



Organización Internacional de normalización



Foro Internacional de acreditación

Fecha: 13 enero 2017

El grupo de prácticas de auditoría ISO 9001 orientación sobre:

Mejora

¿Cuánta mejora es “suficiente”?

Se debe enfatizar que el requisito en ISO 9001 es mejorar la efectividad del SGC.

La mejora proviene de los objetivos establecidos por la alta gerencia, que deben (al menos) abordar: la mejora de la eficiencia interna (para que la organización siga siendo económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera.

Por ejemplo, en el sector aeronáutico, la "tasa aceptable" de producto entregado no conforme es cero por ciento, por lo que no sería útil para la organización establecer objetivos para una "mejora" en esta tasa. Sin embargo, sería útil para la organización. La organización debe tener objetivos dirigidos a mejorar su eficiencia interna y su competitividad (por ejemplo, a través de la innovación).

El auditor debe tratar de determinar si el auditado ha intentado establecer objetivos que establezcan la correlación entre los 3 factores de: objetivos corporativos, necesidades del cliente y expectativas del mercado. A partir de entonces, depende de la organización equilibrar la necesidad de mejorar la eficiencia interna y la necesidad de progresar con el desempeño externo (aunque ambos están muy relacionados). Nadie aislado puede ser considerado como "suficiente" o "no suficiente".

Un área que puede ser problemático para el auditor saber es qué es un punto de referencia de mercado razonable. Continuando con el ejemplo aeronáutico anterior, si la organización anunciara que había mejorado desde un nivel de 50% de producto no conforme entregado a 40%, esto demostraría una mejora, pero difícilmente sería aceptable, dada la tasa normal del cero por ciento del sector de la industria. Sin embargo, si anunciara que se había fijado un objetivo para mejorar

su desempeño de 0.50% a 0.40%, esto estaría mucho más cerca de la norma del mercado.

La única solución real para el auditor es verificar cómo la organización ha determinado la tasa de mejora propuesta, cómo ha evaluado los riesgos asociados y cómo esto se relaciona con los requisitos del cliente y el seguimiento de los comentarios sobre la satisfacción del cliente.

Sería casi imposible emitir un NCR que dijera: "No hubo suficiente mejora".

¿Qué tipo de información es relevante y dónde podemos encontrarla?

El auditor debe verificar cómo los objetivos corporativos generales se han traducido en requisitos internos a través de los procesos apropiados, y cómo estos requisitos se comunican y monitorean. Por lo tanto, el auditor debe buscar evidencia de que la organización está analizando los datos del monitoreo del proceso, y luego está llevando los resultados para evaluar la eficiencia del proceso y / o mejorar la producción del proceso. Un punto que debe ser examinado específicamente es la consistencia de la forma en que la mejora de cualquier proceso contribuye al cumplimiento de los objetivos generales, a fin de garantizar que esto no cause conflicto en el logro de otros objetivos.

ISO 9001 enumera una serie de áreas que un auditor puede evaluar para obtener evidencia tanto de la planificación como de la implementación real de la mejora. Los ejemplos de áreas donde se puede mejorar el sistema de gestión de la calidad incluyen, entre otros, los siguientes:

- Comunicaciones internas,
- Actividades de seguimiento,
- Procedimientos documentados,
- La eficacia de las reuniones de revisión de la gestión,
- Sistemas de retroalimentación de los clientes, y
- Programas de capacitación (por ejemplo, para la administración o para auditores internos).

El tipo de información que un auditor necesita buscar, es evidencia de cómo los objetivos corporativos se traducen en objetivos específicos de SGC. Por ejemplo: una organización podría establecer un objetivo para reducir las quejas de los clientes en un 30%. El análisis de la alta gerencia muestra que el 50% de las quejas se refieren a entregas vencidas. El auditor debe buscar evidencia de que la organización está monitoreando y analizando aspectos clave de sus actividades de planificación y planificación, a lo largo de sus procesos y las interfaces de los procesos, para reducir las demoras.

¿Mejora del producto, proceso o mejora del SGC? Es importante comprender que la mejora no significa necesariamente la mejora del producto o proceso, sino que también puede y debe aplicarse al sistema de gestión de calidad en sí.

Un auditor debe recordar que sería poco realista esperar que una organización avance en todas las posibles mejoras simultáneamente. Lo que significa es cuando se identifican las oportunidades de mejora y cuando se justifican, la organización debe decidir cómo se implementarán, según los recursos disponibles.

Cada mejora requerirá la asignación de recursos, que puede necesitar el establecimiento de prioridades por la alta dirección, especialmente cuando se necesitan inversiones. En su lugar, el auditor debe tratar de asegurar que los objetivos de mejora sean consistentes en general y que sean coherentes con la trilogía de los factores mencionados anteriormente. Sin embargo, una organización que no tiene una política y objetivos relacionados con la mejora no cumple con la norma. De manera similar, la ausencia de evidencia de mejora en al menos uno de estos aspectos puede considerarse como una indicación de que la política de calidad de una organización no está en línea con la norma ISO 9001.

Una advertencia: no existe ningún requisito de que la organización debe establecer objetivos para mejorar todos sus procesos en un momento dado. Al igual que en el ejemplo anterior sobre la reducción de las quejas de los clientes, algunos procesos pueden no ser considerados por la alta dirección como una contribución significativa a la reducción de los retrasos, y es normal que la organización no se concentre en estas áreas.

Si la administración superior ha establecido un objetivo (realista) para un proceso, y no hay evidencia de mejoría, esta información debe devolverse a la revisión de la administración para que la administración superior pueda decidir qué tipo de acción es la adecuada, por ejemplo, re Ajustar el objetivo o proporcionar otros medios para impactar en el proceso.

Para más información sobre el grupo de prácticas de auditoría ISO 9001, consulte el documento: Introducción al grupo de prácticas de auditoría ISO 9001. Los comentarios de los usuarios serán utilizados por el grupo de prácticas de auditoría ISO 9001 para determinar si los documentos de la dirección deben ser desarrollados, o si estos actuales deben ser revisados.

Los comentarios sobre los documentos o presentaciones pueden enviarse a la siguiente dirección de correo electrónico: charles.corrie@bsigroup.com.

Las demás prácticas de auditoría de ISO 9001, los documentos del grupo y las presentaciones pueden descargarse de los sitios web:

www.iaf.nu

Exención de responsabilidad.

Exención de responsabilidad este documento no ha sido sometido a un proceso de aprobación por la organización internacional de para la estandarización (ISO), el Comité técnico ISO 176, o el Foro Internacional de acreditación (IAF).

La información contenida en el mismo está disponible para fines educativos y de comunicación. el grupo de prácticas de auditoría ISO 9001 no se responsabiliza de los errores, omisiones u otros pasivos que puedan derivarse de la provisión o posterior uso de dicha información