UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO



METODOLOGIA EN EL PROCESO DE AUDITORES INTERNOS

POR
ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

TM Z5853 .M2 FIME 2003 .V4



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DIVISION DE ESTUDIOS DE POS-GRADO



METODOLOGIA EN EL PROCESO DE AUDITORES INTERNOS

POR ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

TM 25853 .M2 FTMC 2003



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POS- GRADO



METODOLOGÍA EN EL PROCESO DE AUDITORES INTERNOS

POR

ING. ROMUALDO VEGA CEPEDA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD

CD. UNIVERSITARIA

JULIO DE 2003

Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica Subdirección de Estudios de Pos grado

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis Metodología en el Proceso de Auditores Internos, realizada por el alumno Ing. Romualdo Vega Cepeda, matrícula 0000733, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

El Comité de Tesis

Asesor

M.C. Esteban Báez Villarreal

M.C. Felipe de Jesús Díaz Morales

M.C. Oscar González González

Coasesor

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez División de Estudios de Pos grado.

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres, por la formación como profesionista.

A mi esposa, María de los Angeles, por su paciencia y dedicación para conmigo.

A mis maestros.

A mi maestro Matías, que me alentó a cursar la Maestría.

A mi maestro Esteban Báez, por el apoyo brindado en la presente Tesis.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Antonio Galicia por la Información con respecto a la presente Tesis.

Al Ing. Manuel Cantú por el apoyo bibliográfico y su experiencia.

Al Lic. Francisco Aguilera por su apoyo a sus programas de capacitación.

Al Ing. Arnulfo Treviño Cubero, por el apoyo brindado en la práctica de la presente tesis.

A mis asesores, por tener paciencia para conmigo y dedicarme parte de su tiempo.

Un agradecimiento especial a todos aquellos que contribuyeron para que tuviera el espacio y tiempo para hacer este trabajo.

PROLOGO

Globalización.

El hecho es que las personas de todo el mundo, están comprando y vendiendo, la fuerza de la globalización esta derribando los muros de la mentalidad localista, creando un solo mercado global.

Debido a que estas nuevas circunstancias requieren una nueva manera de pensar, la clave esta en adquirir este nuevo modo de pensar, pero para lograrlo esto exige el abandonar el antiguo modo de pensar, es lo difícil pues nadie nos enseña a hacerlo.

Esta nueva corriente nos deja tres opciones.

- Rendirnos y quedarnos rezagados.
- Nadar un poco mas rápido, lo cual sería desgastante y poco eficiente.
- Cambiar de modo de pensar, significa cambiar las perspectivas y ver las cosas de nuevas maneras, significa derribar los muros de la mente, que pueden bloquear las nuevas ideas.

La productividad y calidad no se logran con buenos propósitos; se logran con acciones que permitan que los factores dentro del área de trabajo estén en armonía, donde el diagnostico de las necesidades de capacitación adquiere una relevancia capital.

Es donde se basa la toma de decisiones para implementar un programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo, para reconocer el punto con el cual estamos y lo que queremos en el fondo con respecto a nuestros competidores en el mercado.

INDICE

PROLOGO	1
Capitulo 1 – Síntesis	6
Capitulo 2 – Introducción	8
2.1 Descripción del problema	8
2.2 Objetivo de la tesis	9
2.3 Hipótesis	10
2.4 Limite de trabajo	11
2.5 Justificación de la tesis	12
2.6 Metodología	13
2.7 Revisión de la bibliografía	14
Capitulo 3 – Auditorías y auditores de calidad	15
3.1 Objetivos de la auditoría de calidad	17
3.2 Tipos de auditorías	18
3.3 Auditorías internas de calidad	19
3.4 Auditor de calidad y líder auditor	20
3.5 Preparación de la auditoría	24
3.6 Alcance de la auditoría	24
3.7 Asignación de auditores	25
3.8 Notificación del auditado	26
3.9 Identificación de documentos aplicables	26
3.10 Revisión de documentación	26
3.11 Revisión de auditorías previas	27
3.12 Preparación de la guía de la auditoría	27
3.13 Realización de la auditoría	27
3.14 Apertura de la Auditoría	28
3.15 Obtención de las evidencias	28
3.16 Registro de las observaciones	29
3.17 Cierre de auditorías	29

3.18 Contenido del reporte	30
3.19 Retención de registros	30
3.20 Seguimiento y ejemplos de la auditoría	30
Capitulo 4 – Marco teórico implantación del ISO 9001 – 2000	40
4.1 Introducción	40
4.2 Manual de auditorías internas	41
4.2.1 Objetivo	41
4.2.2 Campo de aplicación	41
4.3 Como utilizar este manual de trabajo y aplicación con su	
correspondiente video	42
4.4 Los sistemas de aseguramiento de la calidad y las auditorías	44
4.4.1 El aseguramiento de la calidad	44
4.4.2 Las normas sobre aseguramiento de la calidad ISO 9000	45
4.4.3 La auditoría de la calidad . Norma ISO 10.011-2	47
4.4.2 Tipos de auditorías	48
4.4.5 Las auditorías internas del sistema de calidad	50
4.4.6 Objetivo de la auditoría interna del sistema de calidad	50
Capitulo 5 – Equipos de trabajo	52
5.1 Concepto clave	52
5.1.1 La nueva cultura	52
5.1.2 Principios	53
5.1.3 Nuevo rol de la administración	55
5.2 Juntas de equipos auto administrativos	56
5.3 Mejora continua	57
5.3.1 Análisis de procesos	59
5.3.2 Crisis	60
5.4 Procedimiento	61
5.5 Reforzamiento y solución de problemas.	
Ciclo de control. Ruta de calidad.	62
5.6 Habilidades	62
5.6.1 Habilidades específicas	64

5.6.2 Habilidades lógicas	65
5.6.3 Habilidades de estudio	65
5.6.4 Habilidades profesionales	65
5.6.5 Habilidades elementales	65
5.6.6 Habilidades automatizadas	66
5.6.7 Creatividad	66
5.6.8 Formación en Valores	68
Capitulo 6 – Planificación y organización de las auditorías internas	
del sistema de calidad	70
6.1 Planificación de las auditorías internas del sistema de calidad	70
6.1.1 Actividad provocada por una auditoría en función del tiempo	71
6.1.2 Auditorías recomendadas durante un año.	71
6.1.3 El plano anual de auditorías	- 73
6.1.4 Auditorías especiales	74
6.2 Organización para la auditoría interna	75
6.2.1 El comité de calidad	75
6.2.2 Representante de la dirección de materia de calidad	76
6.2.3 Director de la auditoria	76
6.2.4 El papel de la dirección	76
6.2.5 El auditor jefe	77
6.2.6 Los auditores	78
6.2.7 El auditado	78
6.2.8 El cliente de la auditoría	78
6.3 Cualificación de los auditores	79
6.3.1 Características que deben de cumplir los auditores	79
6.3.2 El comité de evaluación	80
Capitulo 7 – Capacitación	81
7.1 Introducción	81
7.2 Objetivos	83
7.3 Análisis y Diagnostico de la información	
de auditores internos.	104

Capitulo 8 – Conclusiones	127
Capitulo 9 - Recomendaciones	128
Bibliografía	129
Lista de tablas y gráficas	130
Glosario de términos	132
Autohiografía	133

CAPITULO 1

SÍNTESIS

En el desarrollo de la presente tesis en la metodología de auditorías internas para una mejora continua en los procesos administrativos de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, basándose en las normas ISO 9000- 2000 en el aspecto del marco jurídico y programas de capacitación para que se lleve a cabo la detención de necesidades

- 1° Detención de necesidades de capacitación.
- 2° Programas de cursos de capacitación de auditores internos en los procesos administrativos.

Los valores personales son dinámicos y evolucionan en la vida de las personas. El considerar nuestros valores, nuestras actitudes de vida o filosofía personal, nos puede dar indicios de cómo nos conducen ellas a la forma de comportarnos; es decir, nos conducen a un comportamiento determinado.

¿Qué tan congruentes somos entre nuestras actitudes de vida y nuestro comportamiento?

Al analizar la forma en que las organizaciones actúan, vemos como la conducta cotidiana de la organización, la cultura organizacional, muestra una filosofía de ser, unos

valores, igual que en el ser humano, la cultura de la organización debe ser congruente con la filosofía que pregona la misma organización.

Otra pregunta que debemos hacernos es:

¿Concuerdan nuestros valores personales con los de nuestra organización?

El cambio cultural se debe realizar con una promoción hacia el control de la calidad, integrándolo como filosofía de vida, filosofía de hacer las cosas bien.

Todo debe impactarse de acuerdo al modelo de cultura organizacional de la figura llamada "cebolla organizacional"

El cambio cultural ha sido uno de los mas grandes problemas que la administración ha enfrentado.

El modelo mas exitoso que se ha usado para implantar una cultura de calidad es el Modelo del Cambio Planeado, donde por medio de la capacitación se da el cambio en los conocimientos de las personas, y así se logra impactar la organización, propiciándose el cambio cultural deseado.

La capacitación ayuda a dar ese cambio en los conocimientos para que impacten en las actitudes de los individuos, y sobre todo se da un cambio de valores.

"Los conocimientos se bajan del cerebro al estomago", expresión que significa que de la razón se pasa al sentimiento, a las emociones.

Una vez convencida la persona, puede decir: "voy a probar", y esto significa que su comportamiento individual va a ser acorde a la nueva filosofía, a la nueva cultura de calidad.

Propiciado por el cambio de actitudes y valores, en las organizaciones se da una serie de acoplamientos en las actividades organizacionales, lo que se traduce en la conducta o el comportamiento de la organización cambia hacia la calidad.

CAPITULO 2

INTRODUCCIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

La Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica dentro del proceso de la mejora continua generó la necesidad de una metodología en el proceso administrativo de auditores internos para medir los procesos administrativos y dar solución a los problemas que al respecto se presenten.

Dentro de nuestras organizaciones conlleva algunas implicaciones, el poder de decidir y actuar, esta logrando que los nuevos modo de jerarquía caigan. Un nuevo tipo de acuerdo surgiendo el acuerdo del poder de decidir y actuar y sus tres fundamentos:

- Todos tenemos clientes a quien servir y es nuestra responsabilidad que queden satisfechos.
- Los sentimientos son importantes, podemos expresar nuestras emociones, y conocer a los demás comportamientos, como seres humanos cálidos y decentes.
- Obtener satisfacciones, el trabajo debe implicar nuestras vidas, debe desafiarnos para crecer y madurar.

2.2 OBJETIVO DE LA TESIS

Desarrollar un sistema que genere la metodología para el buen desempeño de auditores internos y con esto sistematizar el proceso de la mejora continua.

El proceso administrativo enfrenta un problema de estandarización de conocimientos para la optimización de los recursos humanos muy independiente de su tamaño, para su competencia en sus funciones, donde es indispensable:

- La capacitación.
- La información.
- Consultoría.

Esta metodología tomara fundamentos basados en los auditores internos, los cuales indican los requerimientos de capacitación, con respecto a su función.

2.3 HIPÓTESIS

Al aplicar el proceso metodológico este facilitará medir la calidad de los sistemas, y a la vez el adecuado desempeño de los auditores internos, eficientizando sus labores administrativas.

2.4 LIMITES DE ESTUDIO

El estudio tendrá como limite las áreas administrativas en nuestra Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS.

Los tiempos actuales exigen que para cualquier proceso administrativo que se realice en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica debe existir una metodología adecuada la cual debe estar reglamentada y avalada por el centro de calidad de la misma.

2.6 METODOLOGÍA

Por medio de la investigación documental y de campo se pretende desarrollar de manera eficiente la metodología de auditores internos de calidad esto con el objetivo de la mejora continua en los procesos administrativos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Realizar un estudio para diagnosticar una metodología que requiera los auditores internos para conocer sus áreas de oportunidad.
- Involucrar al centro de calidad para que sirva de apoyo para el proceso administrativo.
- Establecer con el centro de calidad un tiempo adecuado para la revisión de la metodología para adecuarlo según las necesidades.

2.7. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA.

El marco jurídico en base a las normas ISO 9001- 2001, los programas de capacitación en la metodología de auditores internos en los procesos administrativos, rediseñados y adecuado alas necesidades de nuestra facultad y de información del departamento de recursos humanos, en la forma de vida, de organización, el cual no solo favorece, si no exige la participación inteligente y personal en todas las áreas y niveles organizacionales, esto representa una de nuestras principales distinciones frente a otras instituciones, lo anterior permite la satisfacción del personal y la búsqueda de la mayor eficiencia productiva.

CAPITULO 3

AUDITORÍAS Y AUDITORES DE CALIDAD

AUDITORÍAS DE CALIDAD

Todo sistema que no se revisa regularmente tiende a degenerar y a volverse ineficaz.

El término "Auditoría de calidad" significa cosas distintas para gente distinta . Para muchos significa una inspección detallada de las partes . componentes o productos en una etapa especifica del ciclo de manufactura .

Sin embargo , la auditoría de calidad "Es una investigación sistemática e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relacionados se cumplen de acuerdo con lo planeado , y si su implementación es efectiva y permiten lograr objetivos." (ISO 8402)

Por lo tanto, la auditoría de calidad es una evaluación objetiva de la efectividad del sistema de calidad y de sus componentes. Es un proceso para verificar los hechos, cuyo propósito no es controlar sino confirmar si hay control.

La auditoría de calidad es una disciplina dedicada a establecer hechos, no como una inquisición ni como una "misión de señalar al culpable."

La auditoria de calidad provee un índice que puede ser utilizado como :

- Una medida de calidad y sus cambios y tendencias a lo largo del tiempo.
- Una medida del sistema de calidad.

Una auditoría de calidad , de acuerdo con la norma de ISO 10011-1 incluye los siguientes pasos :

1 .- DEFINICIÓN

- Alcance
- Frecuencia
- Revisión preliminar de la descripción del sistema de calidad

2.- PREPARACIÓN

- Plan de la auditoría
- Asignaciones del equipo auditor
- Documentos de trabajo para realizar la auditoría

3.- REALIZACIÓN

- Sesión de apertura
- Examinación
- Sesión de cierre

4 .- REGSISTRO

- Preparación del reporte
- Contenido
- Distribución
- Retención

Una auditoría externa debe desencadenar una acción tal como la modificación de políticas , sistemas y procedimientos para asegurar que se alcance un nivel deseable de calidad del producto .

Una de las claves mas importantes de una auditoría exitosa es el mantenimiento de la objetividad. El mejor método para lograr esa objetividad es mediante la asignación de auditores que no tengan la responsabilidad directa por la realización de la actividad auditada.

3.1 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD

Las auditorías han recibido mala reputación a través de los años. Muchas veces los empleados y la gerencia ven el proceso como una "cacería de brujas" o con fines disciplinarios, en vez de ser vistas como una ayuda para el apoyo de propuestas, reducción o eliminación de errores, verificación de conformidad o comunicaciones.

De hecho las auditorías contribuyen a la realización de muchos objetivos positivos tales como :

- 1 .- Determinar la conformidad o falta de conformidad de los elementos del sistema de calidad con los requerimientos especificados .
 - Certificación do aceptación bajo normas nacionales o internacionales (ISO 9001 , API-Q1 , MIL-Q-9858^a , ETC.)
 - Certificación o aceptación bajo sistemas de calidad mandados por el cliente (Q1, TFE, ETC.)
 - Requerimientos regulatorios
- 2. Asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad, sistemas y procedimientos.
- 3 .- Determinar la efectividad del sistema de calidad implementado .
- 4 .- Dar al auditado la oportunidad de mejorar el sistema de calidad.
- 5.- Evaluar a los proveedores para hincar o mantener una relación contractual.

3.2 TIPOS DE AUDITORÍAS DE CALIDAD

Existen tres tipos de auditorías , su diferencia estriba en la naturaleza y relaciones entre las organizaciones auditora y auditada . Las auditorías pueden ser :

INTERNAS:

En la cual una compañía evalúa su propio desempeño.

EXTERNAS:

En la cual una compañía evalúa las actividades de sus

proveedores, agentes, etc.

Esta auditoría es la mas formal.

EXTRÍNSECAS:

En la cual un tercero (A veces una autoridad reguladora)

conduce una compañía y sus actividades comprándola con

requerimientos específicos.

Dentro de estos tipos, existen varias categorías de auditorías que abarcan un gran espectro de la función de calidad.

- A) AUDITORÍAS DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS : El propósito de esta auditoría se extiende tanto a los aspectos de negocio de las actividades de calidad de la compañía como a sus aspectos tecnológicos . el estándar usado para juzgar la adecuación de las políticas y objetivos es una mezcla de resultados pasados de competidores y de juicio subjetivo .
- B) AUDITORÍA DE DESEMPEÑO EN BASE A LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA: Normalmente una investigación basada, en mayor parte, en datos presentados en los informes ejecutivos de calidad. La gerencia normalmente efectúa las investigaciones mensual o trimestralmente.
- C) AUDITORÍA DE SISTEMAS O DE ADECUACIÓN : Esta auditoría del manual de calidad para asegurarse de que cumple con los requerimientos de calidad , tales como los de la norma ISO 9001 .
- D) AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO : Esta es una auditoría para determinar si la implementación sigue los procedimientos , instrucciones de trabajo , planes de calidad , etc .
- E) AUDITORÍA DE PRODUCTOS: Esta es una auditora para determinar si el producto satisface las especificaciones y las necesidades de adecuación al uso.

3.3 AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

ISO 9001/9002: 1994; 4.1.2.2 - RECURSOS

"El productor deberá identificar los requerimientos de los recursos y promover los recursos adecuados , incluyendo la asignación de personal capacitado para la administración , la ejecución del trabajo y para las actividades de verificación incluyendo a las auditorías internas de calidad"

ISO 9001/9002: 1994; 4.17. AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD

"El productor deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la planeación e implementación de auditorías internas de calidad con la finalidad de verificar que las actividades de calidad y los resultados relativos a las mismas se cumplan con las disposiciones planeadas para determinar"

"Las auditorías de calidad deberán ser programadas en base a su condición actual y a la importancia de la actividad a ser auditada , y deberán ser llevadas a cabo por personal independiente de aquellos que tienen la responsabilidad directa de la actividad auditada."

"Los resultados de la auditoría deberán ser registrados y entregados al personal que tiene la responsabilidad del área auditada. El personal directivo responsable de esta área deberá tomar , cuanto antes , la acción correctiva para subsanar las deficiencias encontradas durante la auditoría"

"En las actividades de seguimiento de la auditoría se deberán verificar y registrar a la implementación y efectividad de las acciones correctivas llevadas a cabo."

"Nota 1 .- Los resultados de las auditorías internas de calidad forman una parte integral de los datos para las actividades de revisión de la administración"

"Nota 2 .- Una guía sobre auditorías de sistemas de calidad se encuentra en ISO 10011"

ISO 9001/9002: 1994; 4.1.3 - REVISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

"La administración del productor con responsabilidad gerencial deberá revisar el sistema de calidad a intervalos apropiados para asegurar que mantiene constantemente su eficacia y adecuación para satisfacer los requerimientos de esta norma internacional y la política de calidad y objetivos establecidos por el productor registros de tales revisiones deberán conservarse"

ISO 9001/9002 : 1994 ; 4.14.1 y 4.14.3 – ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA 4.14.1 GENERAL

"El productor deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la implementación de acciones correctivas y preventivas".

"El productor deberá implementar y registrar cualquier cambio en los procedimientos documentados como resultado de las acciones correctivas y preventivas"

"Los procedimientos para las acciones preventivas deberán incluir :

- A) El uso de las fuentes adecuadas de información tales como los procesos y operaciones de trabajo que afecten la calidad del producto, concesiones, resultados de la auditorías, registros de calidad, reportes de servicio y quejas de los clientes para detectar, analizar y eliminar causas de potenciales
- B) La determinación de los pasos necesarios para manejar cualquier problema que requiera acción preventiva .
- C) El inicio de la acción preventiva y aplicar los controles para asegurar que es efectiva.
- D) El aseguramiento de que la información relevante de las acciones tomadas sea sometida a la administración para su revisión .

3.4 AUDITOR DE CALIDAD Y AUDITOR LIDER.

El auditor de calidad es una persona que esta calificada y autorizada para conducir total o parcialmente las auditorías de calidad.

El auditor líder es un auditor que esta calificado y autorizado para administrar una auditoría del sistema de calidad. El es el responsable ultimo de todas las fases de la auditoría y tiene la autoridad para hacer las decisiones finales con respecto a la conducción y observaciones de la auditoría.

RESPONSABILIDADES DE LOS AUDITORES

Las responsabilidades de un auditor de calidad son :

- Cumplir con los requerimientos aplicables de la auditoría.
- Comunicar y clarificar los requerimientos de la auditoría .
- Planear y llevar a cabo las responsabilidades asignadas de manera efectiva y eficiente.
- Documentar las observaciones (Hallazgos).
- Reportar el resultado de la auditoría.
- Verificar la efectividad de las acciones correctivas llevadas a cabo como resultado de la auditoría (Si es requerido por la persona que solicita la auditoría).
- Conservar en un lugar seguro los documentos de la auditoría .
- Cooperar y apoyar al auditor líder.

Las responsabilidades del auditor líder, además de las señaladas para el auditor son:

- Ayudar el la selección de otros miembros del equipo de auditores.
- Preparar el plan de la auditoría.
- Re presentar al equipo auditor con la administración del auditado.
- Entregar el reporte de la auditoría .

ACTIVIDADES DE LOS AUDITORES

El auditor líder deberá:

 Definir los requerimientos de cada tarea de la auditoría , incluyendo las calificaciones requeridas del auditor .

- Cumplir con los requerimientos aplicables de la auditoría y con otras directrices apropiadas.
- Planear la auditoría , preparar los documentos de trabajo y orientar al equipo anterior .
- Reportar la documentación sobre las actividades existentes del sistema calidad para determinar su adecuación.
- Reportar inmediatamente al auditado las no conformidades criticas.
- Reportar cualquier obstáculo grave encontrado al realizar la auditoría.
- Reportar los resultados de la auditoría en forma clara, concluyente y sin retrasos innecesarios.

Los auditores deberán:

- Mantenerse dentro del alcance de la auditoría.
- Ser objetivos
- Obtener y analizar la evidencia pertinente y suficiente para sacar conclusiones acerca del sistema de calidad del auditado.
- Mantenerse alerta a cualquier indicación de evidencia que pueda influenciar los resultados de la auditoría y posiblemente requerir una auditoría mas extensiva.
- Ser capaces de contestar preguntas tales como :
 ¿Son conocidos , están disponibles , se entienden y se usan por el personal auditado los procedimientos , documentos y otra información que describa o soporte los elementos requeridos del sistema de calidad ?
- Actuar en forma ética todo el tiempo.

ATRIBUTOS PERSONALES DEL AUDITOR

El auditor:

- A menudo trabaja solo sin una supervisión directa.
- Algunas veces obtiene la información en una ambiente hostil (Gente a la defensiva que no quiere cooperar)
- Frecuentemente trabajan en áreas donde tiene poca o ninguna pericia técnica.

Nunca tienen suficiente tiempo para completar el trabajo.

De acuerdo con ISO 10011-2, los atributos personales mínimos necesarios para ser un buen auditor son :

- Mente abierta y madurez
- Sentido de juicio
- Habilidades analíticas y tenacidad
- Habilidad para percibir situaciones de manera realista
- Entendimiento de operaciones complejas a partir de nuestra perspectiva general
- Entendimiento del rol de las unidades individuales dentro de la organización
- Habilidades administrativas requeridas para realizar las auditorías (Manejo de tipo, organización, etc).
- Habilidades de comunicación .

EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y EXPERIENCA DE LOS AUDITORES

La norma ISO 10011.2 establece ciertos requerimientos con respecto a la educación , capacitación y experiencia que deben cumplir aquellas personas que desean ser auditores de calidad , Aunque estos requerimientos sean únicamente para quienes se hayan de dedicar profesionalmente a las auditorías de calidad , son un buen punto de referencia para los candidatos a auditor interno o de proveedores .

La norma ISO 10011-2 establece lo siguiente :

- A) Los candidatos a auditor deberán al menos haber completado su educación preparatoria. También deberán demostrar su competencia para expresar conceptos e ideas, oral y por escrito, de una manera clara y fluida.
- B) Los candidatos a auditor deberán estar capacitados para asegurar su competencia en las habilidades requeridas para llevar a cabo las auditorías , y para administrarlas . Esta capacitación deberá cubrir las siguientes áreas :
 - Conocimiento de las normas y estándares contra las cuales las auditorías del sistema de calidad pueden ser realizadas.

- Técnicas para examinar, preguntar, evaluar y reportar.
- Habilidades adicionales requeridas para administrar una auditoría, tales como la planeación, organización, comunicación y el dar ordenes.
- C) Los candidatos a auditor deberán tener una experiencia mínima de cuatro años de tiempo completo en el trabajo, de los cuales al menos dos años deberán haber estado realizando actividades de aseguramiento de la calidad.
- D) Los candidatos a auditor deberán haber participado en un mínimo de cuatro auditorías en un lapso no mayor de 20 días . esta participación deberá incluir la revisión de la documentación , la actividad propia de la auditoría y la elaboración del reporte .

3.5 PREPARACIOIN DE LA AUDITORÍA

La metodología para preparar las auditorías de calidad de acuerdo con la Norma ISO 10011-1 es:

- Establecimiento del alcance de la auditoría.
- Selección del auditor o auditores.
- Notificación al auditado.
- Identificación de documentos aplicables.
- Revisión de la documentación.
- Revisión de auditorías previas.
- Preparación de la guía de la auditoría.

3.6 ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El primer paso en la preparación de la auditoría es el establecimiento del alcance de la auditoría, esto es, que elementos del sistema de calidad, que localidades físicas y que actividades organizacionales serán auditados. Este establecimiento es hecho por el responsable del sistema de auditorías de calidad (o por el cliente en el caso de auditorías extrínsecas).

En el caso de auditorías internas, existen varias opciones para llevarlas a cabo, siendo las principales:

- A) POR PROCEDIMIENTOS. Se audita cada procedimiento, incluyendo al personal, documentos y registros involucrados.
- B) POR ELEMENTOS DE LA NORMA. Se audita a un elemento específico de la norma en las áreas involucradas, incluyendo al personal, procedimientos, documentos y registros. En este caso se requiere que previamente se identifique las áreas de la organización para cada elemento de la norma.
- C) POR AREA DE ORGANIZACIÓN. Se audita cada área o departamento de la organización incluyendo todos los elementos de la norma que le corresponden, así como también los procedimientos, documentos y registros. Al igual que el estilo anterior, se requiere que previamente se identifiquen las áreas de la organización para cada elemento de la norma.

En cualquier otro caso, siempre habrá de usar el manual del sistema de calidad como otra fuente de información para la planeación y realización de la auditoría.

3.7 ASIGNACION DE AUDITORES

El responsable del sistema de auditorías de calidad deberá designar al auditor o grupo de auditores que llevarán a cabo la auditoría de calidad.

En los casos de auditorías extrínsecas siempre deberán ser realizadas mediante un grupo de auditores. No así en los casos de las auditorías externas e internas, en donde queda a juicio del responsable del sistema de auditorías de calidad si son realizadas por un grupo de auditores o por un solo auditor.

Cuando se opta por un grupo de auditores, deberá designarse a uno de ellos como el auditor líder, cuyas responsabilidades ya fueron comentadas.

3.8 NOTIFICACION AL AUDITADO

El auditor líder (o el auditor cuando únicamente se selecciona a uno solo) deberá notificar al auditado la fecha y hora precisa de la auditoría. Por supuesto que esta notificación deberá ser consultada con el auditado para ver su disponibilidad.

En los casos de auditorías externas y extrínsecas es necesario enviar una agenda de la auditoría, mostrando los temas que serán auditados y el horario planeado para que el auditado pueda hacer los arreglos correspondientes y asegurar que las personas adecuadas estén disponibles.

3.9 IDENTIFICACION DE DOCUMENTOS APLICABLES

El auditor o grupo de auditores deberán ahora identificar los documentos del sistema de calidad que corresponden al alcance de la auditoría, estos documentos normalmente comprenden a:

- La norma aplicable (ISO 9001, ISO 9002, etc.)
- El manual del sistema de calidad.
- Los procedimientos operativos.
- Las instrucciones de trabajo.
- Los documentos generales propios del sistema de calidad.

3.10 REVISION DE LA DOCUMENTACIÓN

El auditor líder, si es el caso, asignara a cada auditor el elemento o subsistema a auditar.

Cada auditor (incluyendo al auditor líder) deberá revisar la documentación identificada y de acuerdo con su asignación.

El propósito es entender, en la medida de lo posible, como debe estarse haciendo las actividades o sistema que será auditado.

3.11 REVISION DE AUDITORÍAS PREVIAS

Si existen auditorías previas, el auditor o grupo de auditores deberán revisar los expedientes de esas auditorías con el propósito de estar en alerta a errores detectados anteriormente o tener presente durante la auditoría los comentarios u observaciones de esas auditorías previas.

3.12 PREPARACION DE LA GUIA DE LA AUDITORÍA

El auditor o grupo de auditores deberán preparar una guía con preguntas para ser usadas durante la realización de la auditoría. Esta guía deberé de formar parte de los documentos y registros del expediente de la auditoría.

Es conveniente mencionar que la guía de la auditoría es precisamente eso: una guía. Esto significa que nunca deberá ser usada durante la realización de la auditoría como una lista que deberá ser cubierta literalmente. Estemos concientes de que mas vale indagar a fondo alguna inconformidad aunque nos consuma todo el tiempo planeado, que cubrir superficialmente todos los puntos de la guía.

3.13 REALIZACION DE LA AUDITORÍA

La metodología para realizar las auditorías de calidad de acuerdo con la norma ISO 10011-1 es:

- Apertura de la auditoría.
- Obtención de evidencias.

- Registro de las observaciones.
- Cierre de la auditoría.

3.14 APERTURA DE LA AUDITORÍA

La realización de la auditoría comienza con una sesión de apertura entre el equipo auditor y el responsable del área o localidad auditada.

El propósito de la sesión de apertura es:

- Presentar al equipo auditor al responsable del área o localidad que será auditada.
- Revisar el alcance y los objetivos de la auditoría.
- Proveer un breve resumen de los métodos y procedimientos que serán usados durante la auditoría.
- Establecer un enlace oficial de comunicación entre el equipo auditor y el auditado.
- Confirmar que estén disponibles los recursos necesarios para el equipo auditor.
- Confirmar la fecha y horario de la sesión de cierre de la auditoría y de las sesiones intermedias (si la auditoría tomará más de un día) entre el equipo auditor y el responsable del área o localidad auditada.
- Clarificar cualquier detalle confuso acerca del plan de la auditoría.

Esta sesión de apertura de la auditoría deberá ser breve. En caso de auditorías internas pudiese tomar no más de 5 a 10 minutos. En el caso de auditorías externas o extrínsecas no más de 30 a 45 minutos.

3.15 OBTENCION DE EVIDENCIAS

La evidencia deberá ser obtenida a través de entrevistas, examinación de documentos y registros, y mediante la observación de las actividades y condiciones en las áreas relativas al alcance de la auditoría.

Es muy importante recordar que el propósito de las auditorías de calidad no es criticar o buscar culpables , sino para determinar el grado de implementación de los

procedimientos y para detectar la necesidad de cualquier cambio para corregir no conformidades.

Las entrevistas en las auditorías de calidad se hacen no exclusivamente al responsable del área auditada sino a todo el personal que esté previamente preparado.

Debido a que el equipo auditor debe apegarse a la objetividad, una de las frases que mas deberán de usar es: ¿Podría usted mostrarnos...?

Si durante la auditoría se detecta resistencia por parte del auditado, el equipo auditor no deberá entrar en discusión con el auditado y deberá cerrar el proceso de la auditoría de calidad, acudiendo lo mas pronto posible con el responsable del área auditada (o al cliente en el caso de auditorías extrínsecas) para que tome cartas en el asunto.

3.16 REGISTRO DE LAS OBSERVACIONES

Todas las observaciones deberán ser registradas después de que todas las actividades hayan sido auditadas, el equipo auditor deberá revisar sus observaciones para determinar cuales de ellas serán reportadas como no conformidades.

Deberá tenerse especial cuidado en la claridad de la redacción de las no conformidades.

Las no conformidades deberán estar identificadas con respecto a los requerimientos específicos de los documentos en cuestión.

3.17 CIERRE DE LA AUDITORÍA

Al final de la auditoría, y antes de preparar el reporte de la auditoría, el equipo auditor deberá realizar una sesión de cierre de auditoría con el responsable del área o localidad auditada.

El principal propósito de esta sesión de cierre es el comentar las observaciones de la auditoría y asegurarse de que se entiendan.

Durante la sesión de cierre, el auditor líder presenta un informe, escrito a mano, de las observaciones de la auditoría, conteniendo las no conformidades detectadas.

3,18 CONTENIDO DEL REPORTE DE LA AUDITORÍA

El reporte de la auditoría deberá contener lo siguiente:

- El alcance y los objetivos de la auditoría.
- Detalles del plan de la auditoría , la identificación del equipo auditor y del responsable auditado, la fecha de la auditoría y la identificación de la organización específica auditada.
- La identificación de los documentos de referencia contra los cuales se realizó la auditoría (Norma de calidad, Manual de calidad del auditado).
- Observaciones de no conformidades.
- La capacidad del sistema de calidad para lograr los objetivos de calidad definidos.
- La lista de distribución del reporte de la auditoría.

3.19 RETENCION DE REGISTROS

Los registros de la auditoría deberán conservarse de común acuerdo entre el cliente, la organización auditora y el auditado, y en el cumplimiento de cualquier requerimiento regulatorio.

3.20 SEGUIMIENTO Y CIERRE DE LA AUDITORÍA

El auditado tiene la responsabilidad de determinar e iniciar la acción correctiva necesaria para corregir la no conformidad o para corregir la causa de la no conformidad. El auditor solo es responsable de la identificación de la no conformidad.

ACCION CORRECTIVA

Existen varios tipos de acciones correctivas, una es una corrección a corto plazo, a veces realizada en el momento para evitar un daño adicional hasta que se puedan realizar las acciones correctivas a largo plazo.

Las acciones correctivas a largo plazo intentan eliminar las causas de las no conformidades y usualmente involucran cambios en los procedimientos y sistemas.

Para facilitar el seguimiento adecuado, el auditado debe documentar el proceso de ejecución y supervisión de las acciones correctivas.

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Las auditorías son actividades cíclicas. Los resultados de las auditorías previas se usan como referencia y como guía durante la planeación de auditorías subsecuentes. Además los resultados de las auditorías pueden provocar otra auditoría, completa o parcial, para confirmar que las acciones correctivas sobre las no conformidades hayan sido realizadas.

Cuando se programa una auditoría de seguimiento para verificar la implementación de la acción correctiva, el cliente, los auditores, y los auditados deben dar tiempo suficiente para la realización completa de la acción correctiva.

Para el seguimiento el auditor se prepara usando notas e informes de la auditoría original. Luego el auditor examina el área en cuestión usando los mismos criterios minuciosos y objetivos como en la auditoría original. El objetivo es obtener la seguridad de que se han remediado las no conformidades.

Cuando el auditor tiene la certeza de que la no conformidad se ha corregido, cerrará la auditoría registrando su aprobación (fecha y firma) en los reportes de no conformidad correspondientes.

REPORTE DE ACCIONES PREVENTIVAS

	Reporte No.:	
Fuente de información:		
Fecha:		
Puesto:		 -
Nombre:		
Departamento a aplicar la acción preventiva:		
DESCRIPCIÓN DE LA(S) ACC	IÓN(ES) PREVENTIVA(S)	
Plan de implementación: (Indicar fecha y responsal		
DESCRIPCIÓN DE LA PO	SIBLE DESVIACIÓN	
Esta(s) acción(es) evitará(n) las posibles desviacio	nes:	
Autorización:	Fecha:	
Autorizacion:	reciid.	
Verificación de la acción preventiva:		
-		
		:
1		1
Fecha de Verificación:	Indifference now	
regna de vernicación:	/erificado por:	

REPORTE DE ACCIONES CORRECTIVAS

	Reporte No.:
A LLENAR POR LA PERSONA QUE GENE	RA EL REPORTE
Fuente de información:	
Fecha: Puesto:	
Nombre:	
NOTIONS:	
Departamento o área no conforme:	
Asignado a:	
NO CONFORMIDAD	
Nivel de no conformidad: Mayor Meno	
Trivel de 110 conformidad. Ividyol Wierlo	<u> </u>
A LLENAR POR EL RESPONSABLE DE ATEN	NCIÓN AL REPORTE
ACCION CORRECTIVA	V. 112
Causa raíz:	
Descripción de la acción correctiva:	
Responsable de implementar la acción:	Fecha:
responsable de implementar la acción.	reala.
VERIFICACIÓN	
Verificación de la acción correctiva: (Revisar la realización)	/
VOINTEGER TO THE TOTAL OF THE TOTAL	
Fecha:	<u></u>
Efectividad de la acción correctiva: (Revisar se haya atacado la cau	usa raíz)
Fecha.	
Responsable de la verificación: Firma:	44070070

CONTROL DE ACCIONES CORRECTIVAS
Fecha de última actualizacion:

Estado actual terminado / no terminado.			THE RESERVE OF THE PARTY OF THE												
Fecha de Es								AND			A				
Fecha de implantación de la acción correctiva	_		According Control Cont			paling a shariffer and state of the last of the state of				_		1			
Responeable de la acción correctiva															
Causa de la desviación					Control of the second of the s	The state of the s	не на выпада на население по постава на пост								
Número de acción correctiva		The state of the s	7777			anning the second secon									
Fueme		A plant in the control of the contro		the language many and the control and					-						

CONTROL DE ACCIONES PREVENTIVAS
Fecha de última actualización:

Vacipular is a sector provents	Número de acción preventiva	Responsable de la acción preventiva	recna de la implantación de la acción preventiva	Fecha de verificación	Avaince de la Implantación
	The state of the s				and the second s
					*
And the second s					
		And the second s			
t	THE ALM NAMED AND ASSESSED TO THE OWNER OF THE OWNER OF THE OWNER, THE OWNER, THE OWNER, THE OWNER, THE OWNER,				
and the second s			**************************************		
AND THE RESIDENCE OF THE PROPERTY OF THE PROPE					
			The state of the s		
,					
			T (v		
			A CONTRACTOR OF THE PROPERTY O		
1					AL
					And the second s
and the state of t			and the state of t		The state of the s
-			,		
			The second secon		

QUEJAS Y RECLAMACIONES

	Fecha:	Hora:
Nombre de quien generó la queja o reclamación:		A
		-
Departamento o área involucrada:		
Nombre de quien recibió la queja o reclamacion:		
QUEJA O RECLAMACIÓN:		
SUGERENCIAS (ACCIÓN CORRECTIVA):	4000	

Firma de quien Recibió la queja o reclamacion

		OTENIO	norario Auditores litternos		
Subdírección:	cción:		Coordinación:		And the state of t
Puesto:				No. De empleado:	
Nombre		Angele Britanis de La Contraction de La Contract			Activities of the contraction of
Teléfono:):	E-mail:		and the second s	
Marqu	Marque por favor su(s) horario(s) disponibles para realizar la auditoria:	ırio(s) disponibles pa	ra realizar la auditoria:		
HORA	MIERCOLES 3	JUEVES 4	VIERNES 5	LUNES 8	MARTES 9
	(Horario disponible para	(Auditoria)	(Auditoria)	(Auditoria)	(Auditoria)
	hora de auditoria)		THE PROPERTY OF THE PROPERTY O		
I.W		and the state of t			
M2	in destructive destruction and against the contract of the con				
M3					
M4					
M5					
M6	,			in the second se	
VΊ					
.V2					
V3				A THE PROPERTY OF THE PROPERTY	
V4			and the second s	The state of the s	
ν5			and a care commenced of the second of the se		
ν6				to the Lottle of the second control of the Lottle of the L	
N1				- A SA MARTINE TOTAL TOTAL CONTRACTOR OF THE SAME OF T	
N2				- Andrew Art & Towns Street Mile Mark and Mark (# 1 ft) of the Agent Street St	
N3	A CONTRACTOR OF THE PROPERTY O			THE RESERVE THE PROPERTY OF TH	
N4				THE REAL PROPERTY AND ASSESSMENT OF THE PROPERTY OF THE PROPER	
N5		manyana da		a. utrustus aikkiskistististististististististististististi	
Z Z					**************************************

Firms del Responsable del : Area	and the second s									and the second s					The state of the s
90			Land the second	A CALLES AND A CAL		THE THE PARTY OF T	A CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH		COMMITTEE STORY		. The contract of the contract				ARMENTALISE SHEER I SEE EMBERTALISE COMPANY OF THE CONTROL OF THE
Comentarios						and accomply of the second sec				and the state of t				The common function and to the common section in the common sectio	
						Ab About many day Ab									
No conformidades No. N.C No. N.C. menores mayores	The second secon			arms memoral familiar (1) and a second secon	 THE RESIDENCE AND ADDRESS OF THE PERSON OF T		AND REAL PROPERTY OF						ALABOROMOPHICAL COURSE		
No confo No. N. C menores							The second secon	***************************************		ALA OTROPICATION					
Cap.	e de la composition della comp														
Area miditada		The state of the s	•									The second secon	and the state of t	e delle en que eque esta en es	Total Vision Vis
												-			

Audioi Liuci.

_

CAPITULO 4

MARCO TEORICO IMPLANTACIÓN DEL ISO 9001 – 2000

4.1 INTRODUCCIÓN.

En el marco de la calidad, los conceptos asociados a la detección han quedado completamente obsoletos. Las actuaciones en materia de prevención han evolucionado, formando parte, en este momento, de cualquier programa de "aseguramiento de la calidad".

Las Normas iso 9000 sobre Aseguramiento de Calidad, se apoyan en esta filosofía de la Prevención, haciendo especial énfasis en la Planificación, con Objetivos específicos de Calidad que deberían ser definidos cuidadosamente controlando su evolución.

Muchas empresas se han puesto ha medir urgentemente el grado de adecuación de sus Sistemas de Calidad con dichas Normas Internacionales. De esta forma, conocen las desviaciones existentes y pueden definir y aplicar las acciones necesarias para la adecuación de dichos Sistemas a las exigencias de las Normas. Pero, con frecuencia a esas empresas les hace falta un instrumento de medición objetivo y fiable como lo es la auditoría del sistema de calidad. Mas concretamente, "la Auditoría Interna del sistema de Calidad" permite evaluar de forma objetiva los avances que las empresas van

obteniendo en la puesta en marcha de sus Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, así como las desviaciones en el proceso evolutivo posterior.

Las mencionadas Normas exigen explícitamente la existencia en la empresa (tanto industrial, como de servicios) de procedimientos de Auditoría Interna de la Calidad, que deben practicarse con eficacia por personal cualificado para tal efecto.

Pero el verdadero objetivo de las Auditorías internas del Sistema de Calidad es mucho mas ambicioso que lo antes señalado. Por ello, para dar a conocer además esta otra faceta de las Auditorías Internas, hemos considerado la necesidad de desarrollar este video con su correspondiente Manual del Trabajo y Aplicación, convencidos de que así contribuimos eficazmente al desarrollo de las empresas.

4.2 MANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

En este documento se recogen todos los aspectos relacionados con el desarrollo y la aplicación de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

4.2.1.OBJETIVO DEL MANUAL

Este Manual tiene como objetivo definir en detalle el proceso a seguir para la realización de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad, tanto en las empresas Industriales como de Servicios.

4.2.2 CAMPO DE APLICACIÓN

El contenido del presente Manual es de aplicación para evaluar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa, ya sea a nivel de toda la organización, a nivel de una de sus áreas de actividad, o bien, a nivel de uno o varios de los elementos que conforman el Sistema de Calidad.

Por todo ello, la aplicación podrá desarrollarse en cualquiera de los Departamentos o Servicios de la Empresa;

- Comercial, Marketing, Ventas
- Investigación, Desarrollo, Diseño.
- Compras, Subcontratación.
- Planificación.
- Producción y Montaje.
- Logística, Almacén.
- Calidad.
- Expediciones, Entrega.
- Servicios Posventa.
- Recursos humanos.
- Administración, Finanzas.
- Dirección.
- ...

Por otro lado, además de la aplicación ordinaria que pudiera tener este Manual, podrían presentarse circunstancias extraordinarias, en base a las cuales la Dirección considerase oportuna dicha aplicación.

4.3 COMO UTILIZAR ESTE MANUAL DE TRABAJO Y APLICACIÓN CON SU CORRSPONDIENTE VIDEO.

La presente obra esta compuesta por un video y un manual de trabajo y Aplicación. En el video se explica de forma resumida la filosofía en la que se basan las Auditorías Internas del Sistema de Calidad, en el contexto de las Normas ISO 9000, así como el Proceso a seguir para la aplicación de dichas Auditorías a la Empresa. Este Vídeo se complementa con el manual de Trabajo y Aplicación, en el que se amplían los detalles correspondientes a la Puesta en Marcha, paso a paso. El Manual contiene también el conjunto completo de impresos y cuestionarios que le permiten hacer realidad la aplicación de esta filosofía en su empresa.

Aconsejamos que utilice el material de la siguiente forma:

- I. Visionado inicial de la cinta y análisis del contenido del Manual, por parte de la persona interesada, que coordinara o potenciara lo siguiente:
- II. Creación de un equipo al efecto, que debería estar formado por personal de distintos departamentos de la empresa (Producción, Compras. Calidad, Técnico,....). En este equipo tendrán que figurar , al menos los futuros Auditores. Para la elección de los integrantes del equipo, conviene consultar previamente el apartado de Organización para la Auditoría, en la Segunda Parte de este mismo Manual. La presencia de algún miembro de la empresa en este equipo dependerá de los objetivos que se persigan en cada caso.
- III. Visionado dela cinta de Vídeo por el equipo antes formado, tomando las notas oportunas sobre los temas tratados.
- IV. Trabajo en equipo, para analizar las bases de la filosofía de actuación en materia de Auditoría. Dependiendo del total de personas participantes. conviene agruparlas en pequeños equipos, de dos o tres personas, con el objeto de que realicen los análisis por separado y, posteriormente efectúen una puesta en común.
- V. Trabajo individual, orientado a la ampliación de detalles, al estudio y a la profundización en el tema, con ayuda del Manual de Trabajo.
- VI. Trabajo en equipo, para sacar conclusiones definitivas y establecer la viabilidad del Proyecto "auditoría interna" en la empresa. Si procede, se definirán las bases de actuación, así como el Plan Anual de Auditorías, que deberá se sometido a la aprobación por la Dirección.

A partir de aquí, se continuará con el paso a paso del Proceso, en función de lo establecido en este material.

Según el contenido de cada Paso, atendiendo a las peculiaridades de cada empresa, tal vez resulte necesario ajustar algún aspecto de los descritos en el material.

Sin embargo, en nuestras experiencias rara vez se ha modificado el Proceso aquí planteado, en tales casos, las modificaciones han sido solo "de forma" permitiendo igualmente el logro de resultados excelentes en la aplicación de esta metodología.

Por otra parte, si se desea lograr una aplicación integral, en materia de Aseguramiento de la Calidad. conviene tener en cuenta que esta obra se complementa con otros cuatro temas íntimamente relacionados, que se detallan a continuación:

- Tema 1.- ISO 9000: una visión gerencial
- Tema 2.- ISO 9000: los cambios en cada área de la organización.
- Tema 3.- ISO 9000 y las auditorías de calidad.
- Tema 4.- ISO 9000 y la base documental.
- Tema 5.- ISO 9000: el proceso de la certificación paso a paso.

El conjunto de estos cinco temas forma la "Colección ISO 9000".

4.4 LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y LAS AUDITORÍAS.

4.4.1 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Los orígenes del Aseguramiento de la Calidad se sitúan en torno a la segunda mitad de la década de los sesenta. Han sido numerosas las empresas que desde aquellas fechas iniciaron programas de actuación que podrían enmarcarse dentro de esta nueva filosofía. Sin embargo, han tenido que transcurrir casi dos décadas para que se acuñase el termino "quality assurance". Al traducirlo al castellano, en la segunda mitad de la década de los ochentas, dicho termino sufrió algunos reveses, aceptándose por ultimo su traducción literal, es decir: "aseguramiento de la calidad"

Para profundizar en este concepto, conviene revisar en primer lugar algunas definiciones:

- De acuerdo con la Norma ISO 8402, un sistema de la calidad, se puede considerar como " el conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de Calidad".
- Por otro lado, revisando en la misma Norma la definición de aseguramiento de la calidad, encontramos que es " conjunto de acciones planificadas y sistemáticas

que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad".

Si unimos ambas definiciones, podemos obtener como conclusión en que consiste un sistema de aseguramientos de calidad.

Pero conviene analizar con mas detalle algunos aspectos contenidos en la definición de aseguramiento de la calidad:

- Conjunto de acciones planificadas..... Es decir, que están definidas de acuerdo a un plan, previamente aceptado. ¡cuidado con la improvisación!
- Y sistemáticas...... Se refiere aquí a la existencia de un sistema o método de actuación predefinido y, por supuesto, documentado.
- Necesarias para proporcionar confianza..... No es valida la aplicación de cualquier tipo de acción. Es necesario que con su aplicación se puedan asegurar los resultados. Esto es precisamente lo que aparece a continuación.
- El producto o servicio satisfará los requisitos....

Resulta pues, de vital importancia, esforzarse en diseñar un adecuado sistema y dotarlo de los recursos y medios necesarios para asegurar la confianza de que con el se satisfacen los requisitos y exigencias en materia de calidad. En definitiva, en esto consiste el aseguramiento de la calidad.

4.4.2 LAS NORMAS SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000.

A partir de los orígenes citados en el apartado anterior, diversos sectores industriales desarrollaron normas que establecían pautas de actuación en materia de Aseguramiento de la calidad. Este ha sido el caso de la industria Militar, Aeronáutica, Eléctrica o del Automóvil. Todos ellos desarrollaron, normas propias, algunas de las cuales aun se están aplicando actualmente.

Esta diversidad de normas existentes solucionaba algunos problemas puntuales, pero en general acarreaba excesiva burocracia, sobre todo cuando una determinada

organización debía cumplir con varias de estas Normas en simultaneo. Si bien, en algunos contados casos la aplicación de estas normas contribuía a asegurar la Calidad, en la gran mayoría su aplicación solo servia para incrementar el papeleo, duplicar acciones, desmotivar a los implicados,........., en definitiva, para incrementar los costes. Por estas razones, en los últimos años han ido apareciendo claras tendencias de unificación, basadas en la imperiosa necesidad de cualquier organización, de simplificar y abaratar los procesos, evitando todo tipo de duplicidades.

Los distintos sectores empresariales, primero los industriales y mas tarde los de servicios, comienzan a prestar especial atención a una familia de Normas sobre Aseguramiento de la Calidad, emitidas por el Organismo Internacional de Estandarización, conocido comúnmente como ISO (Internacional Stándar Organization). Nos referimos por supuesto a la familia de Normas ISO 9000.

Veamos a continuación que Normas forman esta familia, así como un breve resumen de lo que trata cada una de ellas:

La primera de estas Normas es la ISO 9000 propiamente dicha, que da nombre a toda la familia. Esta Norma es la "Norma para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad", estableciendo las directrices para sus selección y utilización.

A continuación expondremos los tres modelos de Aseguramiento de la Calidad:

ISO 9001	"Sistemas de la Calidad, Modelo para el aseguramiento de la
	Calidad en el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y el
	servicio postventa".

ISO 9002	"Sistemas	de	Calidad,	Modelo	para	el	Aseguramiento	de	la
	Calidad en	la p	roducción	, la instal	ación.	yе	el servicio postve	nta.	

ISO 9003 "Sistemas de Calidad, Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en las inspecciones y ensayos finales".

Tal vez, la Norma mas importante para las empresas, la que debe ser mas conocida, es la Norma ISO 9004. que establece las reglas generales para la gestión de la calidad y los elementos que conforman un sistema de gestión de la calidad.

Existen, además, un conjunto de Normas de la Familia ISO 9000, que podemos calificar de Normas Complementarias. Algunas de estas normas serán tratadas posteriormente.

En consecuencia, las Normas ISO 9000 son una serie o familia de Normas sobre Aseguramiento de la Calidad, que describen los requisitos que debe cumplir el sistema de Calidad de una organización, en diferentes situaciones.

4.4.3 LA AUDITORÍA DE LA CALIDAD. NORMA ISO 10.011

En general, el termino "Auditoría" se entiende como un análisis, examen o evaluación. En el contexto de la Calidad, la Auditoría es una Inspección que permite comparar determinados aspectos de la calidad con respecto a las normas y especificaciones existentes, evaluando los resultados.

Según lo establecido en la Norma ISO 8402, la Auditoría de Calidad es un " examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas , y para comprobar que estas disposiciones se llevan realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos".

Es importante destacar que la Auditoría es una inspección independiente, es decir, que ha de ser realizada por personal que no este vinculado directamente con el aspecto objeto de la Auditoría.

La norma ISO 10.011 establece las pautas para la realización de las Auditorías de los Sistemas de Calidad, por lo que ha sido cuidadosamente considerada a la hora de

realizar esta obra. Dicha Norma se subdivide en tres partes, que contemplan, respectivamente:

- Reglas para la Auditoría de los Sistemas de Calidad.
- Criterios de calificación de los Auditores.
- Gestión de los Programas de Auditoría.

Tal como hemos señalado anteriormente en el desarrollo de este Manual de Trabajo y Aplicación hemos considerado el contenido de esta Norma, en sus tres partes, traduciéndolo, en la medida de lo posible, a la realidad de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

4.4.4 TIPOS DE AUDITORÍAS.

Las auditorías más tradicionales, y por ello, mas conocidas, son las económicofinancieras. En la actualidad, también son frecuentes en las empresas las auditorías de seguridad y las medioambientales.

Las Auditorías de Calidad se vienen aplicando con distintos enfoques, tanto en empresas industriales, como de servicios, desde hace poco más de una década.

Para poder analizar mejor las auditorías de Calidad, a continuación vamos a clasificarlas en dos grandes bloques:

- Según su orientación, las Auditorías pueden ser:
 - De producto:

Estas Auditorías tienen como objetivo evaluar las características del producto, tal como lo haría el cliente. Requieren la existencia de una perfecta definición del pliego de condiciones, especificaciones y/o necesidades del cliente.

De Servicio:
 Ídem al anterior, ahora para un servicio.

- De proceso:

Se trata de una Auditoría de carácter eminentemente técnico. Pretende evaluar el comportamiento de un determinado proceso, en función de especificaciones, características técnicas y/o estándares predeterminados.

- Del Sistema de Calidad:

Esta Auditoría se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado y ha sido desarrollado, documentado, e implantado correctamente, de acuerdo con los requisitos especificados. Este tipo de Auditoría será el que desarrollaremos a lo largo de este Manual.

• Según quien las realice:

Internas:

Son las realizadas por personal de la propia empresa, o bien por persona externa a la empresa que actúa con los procedimientos y la sistemática de la propia empresa.

Externas:

Auditorías efectuadas por un organismo independiente, o bien, por personal ajeno a la empresa, con sistemática de actuación propia. Son ejemplo claro de estas Auditorías, las efectuadas por los clientes a sus proveedores.

Tanto en las Auditorías Internas como en las Externas, se deberá garantizar la independencia del Auditor en relación con la parte Auditada. Resulta sumamente interesante mencionar también otro concepto vinculado a las Auditorías de Calidad: La auto auditoría.

En realidad se trata de una seudo-auditoría, ya que el Auditor NO es independiente del área Auditada. Esto conlleva la posible existencia de fraude cuando se aplica, como instrumento de evaluación. Sin embargo, resulta ser altamente exitosa su aplicación en el contexto de un programa de Mejora Continua de la Calidad, es decir, cuando es aplicada como instrumento de auto control del auditado.

4.4.5 LAS AUDITORÍA INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD.

En función de todo lo señalado en el punto anterior, la Auditoría Interna del Sistema de Calidad es una actividad efectuada por una o un grupo de personas de la propia empresa y aplicada a cualquiera de las diferentes áreas de actividad existentes en la organización que se realiza para comprobar, mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Calidad es adecuado para alcanzar los objetivos establecidos, y ha sido desarrollado, documentado e implantado correctamente de acuerdo con los requisitos especificados.

La Auditoría Interna del Sistema de Calidad puede ser aplicada a la totalidad de áreas de la Empresa, o bien solo a alguna de ellas. También se puede aplicar para evaluar de forma especifica alguno de los elementos que conforman el Sistema de la Calidad de la Empresa.

4.4.6 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE CALIDAD.

En general, la Auditoría del Sistema de Calidad, se realiza para conocer de forma objetiva el grado de cumplimiento o adecuación de todos los procesos que conforman el Sistema de Calidad, con respecto a lo establecido en la normativa correspondiente

Este conocimiento permitirá definir, en función de las no conformidades detectadas, las acciones correctivas y/ o preventivas pertinentes. A partir de quien se establecerá un seguimiento para asegurar el cumplimiento de dichas acciones, evitando en la medida de lo posible, la repetición de las anomalías detectadas.

De forma especifica, las Auditorías Internas del Sistema de Calidad contemplan, entre otros, los siguientes objetivos:

 Determinar el grado de cumplimiento del Sistema de Calidad, de acuerdo con lo planteado en la documentación: Manual de Calidad

Procedimientos

Instrucciones

Planes

Normas

Reglamentos

Etc.

- Identificar las no conformidades existentes en el Sistema.
- Dar al Auditado la oportunidad de mejorar su Sistema de Calidad.
- Informar a la dirección de la Empresa acerca del estado del Sistema, con el objeto de que se pueda evaluar la eficacia de dicho Sistema de Calidad para alcanzar los objetivos especificados.

Pero el verdadero objetivo de la Auditoría Interna del Sistema de Calidad es impulsar desde la dirección de la Empresa un Proceso de Mejora Continua de la Calidad orientado a todas las áreas de actividad y basado en el ciclo P-D-C-A del Dr. Edward Deming.

CAPITULO 5

EQUIPOS DE TRABAJO

5.1 CONCEPTO CLAVE.

El propósito de este modulo es el comprender que comportamientos son vitales para mejora en el desempeño.

Cambios en los comportamientos causan un cambio de cultura, y un cambio de cultura puede ayudar a una organización a lograr su visión.

Además de aprender el material de esté modulo, los participantes deberán tener experiencia propia con la nueva cultura que queremos que promuevan. Como facilitador, debe asegurarse que su presentación no es un ejercicio mecánico ni seco. La energía, entusiasmo y humor en la sesión puede inspirar a que los participantes empiecen a hacer cambios en sus propios comportamientos.

5.1.1 LA NUEVA CULTURA.

Para ayudar a que las personas entiendan completamente el significado de los cambios que ocurrirán, indique que (1) la nueva cultura requiere que una masa crítica de

personas hagan cambios en sus comportamientos, y que (2) ahora tenemos la oportunidad de cambiar y de lograr una diferencia.

El cambio de comportamientos es requerido de todos, desde el Gerente* General hasta el trabajador. Si un nuevo comportamiento es deseable, todos deben adoptarlo sin excepción. Esta no es una labor fácil. Algunas personas tendrán mas dificultad que otras. Un cambio exitoso de hábitos en una masa critica de gente comenzará un proceso de transformación cultural.

* Usamos este término exclusivamente para designar a la persona a la cual Ud. Le reporta directamente.

5.1.2 PRINCIPIOS.

Los nueve módulos del Sistema en Una Pagina están basados en los siguientes principios básicos:

Principio de propósito.

Existe un propósito para todos los grupos que trabajan juntos. El propósito puede ser expresado en la forma de una misión, una visión y valores. Cuando este propósito es transmitido a todos, puede servir para inspirar ciertas acciones y comportamientos.

Principio de honestidad.

Las acciones o comportamientos deben ser consistentes con la verdad. Con eso queremos decir que no debemos pretender ser lo que no somos, que no debemos declarar algo que no es verdadero, y que no debemos esconder información que podría llevar a alguien a la verdad.

Principio de Unidad.

El principio de unidad requiere una cierta unidad de visión, que va mas allá de un simple consenso o concordancia. La unidad atrae, la desunión aleja. Un equipo unido motiva a sus miembros y atrae a clientes y proveedores. Un equipo desunido puede

alejar a clientes y proveedores. Un grupo unido puede lograr mucho mas que un grupo que solamente ha logrado consenso o uno que no sea unido.

Principio de Creatividad.

Creatividad implica nuevas soluciones a viejos problemas. Creatividad es lo que impulsa a explorar nuevas opciones en busca de la mejor solución.

Principio de Servicio.

Dar servicio, significa hacer algo que beneficia a alguien. El verdadero servicio es servicio a otros, no a uno mismo. Este concepto implica una verdadera preocupación y afecto por el cliente , los proveedores, el empleador, y el gerente. Exige sus mejores esfuerzos para el bienestar de otros. El servicio deberá ser el propósito motivador del trabajo.

Principio de Justicia.

El principio de justicia manifiesta que el originador de un comportamiento debe recibir las consecuencias de sus acciones, ya sean positivas o negativas, sin perjuicio alguno.

Principio de Prioridad.

A una acción que es beneficiosa al propósito de la organización hay que darle prioridad. Cuando hay dos actividades que son igualmente beneficiosas al propósito de la empresa, hay que elegir la que con mas rapidez y calidad ayude a lograr el propósito.

Principio de Economía.

Los recursos deberán ser usados con cuidado para eliminar desperdicios, y esto debe ser hecho de una manera que minimiza costos. Este principio implica que hay que evitar una duplicación de esfuerzos, y que la utilización de recursos sea controlada.

Principio de Excelencia.

No existen limites para el mejoramiento. Toda actividad se podrá desempeñar mejor al aplicar nuevas suposiciones, habilidades, recursos y creatividad. El

mejoramiento continuo es un requisito para todas las actividades que respetan los principios de prioridad y economía.

5.1.3 NUEVO ROL DE LA ADMINISTRACIÓN.

La estructura de administración de muchas organizaciones es jerárquica. Sin roles claramente definidos, estas estructuras pueden impedir el cambio. No es necesario deshacerse de esta estructura jerárquica, sin embargo, es necesario el redefinir el rol de la administración.

El sistema en Una Pagina redefine el concepto existente de administración en tres roles: auto administración, administración y liderazgo. Cada rol puede añadir un impulso único al cambio. Cada persona en la organización juega estos tres roles en grados diferentes.

Liderazgo vs. Administración.

El liderazgo esta orientado al futuro; la administración esta orientada al presente. Liderazgo tiene que ver con dirección; administración tiene que ver con la ejecución hacia la dirección. Liderazgo es sobre el orden de las prioridades; administración sobre la coordinación de recursos.

Administración vs. Auto-administración.

Un administrador en el sistema de Una Pagina es una persona que apoya y hace posible que las personas tomen responsabilidad, no alguien que tome responsabilidades por ellos. Auto-administración significa que las personas actúan por sí mismas para cumplir las responsabilidades que han aceptado. Usan los recursos puestos a su disposición para lograr resultados. Auto-administración significa que uno mismo se da dirección y que uno mismo se responsabiliza por el resultado. Esta idea de auto-administración requiere un cambio en los conceptos tradicionales de administración.

5.2. JUNTAS DE EQUIPOS AUTO-ADMINISTRATIVOS.

Esta es una herramienta importante que promueve el trabajo en equipos y la unidad. En el Sistema de Una Página tiene un significado y un propósito especifico.

La Junta de Equipo Auto-Administrado.

Esta es una reunión habitual de su equipo auto-administrado, para el propósito especifico de asegurar éxitos, resolver problemas y encontrar oportunidades. Es una reunión enfocada, creativa y orientada al servicio. Ustedes logran los resultados concretos a través de estas juntas. Si usan las herramientas presentadas en este seminario en forma efectiva, con el tiempo, esta junta reemplazará y reducirá el numero de las otras reuniones a las cuales esta asistiendo ahora.

Cuando se llevaran a cabo estas Juntas

Las juntas de equipos deben de programarse por lo menos una vez al mes, preferiblemente 2 veces al mes, o mas seguido si su equipo así lo desea. Los miembros de su equipo deberán acordar la frecuencia de las reuniones. Recomendamos que su equipo programe las juntas regularmente, por ejemplo el primer lunes de cada mes.

Donde se llevaran a cabo estas Juntas?

Lleve a cabo estas juntas en un lugar que sea conveniente para todos los participantes. Asegúrese de que haya lugar para todos y que no haya distracciones.

Quienes deberán estar Presente?

Todos los miembros de su equipo deben estar presente, al igual que una o dos personas adicionales que puedan, contribuir a la solución de problemas o a encontrar oportunidades. Estas personas que no son miembros del equipo ocupan los puestos de silla abierta. El hacer esto es muy importante para el éxito de su equipo. Estas sillas abiertas pueden ser ocupadas por personas de su área o no. Incluso pueden ser personas expertas que no pertenecen a su empresa. Por ejemplo, si están discutiendo servicio al cliente, por que no invitar a un cliente.

Cuanto tiempo debe durar la Junta?

La duración de estas reuniones debe ser decisión de su equipo. No deben ser demasiado largas ni demasiado cortas. Lo mas importante es la calidad de su plan de acción. La junta inicial puede durar tres o cuatro horas, las siguientes deberán ser mas cortas, idealmente, una hora y media.

5.3 MEJORA CONTINUA

Para llevar a cabo un análisis efectivo debemos comprender cómo responde la institución a las fuerzas externas tales como:

- Mercado
- El entorno económico
- Factores específicos de la industria
- Las regularizaciones

La forma en la que la institución formaliza su proceso de administración estratégica a fin de reaccionar ante fuerzas externas variará, dependiendo del volumen y complejidad y las preferencias de su Director General. Para que la gerencia pueda identificar y controlar sus riesgos, la necesidad de tener objetivos y estrategias claras es crítica para cualquier institución.

El propósito principal de hacer un análisis estratégico es para proveer a los equipos de auditoría un marco para comprender los objetivos y estrategas de la institución, y luego considerar los riesgos fundamentales de la institución asociados con la estrategia y su capacidad para ejecutarla.

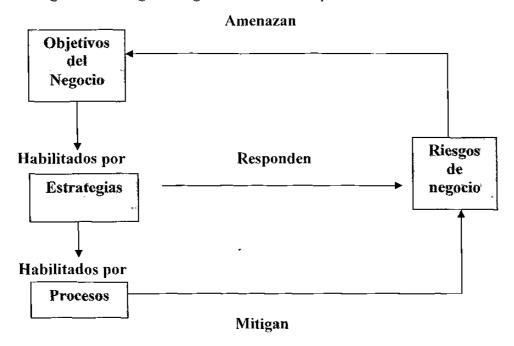
Oue se debe de considerar en un análisis estratégico:

Una orientación hacia riesgos de negocios requiere una buena capacidad de criterio con respecto al mercado de la institución. El análisis estratégico nos ayuda a comprender la dirección que establece un cliente cuando responde al entorno económico, al considerar:

- La posición y papel de la institución en su segmento de la industria,
- Las necesidades y deseos de la institución que actúan en el segmento del mercado elegido por el cliente.
- La visión de la institución con respecto a satisfacer sus necesidades de mercado mejor que sus rivales,
- Estrategias y planes específicos para lograr su visión,
- Los procesos claves de la institución que son esenciales para que la institución administre sus riesgos estratégicos, este enfoque se utiliza como inicio para el análisis de procesos de negocio.

La estrategia formulada por la dirección define cómo la institución planea alcanzar la misión, metas y objetivos de la misma. La estrategia refleja el plan de la dirección para "triunfar". Representa los planes para rendir en forma uniforme, dentro de las metas y objetivos de la institución.

Es importante que apreciemos la interrelación existente entre los objetivos de negocio, estrategias y procesos de la institución, y la forma en que estos afectan el riesgo de negocios. El diagrama siguiente ilustra un aspecto de estas interrelaciones.



En el análisis estratégico analizamos la industria y el ambiente competitivo del cliente con el fin de comprender las fuerzas competitivas que afectan sus operaciones. También identificamos su estrategia y objetivos de negocios para ayudarnos a traducir dichas fuerzas a riesgos estratégicos significativos. Luego examinamos los controles estratégicos, administrativos y de proceso a fin de poder apreciar la eficiencia de sus procesos de control. En este proceso se realizan un plan y programas de auditoría.

Ahora estamos en posición de examinar los procesos donde la institución experimenta un riesgo significativo de negocios. Al obtener un conocimiento más profundo de los riesgos implícitos en estos "procesos claves", estaremos en condiciones de deducir dónde la institución podría estar expuesto al riesgo de errores e irregularidades en sus procesos de control.

5.3.1 ANALISIS DE PROCESOS

El análisis de procesos de negocios significa identificar y comprender los procesos claves de la institución, a fin de reconocer los riesgos de negocios y saber como el cliente mitiga el riesgo.

Al comprender las características de los procesos que se presentan riesgos significativos de negocios, estaremos en mejor posición para comprender el impacto potencial de dichos riesgos sobre los controles de calidad establecidos.

Los resultados del trabajo realizado durante el análisis de los procesos de negocios contribuyen a la auditoría al:

- Identificar riesgos de negocios que deben considerarse en términos de sus implicaciones sobre la auditoría,
- Ayudarnos a comprender cómo se reflejan los resultados del proceso en los controles de calidad,
- Concluir el plan y los programas de auditoría,
- Identificar oportunidades para mejora continua
- Resumir nuestros conocimientos del negocio de la institución en el modelo de negocios del cliente, para discutir con la dirección,

 Resumir la perspectiva del cliente con respecto a los riesgos de negocios, para discusión con la dirección.

5.3.2 CRISIS

- Peligro- Oportunidad.
- Momento de decisión.
- Reto.
- Perdida de equilibrio.
- Ruptura de la seguridad y estabilidad.
- Dificultad para afrontar obstáculos.
- Período de trastorno.
- Desorganización.

Fases de la Crisis:

- Aumento de tensión.
- Sentimientos de fracaso.
- Desconocimiento de los apoyos.
- El problema se niega.
- Desorganización.

Intervención en crisis:

Objetivos:

- Identificar los problemas.
- Mantener la capacidad o funcionalidad del individuo.
- Proporcionar u sistema de ayuda inmediata.

Reacciones principales ante una crisis:

- Sorpresa,
- Frustración.
- Negación.
- Angustia.

- Búsqueda de comprensión.
- Re- organización.

Fases de la primera ayuda.

- 1. Contacto emocional de confianza.
- 2. Identificación del problema.
- 3. Examen de las posibles alternativas de solución.
- 4. Apoyo en la toma de decisiones.
- 5. Seguimiento.

Intervención ante la Crisis

Metas:

- -Mejorar el funcionamiento del individuo en situaron de crisis. (Respuesta adaptativa.)
- -Disponibilidad de ayuda inmediata.

5.4 PROCEDIMIENTO DE LA METODOLOGÍA

Esta parte es breve, pero muy importante. Representa la integración de todo el material que hemos estudiado hasta ahora.

Presentamos una combinación única de las siguientes seis herramientas presentadas en la parte tres. Son integradas en dos metodologías que serán usadas por sus equipos auto- administrados.

Estas dos metodologías lo ayudan en las siguientes situaciones: (a) reforzamiento y solución de problemas, (b) encontrar oportunidades. En el primer caso, su equipo esta reaccionando para solucionar algún problema. En el segundo caso, su equipo esta formulando un plan para el futuro. La primera metodología se usa para respuestas reactivas a un problema o éxito y la segunda metodología, para la búsqueda proactiva de oportunidades. Ambas situaciones requieren creatividad.

5.5 REFORZAMIENTO Y SOLUCION DE PROBLEMAS. CICLO DE CONTROL. RUTA DE CALIDAD.

Como mejorar el estado actual de cualquier cosa o situación se puede expresar en un ciclo de control, el cual nos sirve para asegurar el mejoramiento continuo y al que se denomina también ciclo PHVA.

Su equipo auto-administrado puede aplicar esta metodología para resolver problemas o para reforzar su éxito. Esta metodología es simplemente una combinación estructurada de las herramientas presentadas en la parte tres. Podemos discutirla en ocho pasos, llamados también la Ruta de la Calidad.

Paso 1 – Determinar el Proyecto.

Esto significa que deben claramente especificar el problema con el cual se enfrenta su equipo o el éxito que su equipo ha obtenido. Declaraciones generales como "No nos va bien" deberán ser subdivididas en componentes como "las ventas han bajado, los costos han subido, la rotación es muy alta", etc.

En este paso su equipo debe hacer una lista de los problemas que enfrenta y seleccionar uno de ellos para solucionarlo. Han completado el primer paso cuando han seleccionado y descrito un problema singular en una declaración que todos pueden entender.

5.6 HABILIDADES

Para usar las herramientas precisadas en la parte 3 y las metodologías presentadas en la parte 4 de la manera mas eficaz, necesitamos desarrollar las cuatro habilidades presentadas aquí: precisar, comunicación , retroalimentación y reconocimiento. Con estas habilidades, las discusiones en equipo tomaran vida y la cultura deseada será establecida. Cuando no se usan estas habilidades, la aplicación de ellas es mecánica, sin vida, y con poco impacto en la cultura.

Hay que entender y practicar las habilidades hasta que se vuelvan hábitos. En esta sesión haremos algunos juegos de roles y también tendrán la oportunidad de practicarlas durante la sesión de entrenamiento. Sin embargo, el aprendizaje mayor ocurrirá al aplicar las habilidades durante la junta de equipos auto administrativos de una pagina y al interactuar con las personas.

Imagínese que tiene veinte proyectos que hacer en su trabajo. No sabe donde empezar. Necesita precisar. Imagínese que tiene una baja opinión sobre uno de sus subordinados. Necesita precisar.

El precisar es una de las habilidades básicas del Sistema en una Pagina. Esta sección esta diseñada a ayudarle a aprender a precisar y a aumentar su capacidad de usar esta habilidad eficazmente.

Que es precisar?

El precisar es el traducir una observación a una declaración clara y precisa. La declaración debe ser especifica, observable y verificable. Por ejemplo, puede decir que uno de sus compañeros de trabajo tiene una mala actitud. Ese comentario no es útil por que el subordinado, no tiene idea de que fue lo que hizo para enfadar al Gerente. Con mucha frecuencia nosotros etiquetamos a otros con términos como los mencionados anteriormente en lugar de tomarnos el tiempo y cortesía para explicar con precisión lo que queremos decir.

Etiquetar puede producir una reacción defensiva en la respuesta; precisar no debería producirla.

El precisar es una habilidad eficaz para el cambio de cultura por que esta enfocada en los comportamiento, no en los individuos. Las personas no se sienten criticadas o atacadas, por lo tanto están mas dispuestas a cambiar sus comportamientos.

Porqué Precisar?

- Se comunicara mas eficazmente.
- Será entendido mas fácilmente.
- Podrá dar reforzamiento mas significativo.
- Sabrá expresar específicamente que necesita corrección.

64

• Podrá resolver problemas mas eficazmente.

• Eliminara el hablar excesivamente e innecesariamente.

Sus relaciones tendrán mas credibilidad.

Criterios para precisar.

Una declaración precisa debe ser especifica (medible), observable (Ud. Puede verla), y verificable por una tercera persona. Veamos dos ejemplos:

Situación 1: "Oye, ¡tengo una noticia positiva!

Mi factor critico de éxito, % de trabajo sin errores, ha sobrepasado

la meta satisfactoria . vamos a celebrar!"

Situación 2: "Oye tengo una noticia positiva!

Sandra repaso el trabajo línea por línea, lo que causo que mi % de

trabajo sin errores fuera positivo. Gracias Sandra, me has hecho

sentir muy bien!"

Además situaciones contienen por lo menos una declaración precisa que cumple los criterios para precisar. En la segunda situación la frase "Sandra repaso el trabajo línea por línea" también es precisa.

5.6.1. HABILIDADES ESPECÍFICAS

Vinculadas a una rama de la cultura o profesión. Constituyen el tipo de habilidad que el sujeto desarrolla en su interacción con un objeto de estudio o trabajo concreto y que en el proceso de enseñanza aprendizaje, una vez que son suficientemente sistematizadas y generalizadas se concretan en métodos propios de los diferentes objetos de la cultura que se configuran como contenido.

5.6.2. HABILIDADES LOGICAS

Son las que le permiten al hombre asimilar, comprender, constituir, el conocimiento, guardan una estrecha relación con los procesos fundamentales del pensamiento, tales como el análisis, síntesis, abstracción, concreción, y generalización. Se desarrollan a través de las habilidades específicas. Están en la base del desarrollo del resto de las habilidades y en general de toda actividad del hombre.

5.6.3. HABILIDADES DE ESTUDIO

Son las que le permiten al hombre procesar la información, donde se incluyen aquellas que permiten obtener la información. Aquí incluimos aquellas habilidades propias del proceso, como tomar notas, hacer resúmenes, así como exponer los conocimientos tanto de forma escrita como oral.

5.6.4. HABILIDADES PROFESIONALES

Constituyen el contenido de aquellas acciones del sujeto orientadas a la transformación del objeto de la profesión. Es el tipo de habilidad que a lo largo del proceso de formación del profesional deberá sistematizarse hasta convertirse en una habilidad con un grado de generalidad tal, que le permita aplicar los conocimientos, actuar y transformar su objeto de trabajo y por lo tanto resolver los problemas mas generales y frecuentes que se presenten en las diferentes esferas de actuación, esto es los problemas profesionales.

5.6.5. HABILIDADES ELEMENTALES

Son el contenido de aquellas acciones del sujeto que se sustentan en conocimientos elementales relativos a un objeto de estudio concreto, propio de una rama de la cultura. Si una habilidad elemental se descompone en operaciones, estas

operaciones no son del objeto de estudio concreto, sino que son propias de otras ramas de la cultura, constituyendo habilidades primarias respecto a las elementales.

5.6.6. HABILIDADES AUTOMATIZADAS

A través de un proceso de ejercitación, que implica el enfrentamiento a situaciones de igual grado de complejidad, de manera que se automaticen las habilidades, siendo el sujeto cada vez menos conciente de sus acciones, es decir formando hábitos.

5.6.7. CREATIVIDAD

En el proceso creativo se dan algunas fases. Weisber, Rodríguez, Betancourt, coinciden en algunas etapas del proceso creativo:

- Preparación.
- Incubación.
- Iluminación
- Verificación.

Preparación.- En esta fase de identifica el momento del problema, se revisa y se explora las características de su contexto, se centra la atención, se piensa sobre lo que quiere intervenir, se acumula información, a esta etapa se le denomina cognición, en la cual los sujetos creativos sondean el problema.

Incubación.- Es el periodo de tiempo durante el cual la persona no esta reflexionando conscientemente en un problema, pero que supone, que sigue trabajando inconscientemente en él.

Iluminación.- La Eureka de Arquímedes, es decir, es el momento crucial de la creatividad, la concepción de la solución creativa, es decir la claridad de la percepciones, el almacenamiento entrenado, las emociones, alertas y sin bloqueo.

Verificación.- Es el proceso final en donde se comprueba si realmente la idea creativa es efectiva o sólo fue una ilusión mental, aquí ocurre la elaboración de la idea

de modo que pueda ser transmisible y comunicable a los demás. Es la exteriorización de la iluminación, la comprobación externa de ella, o la formalización de un proceso de verificación aproximado que se inicio en la iluminación.

Objeto creado.- Recio, comenta que: Hablar de creatividad en términos de producto es quizá el enfoque más valorado en diversos sectores, ya que se pone de manifiesto su aspecto objetivo y tangible. Cuando se pretende evaluar un producto creativo, se toman en cuenta dos aspectos fundamentales: que incorpore algo novedoso y que sea útil.

Tipos de pensamientos

- Pensamiento Vertical: importa ante todo la corrección lógica del encadenamiento de las ideas. En cambio, en el pensamiento lateral lo esencial es la efectividad en si de las conclusiones. El pensamiento vertical selecciona un camino mediante la exclusión de otros caminos y bifurcaciones. El pensamiento lateral no selecciona caminos, sino que trata de seguir todos los caminos y de encontrar nuevos derroteros.
- Pensamiento Lateral: se relaciona mucho con la percepción. Con el tratamos de proponer diferentes puntos de vista. Todos son correctos y pueden coexistir. Las distintas percepciones no se deducen una de otra sino que se producen independientemente. Es este sentido, el pensamiento lateral, al igual que la percepción, se relaciona con la exploración.

Características esenciales del pensamiento creativo:

- Fluidez: Es la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas, respuestas soluciones y preguntas que un alumno emite ante un estímulo.
- Flexibilidad: Es la transformación del proceso para lograr la solución del problema que se quiere resolver, relaciona una transformación, cambios una nueva interpretación, es decir produce alternativas, además acepta ideas de otras personas, selecciona ideas para resolver problemas a partir de un conglomerado de posibilidades, cambia puntos de vista.

- Originalidad: En tercer lugar encontramos la originalidad que es el semblante mas característico de la creatividad además implica pensar ideas que nunca a nadie se la ha ocurrido, observar los problemas de manera diferente.
- Elaboración: Esta característica es tan importante como las anteriores, aquí entra el nivel del detalle, es ampliar el problema, es hacerlo lo mas extensivo posible, es decir, es el desarrollo o la complejidad de las ideas creativas. Se perciben todas las deficiencias, se define y se redefine nuevamente, se incluyen los pequeños y grandes detalles.

5.6.8 FORMACION EN LOS VALORES

Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en el que ellos se desenvuelven.

A través de su actividad, se ponen en contacto con objetos materiales e ideales.

En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.

Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual, que la satisfacer una necesidad humana, so interiorizados y aprehendidos a través de su propia existencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.

Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y sobre esta base posee intereses, forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.

Dirigen y orientan las acciones humanas de forma conciente y a la vez, como proceso individual permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar un misma actividad y estar impulsados por

valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual.

Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)

Los valores no se agotan en las conductas.

Los valores se forman en la comunicación interpersonal.

La personalización de los valores implica la congruencia de los nuevos valores.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano.

CAPITULO 6

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

6.1 PLANIFICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

La Planificación de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad se realiza durante el último :(Trimestre de cada año Octubre-Noviembre) para todo el año inmediato siguiente. En dicha Planificación no se establecen fechas concretas de realización, sino que se estima un plazo aproximado Por ejemplo: Auditoría a realizar durante el mes Mayo para definir Posteriormente y con exactitud la fecha en que será realizada, de común acuerdo con el Auditado.

Es precisamente aquí donde se inicia el proceso de puesta en marcha en la Empresa de las Auditorías del Sistema de Calidad, pero, para desarrollar una planificación eficaz de los Auditorías a realizar, conviene tener en cuenta el comportamiento típico que se provoca en la empresa ante una Auditoría, para programar, a partir de dicha información, las Auditorías recomendadas durante un año. Esta programación recibe comúnmente el nombre de Plan Anual de Auditorías.

6.1.1 ACTIVIDAD PROVOCADA POR UNA AUDITORÍA, EN FUNCIÓN DEL TIEMPO

La realización de una Auditoría provoca un comportamiento típico en el entorno del Área objeto de Auditoría o Área Auditada. Este comportamiento se caracteriza por un incremento de la actividad, en función del tiempo. desde el momento en que se recibe el aviso hasta la realización de la Auditoría. Por otro lado. después de celebrada la Auditoría será necesario definir y desarrollar una serie de Acciones Correctoras o Preventivas, que generaran nuevamente un importante nivel de actividad, que en este caso se va reduciendo en la medida en que el tiempo transcurre. hasta llegar prácticamente a desaparecer.

A través de la experiencia acumulada, podemos afirmar que la gran mayoría de las acciones derivadas de una Auditoría Interna del Sistema de Calidad son puestas en práctica en un corto periodo de tiempo. Sólo un pequeño porcentaje requiere soluciones a largo plazo.

6.1.2 AUDITORÍAS RECOMENDADAS DURANTE UN AÑO

La necesidad de realizar una Auditoría Interna del Sistema de Calidad la determina el Cliente de la misma, es decir, la Dirección. Sin embargo, a la hora de establecer la frecuencia de las Auditorías Internas, deben ser tenidos en cuenta una serie de aspectos, como los siguientes:

- * Requisitos especificados en el Sistema de Calidad de la Empresa
- * Existencia de cambios en la gestión u organización
- Cambios tecnológicos que pudieran afectar al Sistema
- * Cambios del propio Sistema de Calidad
- Resultados de las Auditorias anteriores.
- * Problemas que hayan podido aparecer (dificultades, reclamaciones, devoluciones, etc.)

Por otro lado, considerando lo visto en el gráfico anterior, podemos concluir que la actividad que tiene verdadero interés, provocada por una Auditoría Interna del Sistema de Calidad. se extiende a un periodo de tiempo que ascua entre 3 y 4 meses.

Y, considerando además que. de los 12 meses del año. 1 suele ser de vacaciones, solamente disponemos de 11 meses para actuar. En los 11 meses útiles, podremos realizar un máximo de 3 Auditorías.

Por otro lado, es bastante general que las vacaciones se produzcan en una u otra medida, en tres fechas señaladas-del año:

- Semana Santa
- Mes de Agosto
- Vacaciones de Navidad

Podremos entonces planificar sin problemas las 3 auditorías, de forma que se puedan compatibilizar en el tiempo con los períodos vacacionales:

- Primera Auditoría, a realizar en el mes de Febrero
- Segunda Auditoría, a realizar en el mes de Mayo
- Tercera Auditoría, a realizar en el mes de Octubre

Para las Empresas que están desarrollando Programas de Mejora de la Calidad, recomendamos la realización de las tres Auditorías Ordinarias en el año. De esta forma se asegura una actividad continuada a lo largo del año, en todo lo relativo a la mejora del Sistema de la Calidad de la Empresa. Obsérvese la línea media en el gráfico anterior. Los resultados seguro que serán espectaculares.

Sin embargo, si la frecuencia antes señalada no fuese posible, recomendaríamos efectuar dos Auditorías Internas al año: Una en torno al mes de abril y la otra hacia el mes de Octubre, in este caso, los resultados serán positivos, con toda seguridad.

Creemos que en ningún caso debería ser superior a un año el período de tiempo entre dos Auditorías consecutivas. Si sólo realizamos una Auditoría anual. seguro que cubriremos el expediente", pero los resultados difícilmente alcanzarán el mínimo aceptable.

6.1.3 EL PLAN ANUAL DE AUDITORÍAS

Es el documento que recoge el conjunto de Auditorías Internas de Calidad que esta previsto realizar en un determinado año.

El proceso a seguir para la confección del Plan Anual de Auditorías. comienza por un estudio de las necesidades de Auditoría existentes en las distintas áreas de la empresa, en función de la problemática que cada una de ellas pueda presentar. Estas necesidades son determinadas por el Comité de Calidad, por el Responsable de la Dirección en Materia de Calidad. Por el Director de la Auditoría (estas funciones aparecen definidas en el punto siguiente, que trata a Organización para la Auditoría Interna) o propiamente por la Dirección.

A partir de las necesidades que hayan surgido, se genera un plan provisional, en el que constan:

- Las Auditorías que se proponen áreas afectadas
- La fecha estimada de realización.
- La duración previsible para cada una de ellas (días /Auditor)
- El Auditor Responsable

Este plan provisional, que se realiza en el Anexo 1 es presentado a la Dirección. para su aprobación. Con la aprobación. la Dirección autoriza la realización de las Auditorías señaladas, de acuerdo con las características que aparecen en el Plan.

Al ser aprobado el plan provisional por la Dirección, éste se conviene en el "Plan Anual de Auditorías

Si la Dirección no aprobase el plan provisional, deberían efectuarse cuantas modificaciones fuesen necesarias, hasta hacer efectiva dicha aprobación.

El Plan Anual de Auditorías Internas debidamente aprobado por la Dirección, ha de ser distribuido a todos los futuros Auditados, para que ellos tomen las medidas provisorias oportunas.

Las Auditorías que aparecen en el Plan Anual, se denominan comúnmente "ordinarias". Cualquier otra Auditoría no programada es considerada "especial".

6.1.4 AUDITORÍAS ESPECIALES

En el transcurso del año al que se refiere el Plan Anual de Auditorías, es posible que se presenten situaciones de las que se derive la necesidad de efectuar alguna Auditoría de Calidad. Este caso puede presentarse, por ejemplo:

- Ante una reclamación "importante" de un cliente
- Después de haber realizado una Revisión del Sistema de Calidad por la Dirección
- Como consecuencia de deficiencias encontradas en una Auditoría

Estas posibles Auditorías que no están programadas, es decir, que no figuran en el Plan Anual de Auditorías, reciben el nombre de Auditorías Especiales.

La Auditoria Especial deberá ser convocada de forma específica, ya sea por la propia Dirección, o por alguien con autoridad suficiente e incuestionable sobre el Área Auditada.

Es frecuente que la Auditoría Especial se realice inmediatamente después de la convocatoria, o bien, tras uno o dos días. En este caso, resulta evidente señalar que el objetivo principal de esta Auditoría se centra específicamente en la evaluación de la situación existente.

Las Auditorías Especiales, en caso de realizarse, serían consideradas como independientes a las Ordinarias, en lo que respecta al número de Auditorías a celebrar durante un año.

6.2 ORGANIZACIÓN PARA LA AUDITORÍA INTERNA

Las Empresas disponen de organizaciones generales, más o menos definidas y estructuradas: que les permiten funcionar como habitualmente lo hacen. Sin embargo, para la aplicación de las Auditorías Internas, se precisa de una organización específica, que puede ser distinta de una empresa a otra en función de su organización general, del sector al que pertenece, de los productos o servicios que suministra y concretamente, de su volumen.

A continuación aparecen distintas funciones o estamentos que son comunes en las empresas y que podrían asumir la dirección de las Auditorías.

6.2.1 EL COMITÉ DE CALIDAD

Esta formado por un equipo de personas de distintos departamentos (equipo Inter- departamental), presidido comúnmente por la propia dirección, o por el responsable de Calidad de la Empresa. Según el volumen de la Empresa, el comité de Calidad suele estar formado por un numero de miembros que varia entre 3 y 8. Comités con mayor numero de miembros resultan, en general muy poco operativos.

Este Comité desarrolla diversidad de funciones relacionadas con la Calidad, que son cambiantes de una empresa a otra. En la situación que nos ocupa en relación con las Auditorías Internas, debería ser el impulsor, proponiendo y si procede (cuando participa a Dirección), aprobando el Plan Anual de Auditorías.

Las atribuciones típicas del Comité de Calidad en lo referente a las Auditorías Internas, serán las siguientes:

Establecer el Plan Anual de Auditorías Internas del Sistema de Calidad.

- Someterlo a la Aprobación de la Dirección.
- Construir la Matriz de elementos de la Norma por Departamentos. Definiendo así la parte que afecta a cada uno de ellos.
- Asegurarse de que la ejecución de las Auditorías se desarrolla normalmente.
- Realizar el seguimiento.
- Elegir el Equipo de Auditores, en cada caso, o bien delegar esta función en el Auditor en Jefe.

6.2.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE MATERIA DE CALIDAD.

Es una persona del propio equipo Directivo de la Empresa, con responsabilidad ejecutiva, que ha sido designada formalmente por la Dirección como "Representante de la Dirección en Materia de Calidad". Suele ser el propio Director de Calidad u otra persona equivalente.

Cuando en la empresa no existe Comité de Calidad, este representante suele ser un buen candidato para planificar e impulsar las Auditorías Internas.

6.2.3 DIRECTOR DE LA AUDITORÍA

En Empresas de cierta magnitud, es frecuente que la función de Auditoría este mas desarrollada, disponiendo de un director de la Auditoría que suele estar apoyado por un Equipo Auditor.

En el caso de existir esta organización en la Empresa, podría potenciarse desde aquí el desarrollo de las Auditorías Internas del Sistema de Calidad. Sin embargo, no resulta ser la mejor organización, por las razones que expondremos posteriormente.

6.2.4 EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN.

Tal como ya hemos señalado, corresponde a la Dirección la aprobación del Plan Anual de Auditorías. Pero, además, la Dirección ha de desempeñar un importante papel como impulsora del proyecto. Este impulso se traducirá en la realización de un adecuado

seguimiento de los resultados de las Auditorías celebradas, así como de los Planes de Acción generados. Las revisiones del sistema de Calidad por la Dirección pueden ser . a su vez una buena oportunidad para analizar la evolución.

A partir de aquí, aparecen otras funciones íntimamente vinculadas al Proceso de Auditoría. Algunas empresas ya tienen desarrolladas dichas funciones. Otras deberán desarrollarlas si desean poner en marcha las Auditorías Internas de Calidad.

6.2.5 EL AUDITOR JEFE.

Es la persona designada por la Dirección como "responsable" de la realización de una Auditoría. Es decir organizar y dirigir una Auditoría, evaluando la situación, informando de las desviaciones encontradas, estableciendo las recomendaciones que considere oportunas.

Es el responsable final de todo el proceso. Asimismo, puede ser el responsable de verificar la eficacia de las acciones correctivas /preventivas aplicadas como consecuencia de la auditoría.

Otras responsabilidades del Auditor Jefe son:

- Participar en la selección del equipo Auditor.
- Enviar la convocatoria previa al Auditado.
- Efectuar la planificación especifica de la Auditoría.
- Dar instrucciones al equipo Auditor.
- Representar al equipo Auditor ante el Auditado.
- Presentar al Auditado el Informe con los resultados finales de la Auditoría.
- Hacer llegar a la dirección el Informe Final.

El Auxiliar Jefe puede tener a su cargo a un Auditor o equipo de Auditores que colaboren en la ejecución de la Auditoría.