



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

## Auditando la mejora continua

### ¿Qué tanta mejora es « suficiente »?

Debe enfatizarse que el requisito en la norma ISO 9001 es para la mejora continua de la **eficacia del SGC**.

La mejora continua emana de los objetivos fijados por la alta dirección, los que deben incluir (al menos): la mejora de la eficiencia interna (para que la organización permanezca económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera.

Por ejemplo, en el sector aeronáutico, el “rango aceptable” de producto no conforme entregado es cero por ciento, entonces no sería útil para la organización el establecer objetivos para una “mejora” a este rango. Sin embargo, sería útil para la compañía tener objetivos que lleven a la mejora de la eficiencia interna y su competitividad (ejemplo: a través de la innovación).

Por tanto el auditor debe buscar identificar si el auditado ha intentado establecer objetivos que establezcan la correlación entre los 3 factores: “Objetivos corporativos”, “necesidades de los clientes” y “expectativas del mercado”. Así que, es decisión de la compañía el balancear la necesidad de mejorar la eficiencia interna y la necesidad de progresar con el desempeño externo (aunque los dos están frecuentemente muy relacionados). Ninguno aisladamente puede considerarse como “suficiente” o “no suficiente”.

Un área que puede ser problemática para el auditor es conocer que es una referencia de mercado razonable. Continuando con el ejemplo anterior de la aeronáutica, si la compañía anuncia que ha mejorado de un nivel del 50% de producto no conforme entregado al 40%, esto demostraría mejora continua, pero sería difícilmente aceptable dado el rango normal de cero por ciento del sector industrial. Sin embargo, si anuncia que ha fijado un objetivo de mejorar su desempeño del 0,50% al 0,40%, esto sería mucho más cercano a la norma del mercado.

La única solución real para el auditor es verificar cómo la organización ha determinado este rango de mejora propuesto, cómo han evaluado el riesgo asociado y cómo éste se relaciona con los requisitos del cliente y el seguimiento a la retroalimentación sobre la satisfacción del cliente.

Sería casi imposible el levantar un RNC que establezca “no hay suficiente mejora continua”.

### ¿Qué tipo de información es relevante y donde la podemos encontrar?

El auditor tiene que verificar como los objetivos corporativos generales han sido traducidos a requisitos internos a través de los procesos apropiados y como estos requisitos son

comunicados y se les da seguimiento. Entonces, el auditor debe buscar evidencia de que la organización está analizando datos provenientes del seguimiento del proceso y si toman estos resultados para evaluar la eficiencia del proceso y/o la mejora del resultado del proceso. Un punto que debe ser especialmente examinado es la consistencia del modo en que la mejora de cualquier proceso contribuye al cumplimiento de los objetivos generales, para asegurar que esto no causará conflicto en el logro de otros objetivos.

El tipo de información que un auditor necesita buscar, es evidencia de cómo los objetivos corporativos son traducidos en objetivos específicos del SGC. Por ejemplo: una compañía pudiera establecer un objetivo de reducir las quejas de los clientes en un 30%. El análisis de la alta dirección muestra que el 50% de las quejas son sobre las entregas atrasadas. El auditor debe buscar evidencia de que la organización está dando seguimiento y analizando los aspectos clave de las actividades de programación y planificación, de sus procesos y sus interfaces, para reducir las demoras.

### **¿Mejora de los procesos o mejora del SGC?**

El auditor debe recordar que no sería realista para la compañía progresar en todos las mejoras potenciales simultáneamente. Cada mejora requerirá del compromiso de recursos, los cuales pudieran necesitar ser priorizados por la alta dirección, especialmente donde se necesitan inversiones. El auditor debe buscar como se asegura que los objetivos son consistentes en lo general y coherentes con la trilogía de factores mencionados anteriormente; Hay que recordar que, la ausencia de una política y/o objetivos relacionados con la mejora continua es claramente una no conformidad con la norma. De manera similar la ausencia de cualquier mejora en al menos uno de estos aspectos sería considerado como indicativo de que la política de calidad de la compañía no está alineada con la norma ISO 9001.

Una advertencia: no hay un requisito de que la compañía deba establecer objetivos para mejorar en todos sus procesos en algún tiempo. Como en el ejemplo anterior de reducir las quejas de los clientes, algunos procesos pudieran no ser vistos por la alta dirección como que contribuyan significativamente en la reducción de los retrasos y es normal entonces, que la compañía no se concentraría en estas áreas.

Si la alta dirección ha establecido un objetivo (realista) para un proceso y no hay evidencia de mejora, esta información debe llevarse a la revisión por la dirección de modo que la alta dirección pueda decidir que tipo de acción es apropiada – por ejemplo – reajustar el objetivo o proporcionar otros medios para impactar en el proceso.