le ha devuelto al contador un papel público protagónico en las organizaciones modernas; la profesión contable ha evolucionado y la pauta que ha marcado su avance es la auditoría.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede dirigir. Si no se puede dirigir, no se puede mejorar. En este mismo sentido las auditorías son una herramienta para medir, controlar y mejorar los sistemas de gestión de la calidad (SGC).

La auditoría es tan antigua como la humanidad misma y tiene sus orígenes en la práctica de la contabilidad. Se utilizaba para evitar desfalco y fraudes en las cuentas, los soberanos exigían que el mantenimiento de éstas fuera realizado por escribanos independientes, suceso que manifiesta haber sido rescatado de las medidas de control patrimonial desde épocas antiguas.

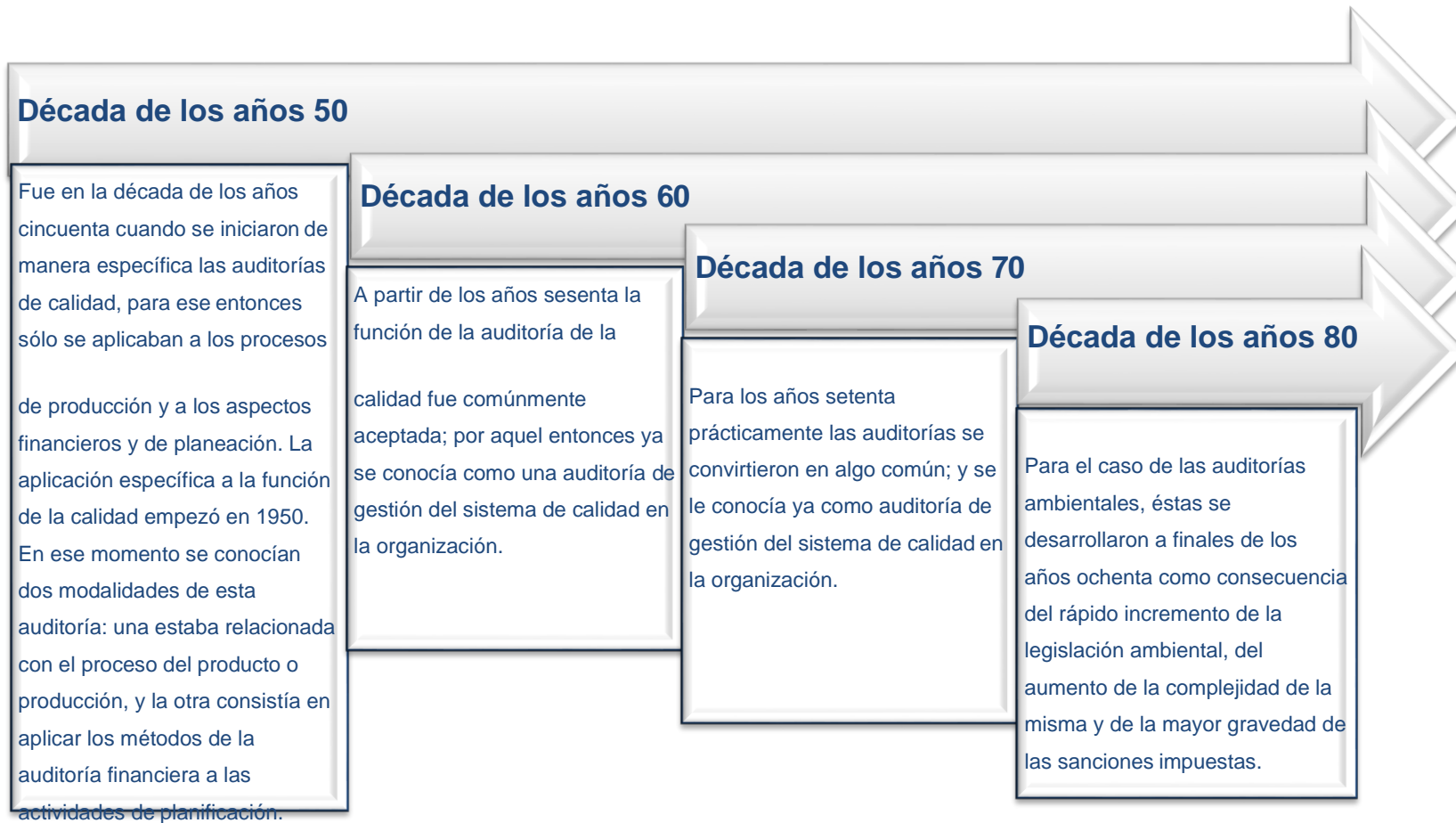
Sin embargo, hoy abarca una amplia gama de objetos de estudio o situaciones auditadas y se ha convertido en una ciencia multidisciplinaria, razón por la cual no se debe limitar a los asuntos contables-financieros.

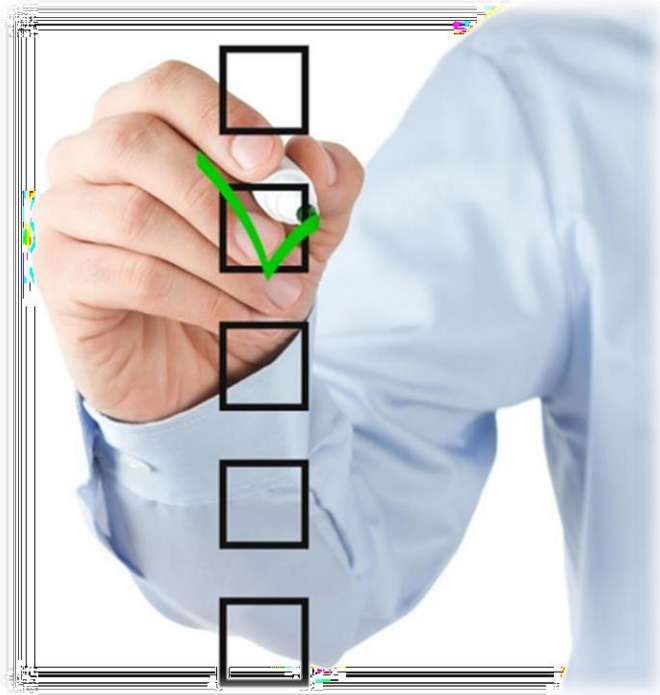
Actualmente, se vive en un mundo globalizado que avanza en la ciencia y la cultura, en esta dirección las auditorías deben integrarse, ser congruentes con las transformaciones en su campo de acción, adaptarse a las nuevas situaciones para convertirse en un motor de innovación y cambio en búsqueda de la mejora continua de las organizaciones, respondiendo de esta forma, a las nuevas exigencias globales.



A continuación, se observa un breve recorrido histórico de la auditoría.

Esquema 1. Evolución de la auditoría





Auditoría ISO
Fuente: <http://goo.gl/JJNY19>

La auditoría es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, con el fin de determinar el grado en que se cumplen tales criterios (ISO 9000:2008).

El objetivo de las auditorías es la identificación de cualquier problema existente o potencial relacionado con la calidad y el medio ambiente, tomando como base la normatividad de calidad y la relativa al entorno ambiental vigente.

Una auditoría al SGC compara la implantación y eficacia del sistema, con lo que establece la norma y con los propios criterios internos definidos en las políticas, los procedimientos y otros documentos normativos.



Tipos de auditoría

En las organizaciones la auditoría del sistema de gestión de calidad puede ser de distintos tipos. Parsowit (1999).

Esquema 2. Tipos de auditoría de calidad





- Auditoría de sistema SGC



Auditoría al SGC
Fuente: <http://goo.gl/8a7Yr3>

Actividad documentada que se realiza para verificar, por medio del examen y las evaluaciones de evidencias objetivas, que los elementos aplicables del sistema de la calidad son adecuados y han sido desarrollados, documentados e implantados eficazmente, de acuerdo y en conjunción con los requisitos especificados.

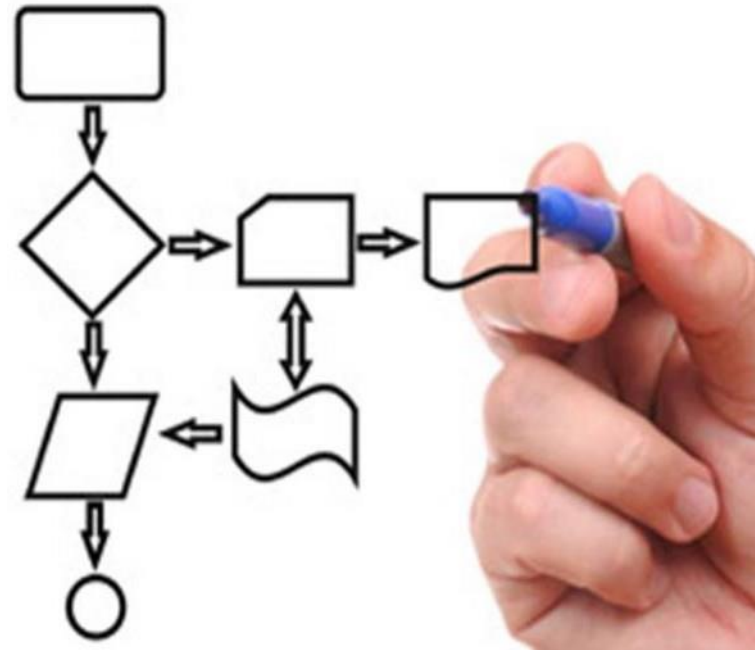
La auditoría de sistema tiene como fin revisar el sistema de gestión de la calidad, centra esa revisión en los puntos 4, 5, 6, 7 y 8 de la norma ISO y aplica para la versión 9001:2008.

Durante la auditoría se verifica que la empresa cumpla con lo establecido en su política interna y que además cumpla con los acuerdos señalados en su manual de la calidad, como son: procedimientos, metas, misión, visión entre otros.



- Auditoría de proceso

Evalúa los procesos que una empresa ha declarado y establecido, específicamente los controles que se tengan sobre el mismo proceso y las operaciones realizadas, así como procedimientos e instrucciones de trabajo y hojas de registro para constatar las condiciones en que se lleva a cabo el proceso todas las veces que se realiza.



Auditoría a procesos operativos, administrativos y de control
Fuente: <http://goo.gl/khDTPI>



- **Auditoría del producto**

Se refiere tácitamente a la inspección con detalle de un producto que ha sido inspeccionado a través de la evaluación de un proceso, la verificación del producto se lleva a cabo con base en las especificaciones técnicas con las que se planeó ese producto y entre en acción la capacidad y experiencia del auditor para determinar si el producto cumple o no con la calidad con que debe ser entregado al cliente.



Auditoría del producto
Fuente: <http://goo.gl/CVOQDe>



- **Auditoría de cumplimiento**

Las auditorías de cumplimiento se realizan cuando se tiene la certeza de que se ha constituido y se está aplicando un sistema de gestión de la calidad y normalmente se realiza con las acciones siguientes:

Esquema 3. Acciones de auditoría



Se verifica que el SGC ha sido implantado y está siendo eficiente y eficaz para la empresa.



Realiza con detalle una verificación al SGC.



Tendrá que medir la eficacia para determinar que cumple o no con los requisitos en primer lugar de la norma en cuestión, así como sus relaciones contractuales.

Sólo la auditoría de cumplimiento puede evaluar la eficacia real del sistema de gestión de la calidad y determinar si es posible mejorar o hacen falta acciones correctoras.



- **Investigación**

Una auditoría de investigación es la que normalmente puede realizar una empresa con un posible proveedor para determinar las condiciones en que en ese momento se encuentra y se pueden verificar desde sus instalaciones, recursos materiales, recursos humanos, equipamiento, procesos y hasta su estabilidad financiera y sistemas de control de la calidad para sus procesos y productos.

Lo anterior permite a las organizaciones determinar si es viable la firma de contratos con ese proveedor, por tanto, en muchas ocasiones se puede convertir en una auditoría de un alcance mayor dependiendo la profundidad y detalle con que se realice.

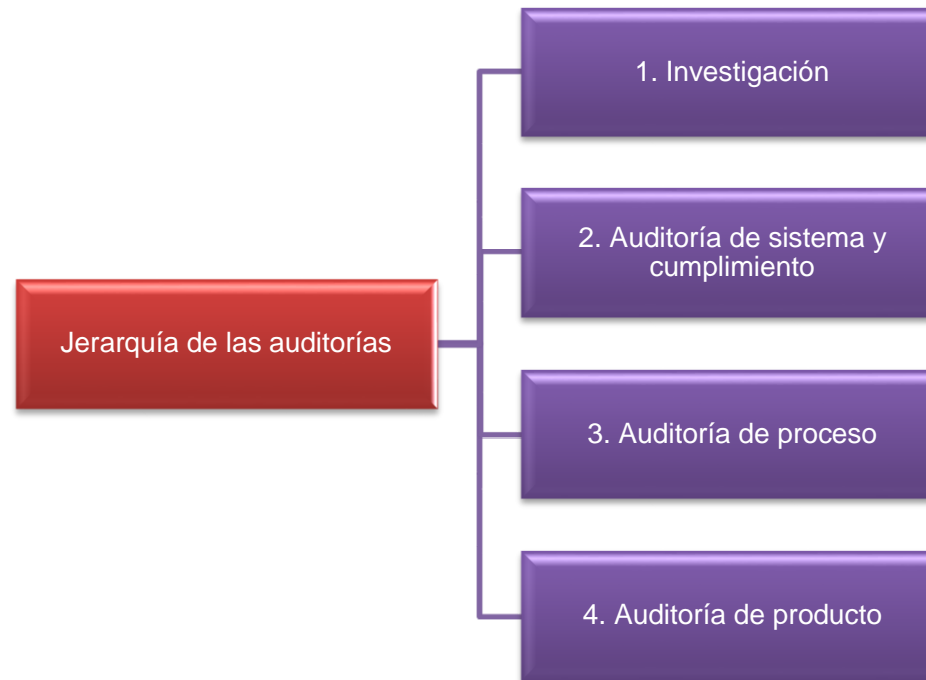


Investigación
Fuente: <http://goo.gl/8J7DMh>



Si una organización decidiera hacer una auditoría, puede iniciar de acuerdo a la siguiente desagregación que va de lo general a lo específico.

Esquema 4. Jerarquía de las auditorías

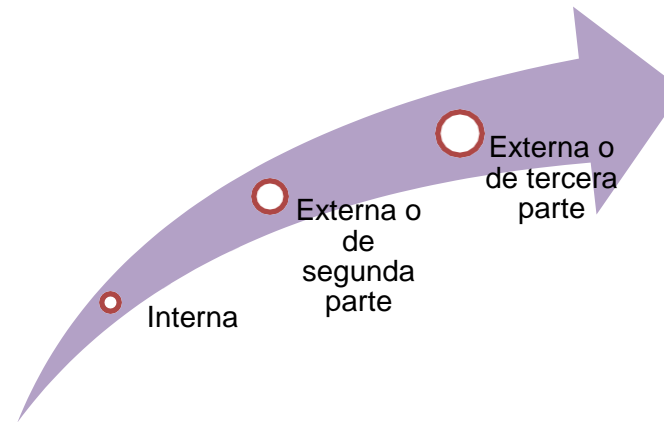


Fuente: Parsowith (1999, p. 8).



Las auditorías se pueden realizar de tres formas:

Esquema 5. Formas de realizar la auditoría



- **Auditoría interna**

La auditoría interna es conocida también como de *primera parte* o *auto-auditoría*; es la que una empresa realiza sobre ella misma a través de personal que se ha preparado para llevar a cabo el proceso. Algunas empresas optan por contratar los servicios profesionales de una consultoría, despacho especializado o auditores independientes.

- **Auditoría externa o de segunda parte**

Las auditorías externas son conocidas también como *auditoría de segunda parte*, son realizadas por un cliente o alguien que lo represente, también son las que pueden realizar proveedores potenciales de la empresa.



Generalmente, esto se hace cuando existe un contrato entre ambas partes y ya se están suministrando o se proveerán bienes en el futuro.

- **Auditoría externa o de tercera parte**

Las auditorías externas o de tercera parte son las que llevan a cabo las casas certificadoras, quienes dan fe del cumplimiento de la norma en cuestión bajo la cual se lleva la auditoría.

En estas auditorías, la empresa debe demostrar el cumplimiento de la norma y de lo que ha declarado en su manual de la calidad, para ello debe dar evidencias tangibles de información que permita determinar que se atiende la norma de forma correcta.

Una empresa puede contratar a una organización para que realice una auditoría, con el fin de obtener un certificado independiente, en el que se hace mención que cumple una norma concreta.

Las auditorías no son tarea fácil, ya que en ellas se debe reunir información tangible que permita determinar problemas y acciones de mejora de los sistemas de calidad y ambiental.



Estructura de una auditoría

La estructura de una auditoría se plasma en un programa el cual puede incluir una o más auditorías, dependiendo del tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización que va a ser sometida a este proceso. Éstas pueden tener diversos objetivos y pueden incluirse de forma combinada o conjunta. Un programa también incluye todas las actividades necesarias para planificar y organizar el tipo y número, así como proporcionar los recursos para llevarlas a cabo de forma eficaz y eficiente dentro de los plazos establecidos (ISO 19011:2002).

Para el caso de las auditorías internas, una organización puede establecer más de un programa de auditoría, para ello, la alta dirección de la organización debe otorgar a alguien la autoridad para la gestión de dicho programa; entendiéndose como autoridad todas las facultades para la realización de las auditorías.

A las personas que se les ha encomendado la tarea de llevar a cabo el programa de auditoría deberán normalmente realizar las siguientes actividades:

- a) Establecer, implementar, realizar el seguimiento, revisar y mejorar el programa de auditoría.
- b) Identificar los recursos necesarios y asegurarse de que éstos sean proporcionados.



A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría, cabe recordar que en la norma ISO 19011-2002, se señalan las directrices para auditorías tanto de calidad como ambiental.

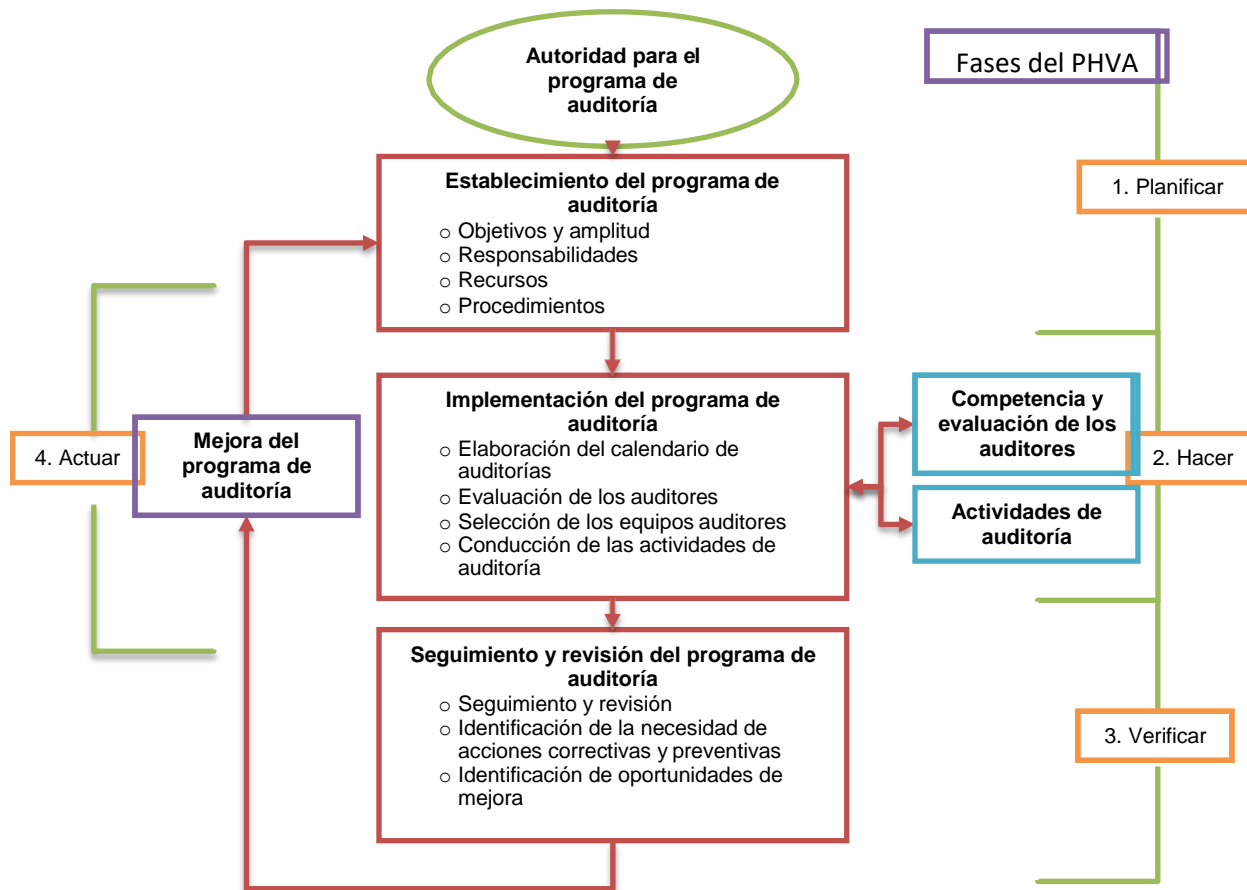


Diagrama de flujo del proceso para la gestión de un programa de auditoría

Fuente: ISO 19011:2002.



Si la organización que se va a auditar opera tanto un sistema de gestión de la calidad como un sistema de gestión ambiental, pueden incluirse ambas auditorías y combinarse en el programa de auditoría. Si éste es el caso, se debe prestar especial atención a la competencia (capacidades, habilidades y conocimiento) del equipo auditor.



Equipo auditor
Fuente: <http://goo.gl/g4EIXF>

Se pueden también considerar que dos o más organizaciones auditoras pueden cooperar, como parte de sus programas de auditoría, para realizar una auditoría conjunta. En tal caso se sugiere prestar especial atención a la división de las responsabilidades, la provisión de cualquier recurso adicional, la competencia del equipo auditor y los procedimientos apropiados. Es recomendable llegar a un acuerdo sobre estos aspectos antes de que comience la auditoría.



En el proceso de gestión para un programa de auditoría, en la fase de **planificar** se presentan componentes y acciones que integran cada elemento:

- **Objetivos y amplitud de un programa de auditoría**

Para la realización de una auditoría deben establecerse los objetivos del programa, los cuales dirigirán la planificación y su posterior realización (ISO 19011:2002).

Los objetivos pueden establecerse considerando los siguientes puntos, cabe mencionar que éstos no necesariamente aplican a todas las organizaciones:

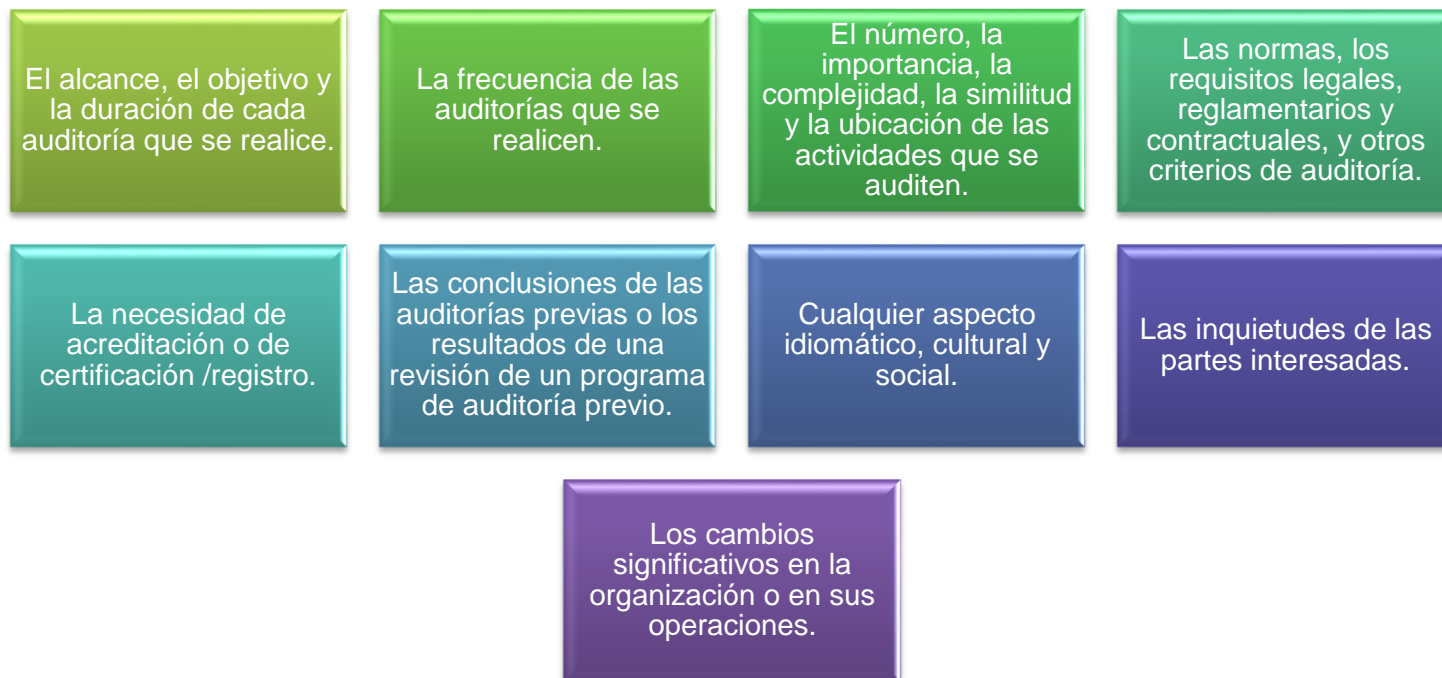
Esquema 6. Criterios para establecer objetivos





La amplitud de un programa de auditoría puede variar y estará determinada por el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la organización que se audite; se define por los siguientes elementos:

Esquema 7. Elementos para determinar la amplitud de un programa de auditoría



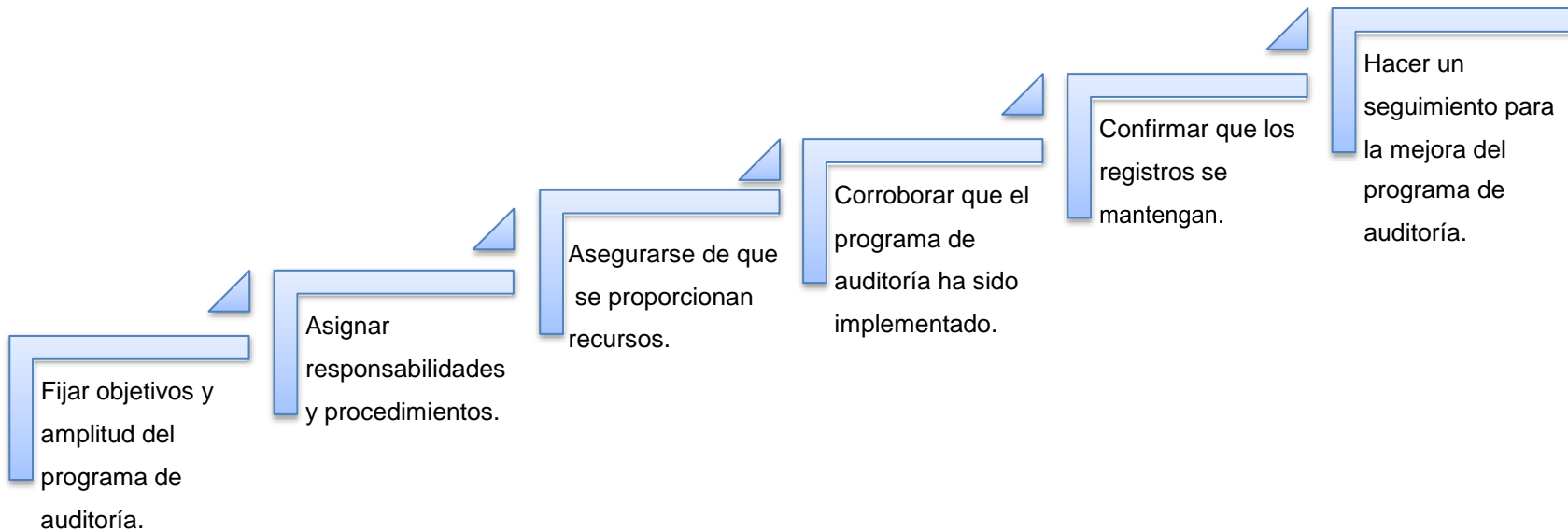


- **Responsabilidades, recursos y procedimientos del programa de auditoría**

La responsabilidad de la gestión de un programa de auditoría debe asignarse a una o más personas que cubran el perfil para dicha acción, esto implica contar con conocimientos generales de los principios de la auditoría, de la competencia de los auditores y de la aplicación de técnicas de auditoría, deben tener habilidades para la gestión, así como conocimientos técnicos y del negocio, que se consideren pertinentes para las actividades que van a auditarse (ISO 19011:2002).

Las personas que han asignadas como responsables deben realizar las siguientes acciones:

Esquema 8. Responsabilidad de los auditores





Los recursos y acciones que se consideran en un programa de auditoría son:

Esquema 9. Recursos y acciones del programa de auditoría





Para la correcta gestión de los procedimientos del programa de auditoría, se sugiere atender los siguientes puntos:

Esquema 10. Consideraciones para la correcta gestión de los procedimientos de auditoría

Consideraciones:

Elaborar calendario de auditorías.

Asegurar que los auditores tengan las competencias.

Constar que el auditor líder es la persona idónea para la función.

Realizar la auditoría, dar seguimiento a la misma y verificar su eficacia.

Comunicar los logros y hallazgos encontrados en la auditoría a la alta dirección.

La planificación y elaboración del calendario de las auditorías.

El aseguramiento de la competencia de los auditores y de los líderes de los equipos auditores.

La selección de los equipos auditores apropiados y la asignación de sus funciones y responsabilidades.

La realización de las auditorías y seguimiento al desempeño y eficacia del programa de auditoría.

La comunicación de los logros globales del programa de auditoría a la alta dirección.



Procedimiento de auditoría
Fuente: <http://goo.gl/MfKcnA>

Con este elemento concluye la fase de planificación del proceso de auditoría.



En la fase de **hacer** se encuentra los siguientes elementos:

- **Implementación del programa de auditoría**

La implementación del programa de auditoría se interrelaciona con dos elementos adicionales la competencia y evaluación de los auditores y la actividad misma de la auditoría (ISO 19011:2002). Para una correcta implementación del programa de auditoría se considera que deben trabajarse los siguientes elementos:

Esquema 11. Elementos para la implementación del programa de auditoría

La comunicación del programa de auditoría a las partes pertinentes.

La coordinación y elaboración del calendario de las auditorías y otras actividades relativas al programa de auditoría.

El establecimiento y mantenimiento de un proceso para la evaluación de los auditores y su continuo desarrollo profesional.

Asegurarse de la selección de los equipos auditores.

La provisión de los recursos necesarios para los equipos auditores.

Asegurarse de la realización de las auditorías de acuerdo con el programa de auditoría.

Asegurarse del control de los registros de las actividades de la auditoría.

Asegurarse de la revisión y aprobación de los informes de la auditoría, por parte del cliente y otras partes especificadas.

Asegurarse del seguimiento de la auditoría, si es aplicable.



Comunicar el programa de auditoría
Fuente: <http://goo.gl/eUKSrM>



Para la implementación del programa de auditoría, se requiere de un equipo auditor con las competencias no sólo de auditor, sino también en el área específica donde llevará a cabo la auditoría.

En la fase de **verificación** del programa de auditoría se realiza las siguientes actividades:

- **Seguimiento y revisión del programa de auditoría**

La implementación del programa de auditoría debe seguirse y revisarse a intervalos apropiados para evaluar si se han cumplido sus objetivos y para identificar las oportunidades de mejora. Los resultados deberían comunicarse a la alta dirección. Para ello es importante realizar lo siguiente:

Se deben diseñar y utilizar indicadores de desempeño, que la norma sugiere para el seguimiento de características tales como:

Esquema 12. Indicadores de desempeño



Con lo anterior, terminaste de revisar el proceso para la gestión de un programa de auditoría. A continuación, revisarás las actividades típicas de un programa de auditoría.



- **Actividades de auditoría**

Para llevar a cabo la(s) auditoría(s), se considera necesario planificar, con el fin de llevar a cabo un proceso objetivo, con tiempos y recursos previamente establecidos.

En la visión global típica de auditoría se muestra las actividades propias de un sistema de gestión de la calidad o ambiental, la cual puede variar de acuerdo al alcance y complejidad de cada auditoría.

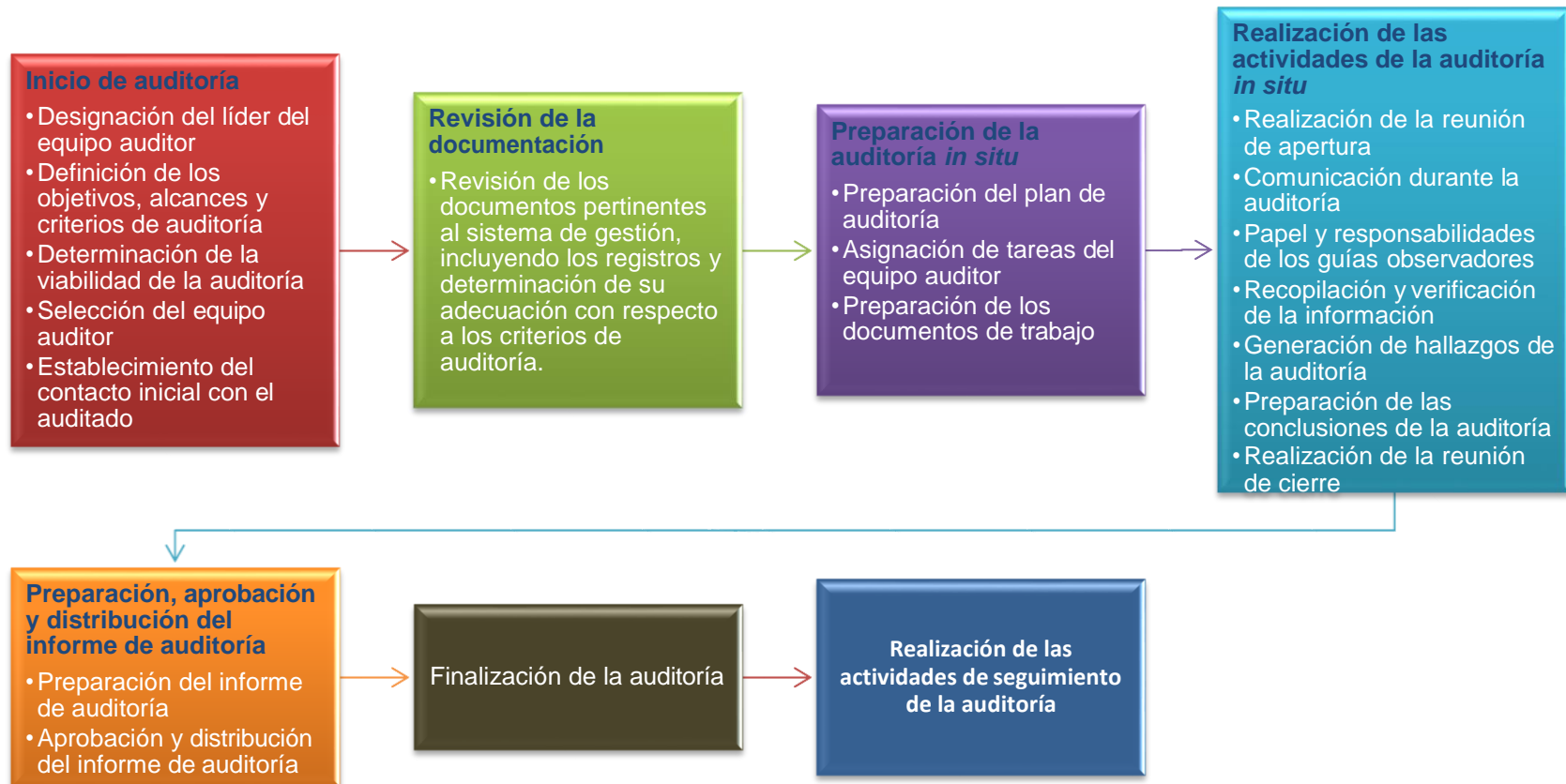


Actividades de auditoría

Fuente: <https://goo.gl/tVwYog>



Esquema 13. Visión global de las actividades típicas de auditoría



Fuente: ISO 19011:2002.

Para revisar a detalle las actividades típicas de auditoría, **consulta** el documento que se encuentra en el material de apoyo de la unidad.



Calificación de auditores

Un auditor debe ser una persona capacitada y experimentada para revisar, examinar y evaluar los resultados de un sistema de gestión de la calidad o sistema de gestión ambiental de una organización con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño (ISO 8402). A continuación, se presentan las funciones y el perfil de un auditor.

Las funciones del auditor consisten en:



Funciones del auditor
Fuente: <http://goo.gl/cosMpd>

Examinar si una organización cumple con los requisitos de una norma de aseguramiento de calidad estipulada, mediante el acopio de evidencia objetiva.

Identificar si existe un sistema y si éste se sigue y **verificar** que el sistema implantado sea eficaz.

Determinar la eficacia de un sistema es difícil, pero es indispensable para cumplir con las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

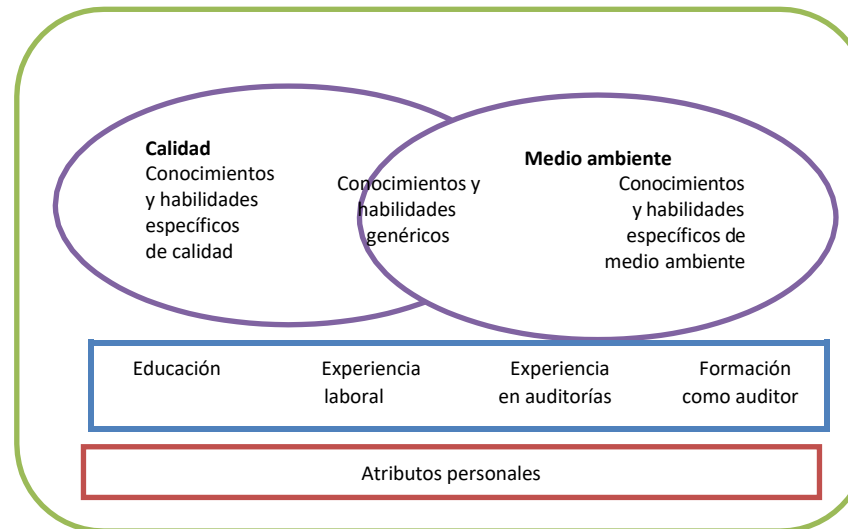
Entrevistar al personal y observar las actividades y funciones, identificar si existe un sistema y si éste se sigue.



No sólo el auditor debe saber realizar correctamente estas funciones, también implica que en sus manos se encuentra la fiabilidad en el proceso de auditoría y la confianza en el mismo. Estos elementos dependen en gran medida de la competencia de aquéllos que llevan a cabo la auditoría. Esta competencia se divide en cualidades y aptitudes, las cuales deben basarse en los siguientes elementos:

- a) **Las cualidades del auditor:** ético, imparcial, sincero, discreto, diplomático, observador, perceptivo, versátil, tenaz, decidido y seguro de sí mismo.
- b) **La aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades** adquiridas a través de su formación profesional, la experiencia laboral, la formación como auditor y las experiencias en auditorías en sistemas de gestión.

Esquema 14. Competencias del auditor



Fuente: ISO 19011:2002.



Evaluación del auditor

Toda aquella persona designada por la organización para ejercer la función de auditor o auditor líder debe estar preparada y capacitada. Para ello, la organización debe asegurarse de planear, implementar y registrar un procedimiento que permita proporcionar resultados objetivos, justos y confiables, a través de estas posiciones.

Cualquier proceso de evaluación tendrá que identificar aquellas necesidades de capacitación, formación y de mejora del personal.

Para que la organización lleve a cabo la evaluación de auditores, la norma ISO 19011:2002, propone cuatro pasos:

Esquema 15. Pasos para la evaluación de auditores

Evaluación de
auditores

Identificar las cualidades y atributos personales y los conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades del programa de auditoría.

Establecer los criterios de evaluación.

Seleccionar el método de evaluación adecuado.

Realizar la evaluación.



La calificación de auditores es un punto trascendental para que las auditorías cumplan con su propósito, la organización será finalmente quien determine los procedimientos de selección y evaluación de los auditores a través de quien tenga la responsabilidad de llevar a cabo estas funciones.

Con este punto cierras el tema calificación de auditores, por lo que podrás realizar la siguiente actividad, con el propósito de repasar los elementos anteriormente estudiados.



Ahora realiza la **Actividad 1. Auditando procesos de calidad**, que tiene como propósito utilizar los componentes de la estructura de la auditoría.



Documentación

Toda organización que busca la calidad en sus productos y servicios, debe contar con un sistema de administración formal para documentar los diversos controles que realizan los actores clave y que tienen una repercusión directa en la producción de productos o servicios que ofrece.

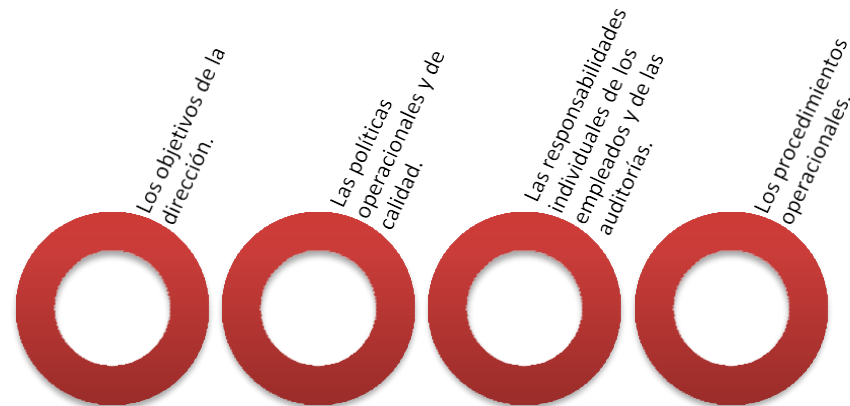
El objetivo de la documentación es que el proceso operativo sea substancialmente independiente de las personas, de tal suerte que cualquier persona con la competencia pueda hacer que el sistema siga funcionando.

Con lo anterior se considera que un sistema bien documentado debe permitir que un proceso ya establecido siga funcionando a pesar de que un empleado que realiza actividades clave, falte, renuncie o simplemente abandone la organización.



Los sistemas eficaces, eficientes y bien documentados comunican los aspectos importantes a toda la organización, de entre los más importantes están los siguientes según Peach (1999):

Esquema 16. Aspectos relevantes de una organización



De ahí que la existencia de un sistema bien documentado, sin duda, formaliza las interrelaciones entre las unidades o áreas de la organización y definir las funciones específicas para cada puesto también ayuda a que exista un mejor entendimiento entre las personas, ya que en el sistema deben estar bien documentadas y expresadas con claridad tanto las responsabilidades y funciones como la línea de autoridad. Lo anterior crea actividades que se pueden verificar y evidencias objetivas que permitirán los procesos de auditoría.

Y, por último, otra función de la documentación, es que sirve para facilitar la incorporación de nuevos colaboradores en la organización, puesto que los procesos detallados, permitirán que la operación no se entorpezca.



A continuación, se revisan los elementos que se recomiendan para realizar la documentación en una organización:

- **Redacción de la documentación**

Toda la documentación del sistema es propiedad de sus creadores. Por tanto, es mejor que el personal de la organización que lo utilizará se encargue de su redacción y no los que se consideren externos a la misma.

Lo más importante de los sistemas bien documentados es el beneficio en lo inmediato o en el corto plazo para la organización, teniendo como uno de sus objetivos la certificación, sin embargo, éste es secundario.



Durante la redacción de la documentación, se sugieren los siguientes puntos:

Redacción de la documentación
Fuente: <https://goo.gl/IrNwY1>

- 1) Los clientes principales del sistema de administración son los empleados de la organización.
- 2) Todos los documentos del sistema deben agregar valor a la compañía. Si un documento no agrega valor, deberá descartarse.
- 3) Los reportes deben ser claros y precisos y brindar información suficiente para tomar medidas correctivas o de mejora.



Para ello se recalca que la documentación no debe ser excesiva.

El sistema debe ser planeado, sencillo, claro, conciso y bien controlado, y no sólo convertirse en un proceso generador de papel. Toda la documentación no debe seguir una norma ni un formato en particular, cada unidad o área de la organización puede hacerlo de la manera que le parezca más conveniente. Sin embargo, el hecho de seguir un patrón y un estilo comunes ayuda al usuario final a encontrar la información que necesite.

- **Alcance del sistema**

Las normas ISO 9001 e ISO 14001 establecen que la organización debe documentar su sistema de gestión de la calidad. Parte de esa documentación es el manual de la calidad el cual debe especificar el alcance del sistema, entendiendo como alcance del sistema aquel proceso que cubre o aborda el sistema de gestión de la calidad.

El alcance del sistema puede determinarse dando respuesta a algunas preguntas sencillas (Peach, 2001), como:

1. ¿Qué productos desea la organización que se incluyan en el sistema de administración certificado?

Es deseable elaborar una lista de los productos o servicios desde la perspectiva del cliente en lugar de la perspectiva de la organización, para ello, es importante recordar que un producto es el resultado de un proceso (ISO 9000).



2. ¿Cuáles son los procesos que tienen un efecto sobre la calidad del producto o servicio para cada uno de los señalados en la respuesta a la pregunta 1?

La primera pregunta determina el alcance y es indispensable para la certificación; la segunda, los límites del sistema. Todo lo que quede dentro de estos límites debe documentarse de manera formal, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Aquí se debe redactar de manera detallada cómo se realiza el proceso de elaboración del producto o de atención al cliente, ya que al auditarse se verifica la congruencia y consistencia de la ejecución.

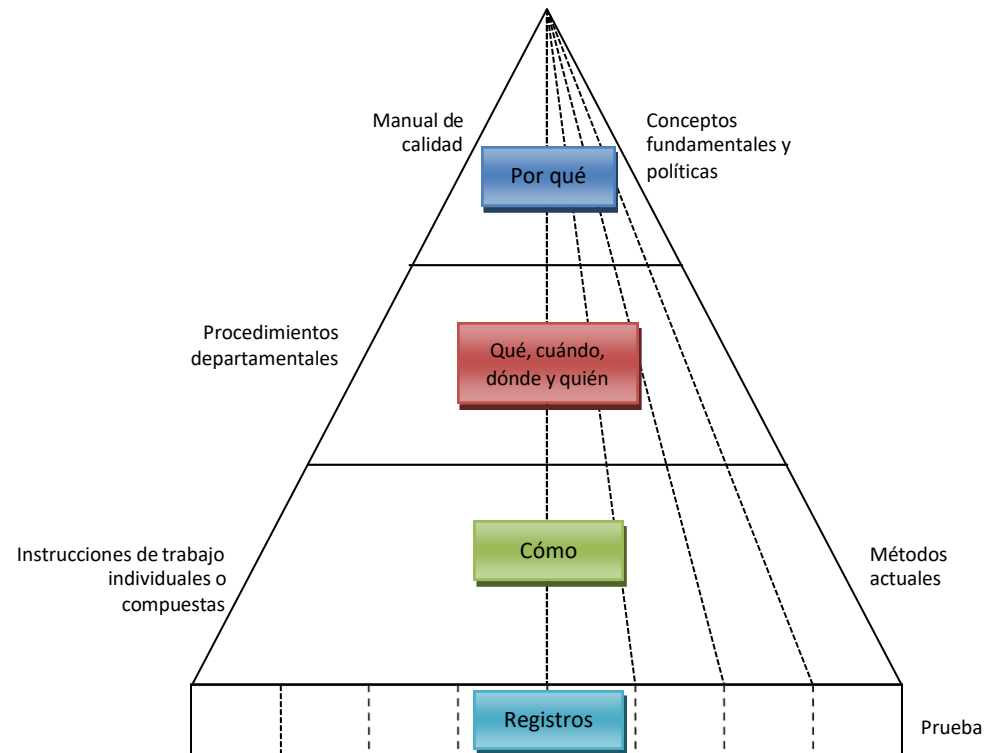
- **Estructura del sistema**

La estructura de un sistema de gestión tanto de calidad como ambiental está indicada en el manual de la calidad. Por esta razón, en este apartado se revisará en forma específica su elaboración, en el cual se deben considerar los requisitos de la norma que se haya elegido.

Las pequeñas organizaciones pueden compilar todo el sistema en un solo documento y hacen mención de todos los *documentos externos* que apoyan al sistema y son relevantes. Las organizaciones de mayor tamaño elaboran documentos estructurados por hileras debido a que no resultaría práctico emplear una sola carpeta.



La forma más común de elaborar un manual de la calidad es usando la estructura de cuatro niveles (Peach, 2001), que se ilustra en el diagrama de pirámide.



Pirámide de cuatro niveles con la estructura para elaborar un manual de la calidad
Fuente: Peach (2001).



A continuación, se desarrollan los cuatro niveles con la estructura para elaborar un manual de calidad.

○ Nivel 1

El manual de la calidad establece el método y las políticas generales de la organización (el porqué del sistema). Como tal, el manual de la calidad es el primer documento formal que recibe el cliente en relación con los aspectos de calidad de la organización y, por lo tanto, debe demostrar toda la seriedad del compromiso de la compañía frente a la calidad.

El manual de la calidad contiene la declaración de la política y objetivos de calidad.

○ Nivel 2

Los procedimientos establecen qué, cuándo, dónde y quién; proporcionan los vínculos de los procesos horizontales (vínculos internos entre cliente y proveedor). Los procedimientos deben describir el funcionamiento del sistema, demostrar los vínculos y las interacciones entre funciones, departamentos y definir las responsabilidades y la autoridad.

Un procedimiento se define como una “forma establecida de realizar una actividad” (ISO 8402).

○ Nivel 3

Las instrucciones de trabajo señalan cómo deben realizarse las operaciones y describen las actividades realizadas y los registros creados. Las instrucciones normalmente contienen información detallada de cómo realizar una tarea determinada y son particulares a cada departamento o función de la organización. Las instrucciones garantizan que los métodos o procedimientos de trabajo sean consistentes para alcanzar los niveles de conformidad declarados, asimismo, deben ser congruentes con la competencia del individuo que realiza la actividad.



○ Nivel 4

Los registros proporcionan la evidencia de cumplimiento con el sistema. La documentación está sujeta a cambios y modificaciones, por ello, los registros son, por supuesto, documentos permanentes, pero no están sujetos al control de documentos en la forma en que se describe en el punto 4.2.3 de la norma ISO 9001:2008 (“Control de documentos”. Te recomendamos revisar la tabla 2), ya que una vez elaborado, el registro permanece para siempre.

Si una actividad se realiza por segunda vez debido a que el resultado de la misma, según lo muestra el registro, es inadecuado, entonces se elabora un segundo registro.

La documentación del sistema debe descender en “cascada” de un nivel al siguiente y debe definirse con toda claridad la rastreabilidad dentro de la estructura documentada.

● Estructura general de un manual de la calidad

Una vez revisados los elementos que componen la pirámide de cuatro niveles para la elaboración de un manual de calidad, prosigue la estructura general, para ello, éste debe ser un documento de alto nivel, redactado de manera sencilla, que describa de forma concreta las actividades de la organización y, de preferencia, que su contenido se desarrolle en no más de 25 páginas. Por lo general el manual de la calidad contiene tres tipos de información: políticas, descripción del sistema y referencias a procedimientos.



Calidad global

Unidad 3. Documentación y auditoría

Contenido

Esquema 17. Estructura del manual de calidad

Estructura del manual de calidad

Índice



Objetivo y alcance

Información de la organización

Política y objetivos de calidad

Estructura de la organización (organigrama, descripción de puestos y funciones)

Estructura de la documentación

Fuente: <http://goo.gl/HvFBgo>



Políticas y objetivos

Tanto la norma ISO 9001:2008 como la ISO 14001:2004 indican que la organización debe establecer políticas y objetivos, así como determinar la misión y visión, todo esto en su conjunto orienta a la organización para el logro de sus metas.

- **Políticas**

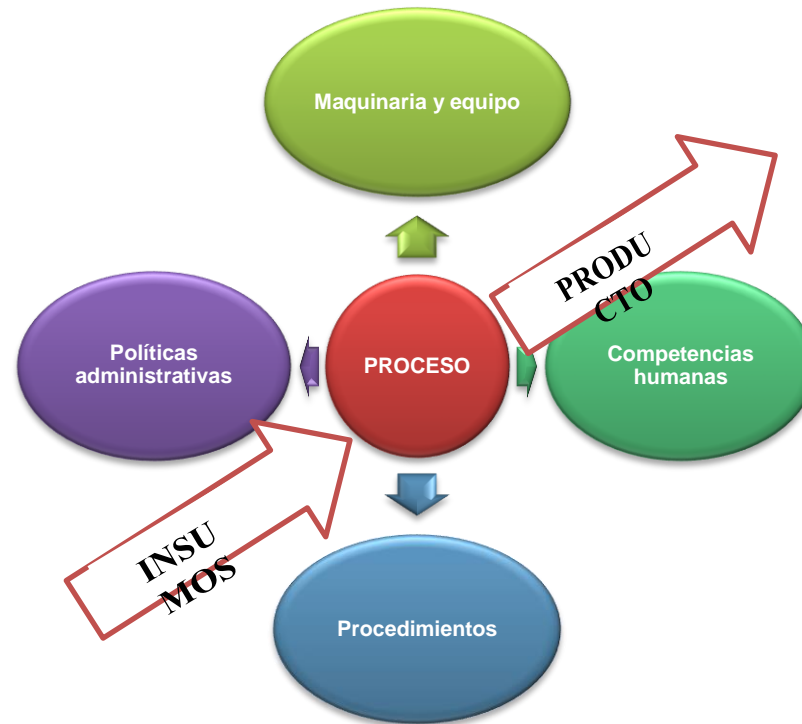
La organización debe declarar de manera formal las políticas que se relacionen con la calidad, de preferencia firmada por la alta dirección.

Las buenas políticas de calidad son cortas y concisas. Además, las políticas guardan estrecha relación con toda la organización, a continuación, se muestra cómo un producto es todo lo que se obtiene como resultado a la salida de un proceso, en el que, mediante la interacción de maquinaria, equipo, competencias humanas y políticas administrativas, se transforman los insumos en dicho producto (Cantú, 2006).

Una política de calidad debe reflejar la eficiencia de cada uno de los procesos en lo que la organización se puede comprometer al elaborar un producto.



Esquema 18. El producto como resultado de un proceso



Fuente: Adaptado de Cantú (2006, p. 174).

Ejemplo de una declaración de política:

La organización se compromete a entregar servicios que cumplan con los requisitos acordados con los clientes: serán proporcionados en tiempo y respetando el precio justo.



Todo el personal de la organización se responsabiliza de cumplir las metas y objetivos de la organización.

Consulta otros ejemplos de políticas de calidad el siguiente link: <http://www.binasss.sa.cr/seguridad/articulos/PoliticadeCalidad-Ejemplos.pdf>

Toda política es una ideología respecto a la toma de decisiones para alcanzar los objetivos, esto significa que la política de calidad en una organización va de la mano con los objetivos.

- **Objetivos**

De acuerdo a las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004:



Deben ser congruentes con la política de calidad y deben ayudar a cumplir con ese compromiso.



Además, tanto la política de calidad como los objetivos tienen que estar alineados a otros dos conceptos: misión y visión de la organización. A continuación, se presentan las características que deben cubrirse para la formulación de objetivos.

- **Crecimiento y mejora**

Los objetivos tienen que ayudar a que la organización crezca y mejore continuamente y una forma de lograrlo es hacer cosas nuevas, diferentes e innovadoras. La organización debe establecer objetivos ambiciosos. Siempre será bueno utilizar palabras como: aumentar, disminuir, optimizar, entre otras que denotan que la organización desea hacer cosas diferentes. Sin embargo, los objetivos dependerán de la naturaleza de la organización y de los planteamientos respecto de la calidad que la alta dirección determine.

- **Realistas y específicos**

Las organizaciones, en especial la alta dirección, deben asegurarse que, si bien se plantean objetivos ambiciosos, éstos deben ser realistas. Los objetivos deben cumplirse tomando en cuenta los recursos asignados tales como: financieros, infraestructura, equipo, humanos, por mencionar algunos. Además, los objetivos tienen que ser específicos, claros y expresar exactamente lo que se quiere.

- **Medibles**

Otro aspecto que se debe cuidar en los objetivos es que deben de ser medibles. La organización se tiene que asegurar de establecer las metas y el indicador que se va a utilizar para medirlo. Es importante no confundir objetivos con estrategias; las estrategias son el medio para llegar a un objetivo. La forma de medir un objetivo es a través de indicadores.



A continuación, se presenta un ejemplo de objetivo de calidad, que expresa claramente una mejora, que es realista y medible; también se muestran algunas estrategias que permiten alcanzar dicho objetivo.

Ejemplo de un objetivo de calidad

Observa la claridad y precisión.

Objetivo: Reducir desperdicios en producción de 2.2% a 1.5% (periodo: enero de 2012-diciembre de 2015).

Estrategias:

- a) Capacitación al personal operario de los equipos de producción.
- b) Mantenimiento a equipo de producción.
- c) Compra de insumos que cumplan con las especificaciones de calidad.

Indicador:

$$\% \text{ de desperdicio} = \frac{\text{Cantidad de desperdicio}}{\text{Cantidad de insumos}} \times 100$$

Ejemplo: $(0.048 \text{ toneladas} / 2.3 \text{ toneladas}) \times 100 = 2.08\%$

En la materia “Fundamentos de administración”, estudiaste con detalle las características de la misión y visión de una organización, por tal razón estos puntos se presentan de manera sintética.



- **Misión**

La misión expresa cómo la organización pretende alcanzar y consolidar su razón de ser. También indica las prioridades, identifica a sus clientes y los productos que ofrece. Es importante distinguir que en la misión no es el producto o servicio que se ofrece la razón de ser, sino la necesidad que estamos satisfaciendo.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a construir la misión de la organización:

¿Quiénes? = Identidad, legitimidad

¿Qué se busca? = Intenciones

¿Por qué se hace? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quiénes se trabaja? = Clientes, consumidores, usuarios



Ejemplos de misión

“Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta” (Telmex, 2016).

Otro **ejemplo** de misión:

MISIÓN

MANTENER EL LIDERAZGO COMO EL MEJOR EQUIPO DE FUTBOL DE MÉXICO, BRINDANDO A LA AFICIÓN MOTIVOS DE ORGULLO Y PASIÓN, FORMANDO JUGADORES MEXICANOS DESDE NUESTRAS FUERZAS BÁSICAS E IMPULSANDO SU CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL, BUSCANDO LA EXCELENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL, ESTANDO A LA VANGUARDIA EN LO DEPORTIVO, SOCIAL Y COMERCIAL.

Fuente: Club Deportivo Guadalajara (2014).



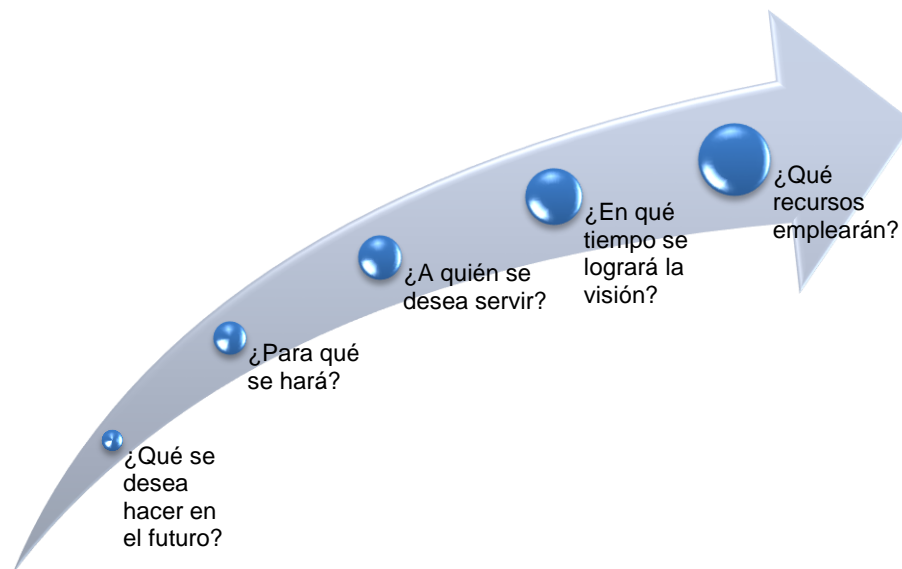
- **Visión**

La visión provee un marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver y ser en el futuro; es consecuencia de los valores y convicciones de la alta dirección.

La visión no sólo es una idea, es la fuerza con todo el poder para lograr el respaldo de toda la organización en el cumplimiento de los objetivos y las políticas

Las siguientes preguntas pueden ayudar a una organización para redactar su visión:

Esquema 18. Preguntas para redactar la visión





A continuación, se presenta dos ejemplos de visión que se apegan a los lineamientos indicados:

“Alcanzar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional e internacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial” (Telmex,2016).

Otro **ejemplo** de visión:

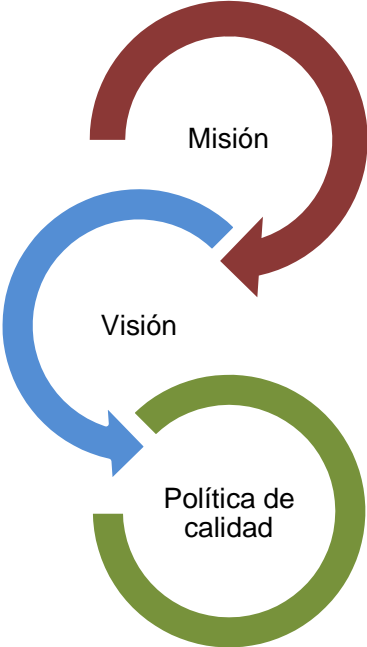


Fuente: Club Deportivo Guadalajara (2014).

En conclusión, tanto la misión como la visión deben estar alineadas con las políticas y los objetivos de calidad, por lo tanto en conjunto deben ser realistas y medibles para que las acciones tengan sentido para todos los integrantes de la organización, por ello, deben ser positivas y alentadoras, su construcción debe estar apegada al contexto social, político, económico y cultural de la región donde se encuentre ubicada la organización.



Esquema 19. Alineación de la misión y visión con la política de calidad





Procedimientos

Los procedimientos son una de las partes más importantes del sistema administrativo.

Un procedimiento es un documento que debe reflejar con exactitud la operación que describe, quién es responsable de las actividades y cuáles son los registros que surgen de dichas actividades

Los procedimientos pueden utilizarse como un punto de referencia competitiva para efectos de revisión y mejora del sistema, por ello, deben emplearse para lograr lo siguiente:

Esquema 20. Objetivos de los procedimientos

Procedimientos

Actuar como documento de referencia para el personal nuevo y disminuir la necesidad y tiempo de capacitación verbal.

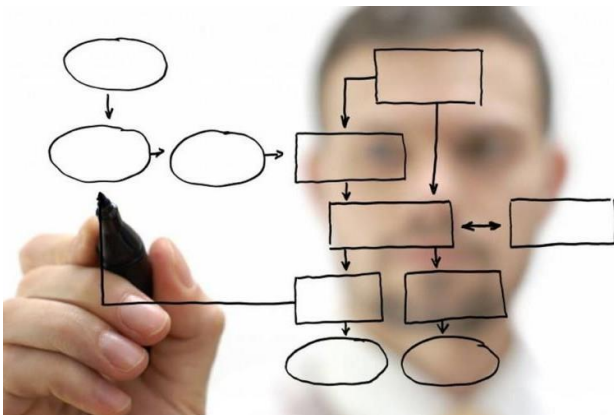
Definir las responsabilidades y la autoridad.

Ayudar a identificar el porqué de los errores.

Evitar que se comentan errores al actualizar o modificar el procedimiento.

Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Acordar la creación de registros de las actividades descritas.



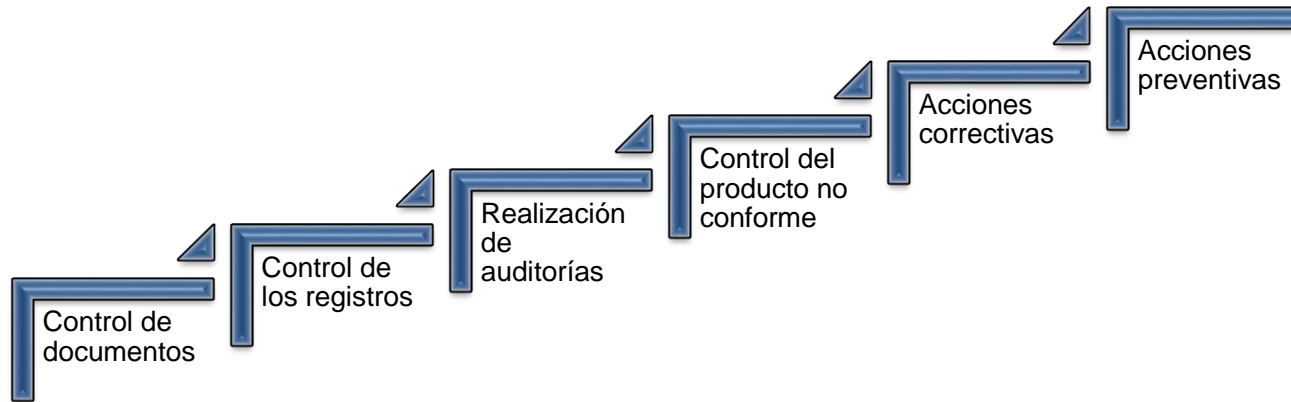
Fuente: <http://goo.gl/k7cvPt>



Razonando estos elementos, se considera responsabilidad de la alta dirección identificar aquellos procesos o actividades que exigen un procedimiento formal.

La norma exige que los siguientes procedimientos estén documentados (Hoyle, 2009):

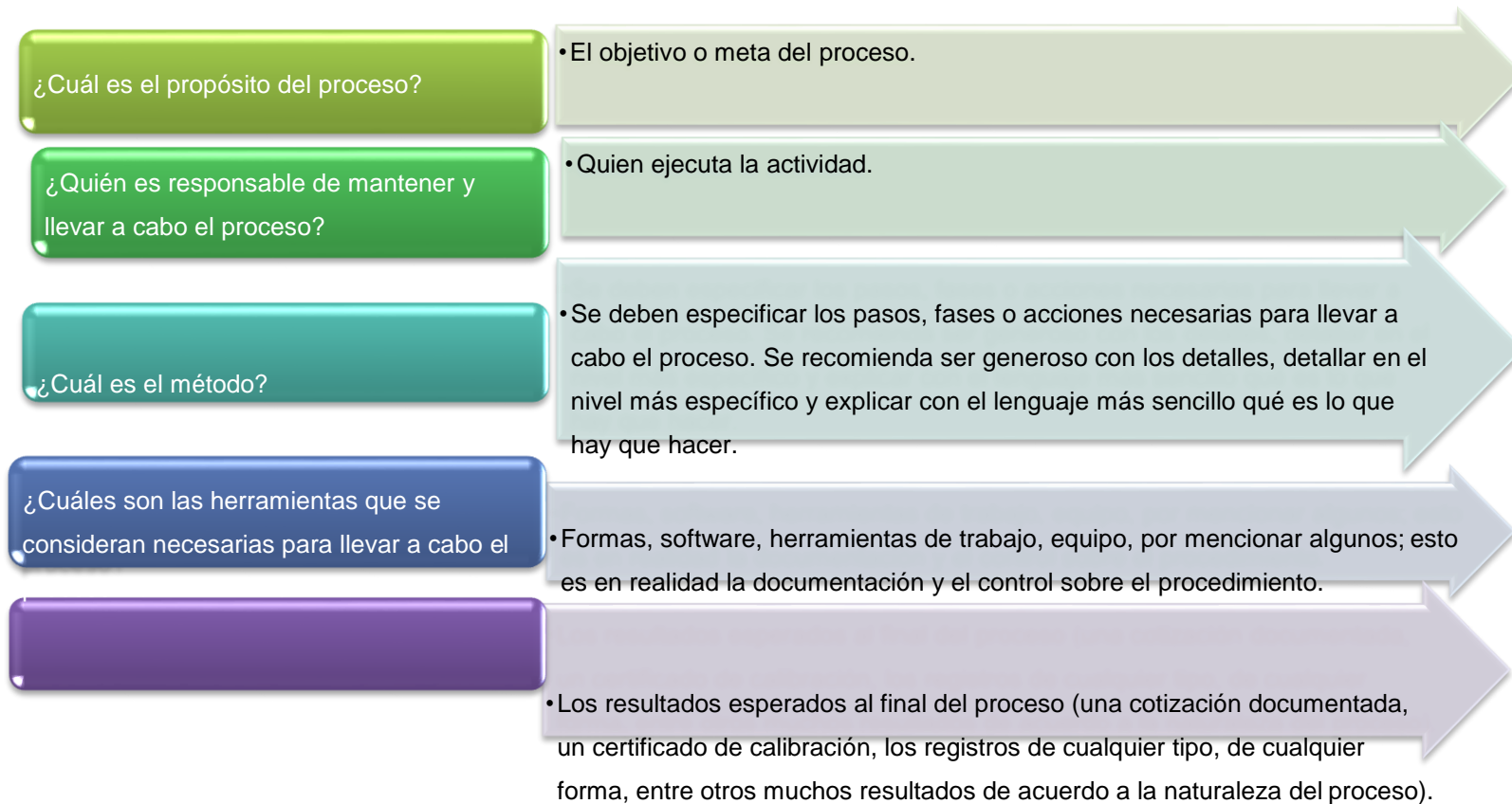
Esquema 21. Procedimientos obligatorios





Un procedimiento debe incluir:

Esquema 22. Elementos de los procedimientos





Calidad global

Unidad 3. Documentación y auditoría

Contenido

El procedimiento debe seguir una serie de lineamientos correspondientes a la forma, para ello, la organización debió aprobarlos con antelación, por lo general éstos definen características tales como: los títulos, el tipo y tamaño de letra, sangrías de títulos, justificación de renglones, las hojas del contenido y la distribución de las páginas.

El responsable de elaborar un procedimiento debe tener en cuenta ciertos principios y conceptos al momento de redactar; se muestran algunos a continuación:

Esquema 23. Principios y conceptos para redactar un procedimiento

Incluir sólo los datos e instrucciones específicas de la actividad.

Asegurarse de vincular las referencias necesarias a otros procedimientos que correspondan a actividades relacionadas.

Si el procedimiento se extiende, se recomienda dividir las actividades en dos o más.

Al realizar la redacción hay que tomar en cuenta al usuario final; la especificidad de un procedimiento depende de la habilidad y de la capacitación que haya recibido el personal que utilice e interprete el documento.

Hacer que participen todos los involucrados en el procedimiento, esto crea un sentido de corresponsabilidad hacia las actividades especificadas y ayudará a la implantación del mismo.

Asegurar la facilidad de uso y factibilidad del procedimiento.

Cuando se hagan modificaciones, hay que regresar al ciclo de revisión.

Se sugiere incluir un glosario de términos.



Procedimientos
Fuente: <http://goo.gl/SkvovY>



Es responsabilidad del autor del procedimiento y de la alta dirección asegurar que cada etapa cumpla con todos los requisitos de tal manera que sea posible realizar una auditoría.

A continuación, se presentan ejemplos de procedimientos documentados relacionados al área de mercadotecnia. Lo cual te permitirá contextualizar los lineamientos revisados.

- *Manual de organización, políticas y procedimientos de comunicación:* <http://goo.gl/KnP20R>
- *Manual de procedimientos área ventas:* <https://goo.gl/RTi7Oa>
- *Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa textilera:* <http://goo.gl/SvrY30>
- *Diseño de un manual de procedimientos de compras y ventas:* <http://goo.gl/Soc0my>



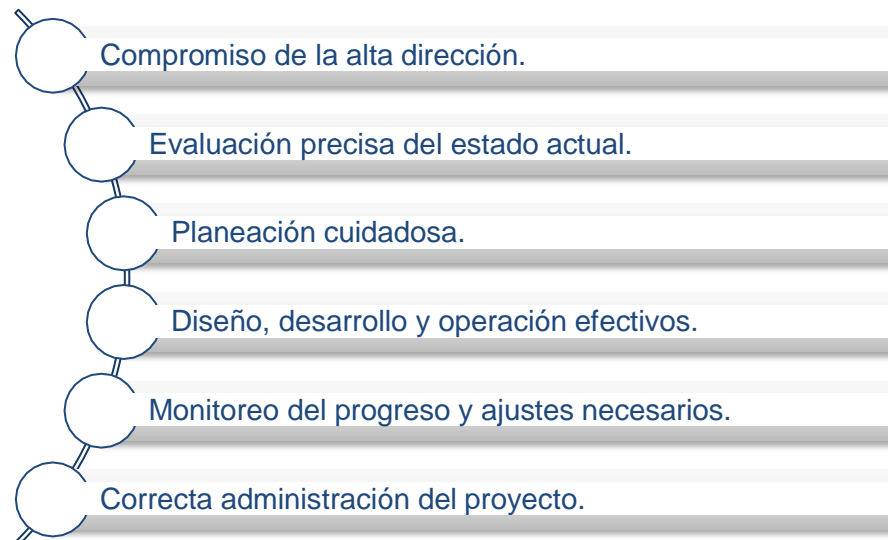
A continuación, realiza la **Actividad 2. Documentación y procedimientos**, que tiene como propósito utilizar la normatividad y procedimientos de la auditoría.



Implantación de un sistema de gestión de la calidad

A muchas organizaciones, el implantar un sistema de gestión que cumpla los requisitos de la norma ISO elegida, puede llevarles de 12 a 18 meses aproximadamente, para que se produzcan beneficios internos importantes. El tiempo y el costo del proyecto serán comparables con la expansión de las instalaciones físicas, con el cambio a un nuevo sistema de información, o con el diseño e introducción de una línea de productos o servicios. Las actividades básicas para implantar un sistema bajo alguna de las normas ISO se puede sintetizar en los siguientes puntos:

Esquema 24. Actividades básicas para implantar un sistema bajo normas ISO





Beneficios

Por lo general, las organizaciones encuentran tres motivos importantes para implantar un sistema de gestión de calidad:

Esquema 25. Motivos para implantar un SGC



En la mayoría de los casos, las fuerzas externas, la presión del cliente y la búsqueda de ventaja competitiva se convierten en los catalizadores para entrar en acción.

Los mejores resultados de las compañías o negocios se derivan tanto de sus ahorros internos, por emplear sistemas más eficientes, un mejor posicionamiento en el mercado como resultado de su categoría de “organización certificada”, así como un alto rendimiento y calidad en sus productos.

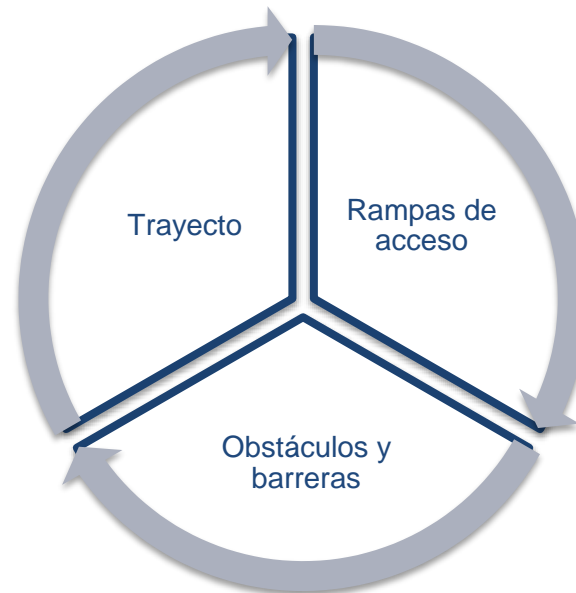


Metodología

Existe una metodología probada para la implementación de un sistema de gestión bajo las normas ISO que integra el conjunto fundamental de experiencias y conocimientos acumulados por diversas compañías durante varios años.

Esta metodología se divide en tres fases:

Esquema 26. Fases para implantar un sistema de gestión



Fuente: Peach, 2001, p. 216.



1. Rampas de acceso: Se consideran las directrices para alcanzar el éxito, resumen los elementos más importantes que pueden apoyar e impulsar una inserción exitosa.

Es substancial resaltar que cada método de inserción de un sistema de gestión (SG) necesitará por fuerza cierto grado de adaptación para adecuarse a las características particulares de la organización, sin embargo, los métodos que han reportado éxito consideran las siguientes directrices:

Esquema 27. Directrices para la inserción de SG

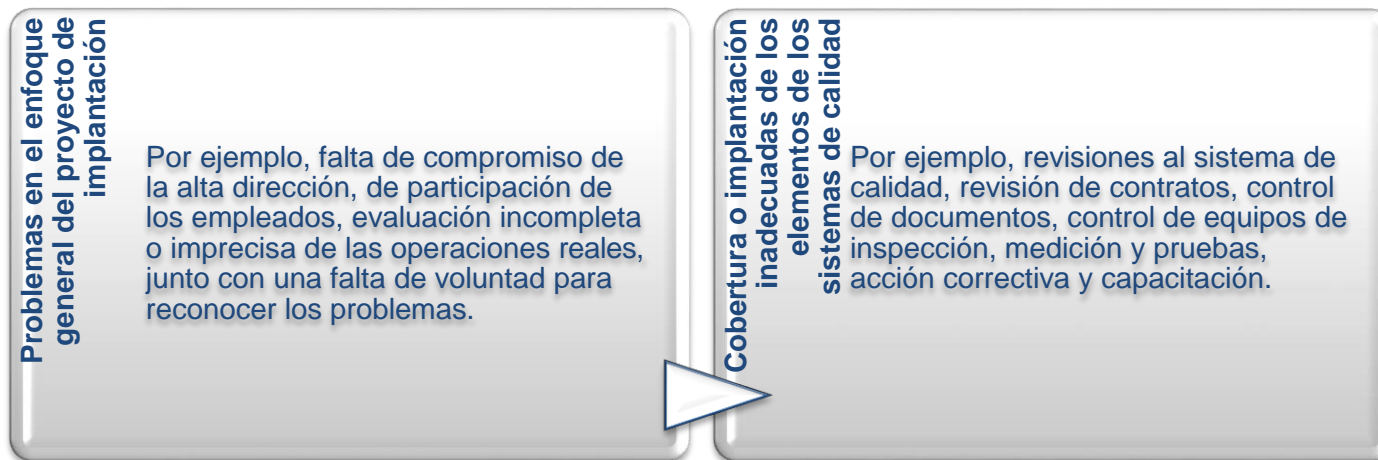


- * Compromiso visible y continuo por parte de la alta dirección.
- * Realización de aquello que sea lógico a largo plazo para el negocio.
- * Planificación con tiempo y hacerlo bien.
- * Utilización de lo que ya se tiene.
- * Utilización de recursos externos adecuados.
- * Documentación de todo lo que se haga.
- * Prepararse para ajustar los planes a medida que avanza.
- * Involucramiento de los empleados.



- 2. Obstáculos y barreras:** Deficiencias más comunes del sistema de calidad que resumen aquellos elementos del sistema de calidad que suelen faltar en las organizaciones para lograr una implantación satisfactoria. Los obstáculos quedan comprendidos en dos categorías:

Esquema 28. Obstáculos comunes



- 3. Trayecto:** Es un proceso probado que permite implantar las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004; las fases del trayecto son ocho.



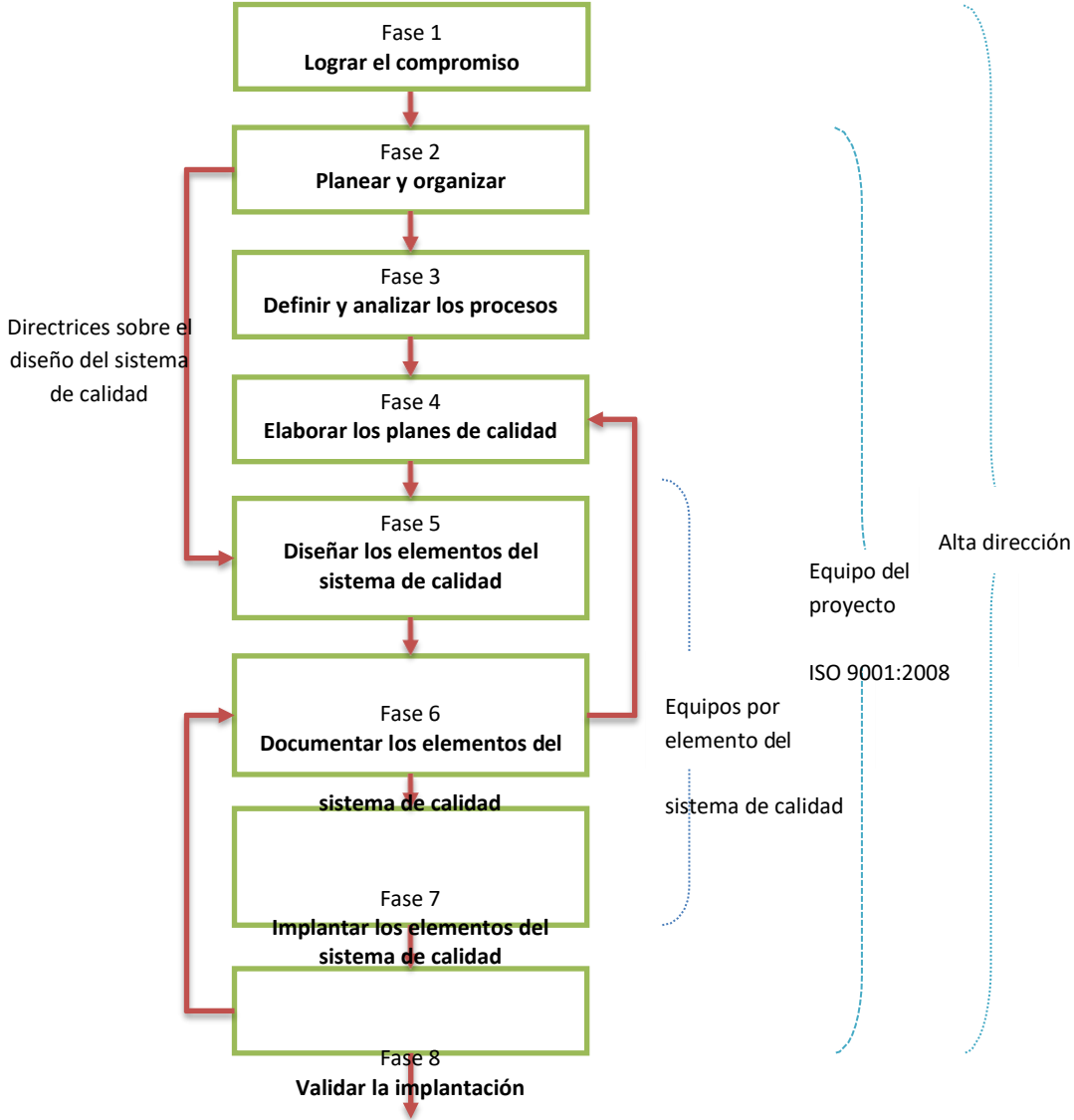
Calidad global

Unidad 3. Documentación y auditoría

Contenido

Un proceso de implantación de la norma ISO 9001 supone un equipo de proyecto transfuncional para planear y guiar todo el trabajo y apoyo decidido de la alta dirección.

Esquema 29. Fases del proceso de implantación del SG probado



ÉXITO

Fuente: Peach (2001)



Seguimiento

El seguimiento del proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que las políticas y procedimientos relativos al sistema de gestión de calidad son pertinentes, adecuados y operan eficazmente. El objetivo del seguimiento del SGC es la mejora continua.

La sección, correspondiente a la medición, análisis y mejora de la norma ISO 9001:2008, establece como requisito hacer un seguimiento al sistema de gestión de la calidad a través de:

Esquema 30. Estrategias de seguimiento



- Auditorías internas
- Quejas y sugerencias
- Revisión de la dirección
- Seguimiento de acciones correctivas
- Seguimiento de acciones preventivas
- Control del producto no conforme
- Análisis de datos



Para realizar el seguimiento es necesario establecer un programa para monitorear el sistema de gestión de calidad, a través de indicadores que brinden información de cómo está resultando su efectividad de acuerdo con el resultado o estado deseado; según criterios de medidas de referencia predeterminados que digan si el proceso está comportándose óptimamente o críticamente.

Los indicadores pueden ser de eficacia o pueden ser de eficiencia que, adecuadamente integrados a la medición del proceso, se pueden aplicar a su funcionamiento y a los resultados globales. Se pueden determinar, además, indicadores parciales que pueden ser útiles para conocer el comportamiento de una etapa o parte específica del sistema, sin tener que llegar al resultado global del mismo (Peach, 2001). La selección, medición y obtención de indicadores generalmente es una tarea de cierta complejidad, que consume esfuerzo, tiempo e intelecto, ya que resulta de mayor utilidad una pequeña cantidad de indicadores que realmente midan el desempeño del sistema, que una gran cantidad que no brinden la información necesaria.



A continuación, realiza la **Actividad 3. Implementación y seguimiento SGC**, que tiene como propósito de que utilices los criterios de implementación y estrategias de seguimiento de la auditoría.



Ahora realiza la **Evidencia de aprendizaje. Hacia el mejoramiento de una calidad global**, que tiene como propósito de que apliques todos los conocimientos obtenidos en esta unidad.



Cierre

Como te pudiste dar cuenta en esta unidad, la documentación que genera la organización es fundamental para la implementación de un sistema tanto de gestión de la calidad para la administración de ventas acorde a los costos y presupuestos de las organizaciones, como de gestión ambiental. Esta documentación es el mayor insumo en los procesos de auditoría.

Las auditorías de cualquier tipo y en especial las auditorías a los sistemas de gestión de la calidad deben estar apegadas a procedimientos y ceñirse a lo que se indica en el manual de la calidad. Las auditorías deben llevarse a cabo por auditores capacitados y con las competencias necesarias para que se alcancen los objetivos que deberán estar indicados en el programa de auditoría y desde luego apegarse a lo que indica la norma en cuestión. Dentro del proceso de auditoría, uno de los documentos que se generan y que sirve para que la organización pueda llevar a cabo acciones de mejora es el informe de auditoría.

Con lo estudiado hasta aquí, has resuelto por completo el problema prototípico. Recuerda que una auditoría, ya sea que se lleve a cabo de manera interna o por instancias externas, debe ayudar a que la organización sea cada vez más eficaz y eficiente.

¡Felicidades has terminado la asignatura!



Fuentes de consulta

- Arter, D. (2003). Auditoría de calidad para mejorar la productividad. ASQ. Quality Press. Milwaukee, Wisconsin.
<http://goo.gl/8FGPpY>
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- *Club Deportivo Guadalajara* (2014): <http://www.chivasdecorazon.com.mx/>
- Dimerca. (2015). Ejemplos de políticas de calidad. <http://goo.gl/QDNKH>
- Fernández M. (2011). *Propuesta de un manual de procedimientos para una empresa textilera*. (Tesis). <http://goo.gl/SvrY30>
- Fondo de Cultura Económica. (2014). *Manual de organización, políticas y procedimientos de comunicación*. (Documento interno). <http://goo.gl/KnP20R>
- Guerra. M. (2014). *Manual de procedimientos área ventas*. (Prezi). <https://goo.gl/RTi7Oa>
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality System Handbook*. Oxford, Gran Bretaña: Elsevier Science Publishers.
- Parsowit, B. S. (1999). *Principios básicos de las auditorías de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Peach, R. (2001). *Manual de ISO 9000*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Telmex (2016). Misión. www.telmex.com