



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

ISO 9001 Auditing Practices Group **Guidance on:**

Auditando la comunicación interna

1. Introducción.

Un proceso eficaz de comunicación interna contribuye al éxito de cualquier sistema de gestión de la calidad de las organizaciones. Por el contrario, muchos problemas que ocurren con un sistema de gestión de la calidad en una organización pueden frecuentemente rastrearse hacia una comunicación **pobre**.

2. Requisitos y directriz

2.1 La cláusula 5.5.3 establece:

“Comunicación Interna”

“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.”

Este es uno de varios requisitos que han sido plasmados en la norma ISO 9001 donde un enfoque preciso “SI / NO” pudiera no ser adecuado para evaluar la implementación eficaz del proceso de comunicación interna dentro de una organización.

2.2 Otros requisitos de la norma ISO 9001 sobre comunicación interna:

Existen otros requisitos en la norma ISO 9001 donde la alta dirección tiene una responsabilidad de comunicar al personal de la organización sobre:

- La política y los objetivos de calidad
- La importancia de cumplir tanto los requisitos de los clientes como con los regulatorios

- La promoción de la toma de conciencia sobre los requisitos de los clientes a través de toda la organización
- Las responsabilidades definidas del personal y la conciencia de la relevancia e importancia de sus actividades y como ellos contribuyen al logro de los objetivos de calidad
- Cuando los requisitos del producto cambian, asegurarse que el personal relevante sea informado de los cambios.

2.3 Directriz de la norma ISO 9004:2009 (cláusula 5.4):

La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.

Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. Por ejemplo, la misma información se puede transmitir de manera diferente a las personas en la organización y a los clientes u otras partes interesadas

Es importante notar que esta directriz de la norma ISO 9004 no es auditable, pero proporciona datos adicionales sobre la relevancia de la comunicación interna.

3. Verificando la eficacia de las comunicaciones internas

Hay dos componentes principales en los requisitos de la cláusula 5.5.3 de la norma ISO 9001 que tienen que ser verificados:

- a) Que los procesos de comunicación apropiados hayan sido *establecidos* en la organización, incluyendo :
 - la identificación del personal entre quienes la comunicación debe ocurrir;
 - la información ha ser comunicada;
 - los medios por los que se debe lograr;
 - el método seleccionado para dar seguimiento a su eficacia;
 - la documentación y los registros necesarios para verificar que haya ocurrido;
 - que el proceso de comunicación esté sujeto a la mejora continua;
- b) Que la comunicación **se está dando y es relativa a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.**

En la búsqueda de evidencia de procesos eficaces de comunicación, el auditor pudiera necesitar observar en la organización, alguno de los puntos siguientes, o todos según sea apropiado, que:

- la alta dirección, los empleados a todos los niveles en la organización, y los proveedores, generan, reciben y responden las comunicaciones;
- la información a ser comunicada está claramente definida, es apropiada y precisa al propósito de la comunicación;
- los medios utilizados para la comunicación son apropiados al nivel de educación y otras habilidades de aquellos a los que se espera reciban la información y actúen en consecuencia;
- se da seguimiento para asegurar que la información comunicada se utilizó y se alcanzaron los resultados deseados;
- los procedimientos y registros necesarios para demostrar que la comunicación ocurre, es eficaz y sujeta a mejora continua están disponibles ;

Aunque no es un requisito el tener un procedimiento documentado, dependiendo del tamaño, complejidad y cultura de la organización pudiera ser necesario el tener uno para asegurar la implementación eficaz.

4. El enfoque de los auditores

Uno o todos los medios de comunicación de información siguientes dentro de la organización pudieran ser observados por el auditor:

- Comunicación directa de la dirección en las áreas de trabajo
- Reuniones de equipo y otras reuniones, como aquellas para el reconocimiento de logros
- Periódicos murales
- Correo electrónico, intranet y páginas electrónicas
- Revistas o periódicos internos de la compañía
- Reuniones de personal
- Cartas o notas individuales

El auditor pudiera ser capaz de juzgar la eficacia de los procesos de comunicación interna :

- Entrevistando a los empleados para determinar que tan conscientes están de la política, los objetivos y el desempeño del sistema de gestión.
- Evaluando las causas de las no conformidades y los procesos de acción correctiva de la organización. ¿La necesidad de una acción correctiva se pudiera ligar o trazar hacia unos procesos de comunicación interna débiles?
- Evaluando la relevancia y prontitud de la emisión de la información. La información que se está comunicando no tiene valor si se hace fuera de tiempo.

- Examinando los mecanismos de retroalimentación dentro de la organización, por ejemplo entrevistas o revisiones cara a cara, encuestas a empleados, etc.
- Evaluando los programas de entrenamiento e inducción en la organización. Estos programas deben contener la información de cómo opera el sistema de gestión de la calidad.
- Viendo las minutas de las reuniones que contengan puntos de comunicación interna.

5. Evaluación de la conformidad de la organización con los requisitos de la norma ISO 9001.

Es cuestionable que un auditor pueda determinar la eficacia de los procesos de comunicación interna de la organización durante una simple sesión de auditoría o “intervalo de tiempo”. Se requiere un enfoque más global (holístico) durante toda la auditoría y además no necesita ser incluido como un punto separado en el plan de auditoría. Los equipos de auditoría deben planear una revisión colaborativa de este aspecto.

Igualmente cuestionable es que se pueda determinar la eficacia de los procesos de comunicación interna de la organización solamente de una fuente dentro de la organización.

La conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001 solamente pueden ser determinados al final de la auditoría, después de la evaluación de la evidencia de auditoría (y después de lograr un consenso con los otros miembros del equipo).
