



**GUÍA DE APLICACIÓN  
DE LA NORMA ISO  
9001:2015**

**CAPÍTULO 5**

**Liderazgo**

## INDICE

Objetivo.....	
Descripción del documento.....	
Recursos necesarios para la utilización del ebook.....	
Especificaciones sobre el contenido de las matrices.....	
Requisito ISO 9001:2015 .....	
5 Liderazgo.....	
5.1 liderazgo y compromiso.....	
5.1.1 Generalidades.....	
5.1.2 Enfoque al cliente.....	
5.2 Política de Calidad.....	
5.2.1 Establecimiento de la Política de Calidad.....	
5.2.2 Comunicación de la Política de Calidad.....	
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	

## OBJETIVO

El presente documento tiene por objetivo que el lector logre identificar e interpretar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y su correlación con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 por medio de una lectura comprensiva y a su vez utilice esta herramienta como guía para la correspondiente implementación de la nueva versión de la norma ISO 9001 en su Organización.

## DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Consiste en un análisis completo de cada cláusula de la norma ISO 9001:2015.

Para cada requisito dicho análisis contiene la siguiente información:

- A. Comprensión del requisito
- B. Conceptos básicos y fundamentos asociados (si procede)
- C. Análisis del requisito
  - C.1 Matriz de correlación tomando como input la norma ISO 9001:2008
  - C.2 Matriz de correlación tomando como input la norma ISO 9001:2015
- D. Cómo implementar el requisito en la Organización
- E. Ejemplos y casos prácticos (si procede)
- F. Información documentada asociada
- G. Información para el auditor
  - G.1 Auditoría de primera parte. Preguntas de auditoría.
  - G.2 Auditoría de tercera parte. Comentarios y posibles evidencias.

Cabe aclarar que el presente documento respeta el derecho de autor y copyright de la organización ISO para la norma ISO 9001:2015 evitando la transcripción exacta de sus textos. En todos los casos he utilizado palabras o frases distintas.

## RECURSOS NECESARIOS PARA LA UTILIZACION DEL EBOOK

### Recursos documentales

---

Es imprescindible contar con la siguiente documentación:

- 1- Norma ISO 9001:2008
- 2- Norma ISO 9001:2015 (de no poseer dicho documento, lo podrá adquirir fácilmente a través del Organismo de Normalización del país correspondiente o bien ingresando en el sitio [www.iso.org](http://www.iso.org)).
- 3- Información documentada del sistema de gestión de la Organización o bien información documentada estándar en caso de tratarse de un consultor de sistemas de gestión de calidad.

### Recursos de formación

---

Se debe poseer la siguiente formación:

# PREVIEW GUÍA DE APLICACIÓN ISO 9001:2015 - LIDERAZGO

- 1- Conocimiento, interpretación y aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- 2- Conocimiento, interpretación y experiencia en la aplicación de los procedimientos documentados y registros asociados de la organización que actualmente conforman la estructura documental que da evidencia del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

## REQUISITO ISO 9001:2015

### 5 Liderazgo

La nueva versión de la norma se enfoca en el liderazgo de la Dirección y de los responsables de cada proceso. El motivo de la ausencia de un Representante de la Dirección es justamente lograr que la Dirección se involucre realmente en todo sentido con el Sistema de Gestión de Calidad.

#### 5.1 Liderazgo y compromiso enfocándose en el SGC y en los Clientes

La alta dirección deberá enfocar su liderazgo y compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad y con los requisitos del Cliente.

##### 5.1.1 Generalidades

###### A. Comprensión del requisito

Este requisito define de qué manera la alta Dirección deberá participar activamente en el Sistema de Gestión de Calidad para demostrar su Liderazgo y Compromiso con el mismo.

###### B. Conceptos básicos y fundamentos asociados

En este caso y para una mejor comprensión, los conceptos y fundamentos asociados se encuentran detallados dentro del ítem D.

###### C. Análisis del requisito

###### C.1 Matriz de correlación tomando como input la norma ISO 9001:2008

COMENTARIOS	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	
	REQUISITOS	REQUISITOS	NUEVOS REQUISITOS
COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C	COLUMNA D
No Aplicable	5 Responsabilidad de la dirección (*)	5 Liderazgo (***)	No Aplicable
	5 Responsabilidad de la dirección (*)	5.1 liderazgo y compromiso (*)	
En su mayoría los requisitos de la	5.1 Compromiso de la dirección (*)	5.1.1 Generalidades (*)	5.1.1 Párrafo 1 c) 5.1.1 Párrafo 1 d)

## PREVIEW GUÍA DE APLICACIÓN ISO 9001:2015 - LIDERAZGO

versión 2008 se encuentran contemplados en la norma ISO 9001:2015, salvo el ítem d) correspondiente al párrafo 1 que ha sido removido.	5.1 Párrafo 1	5.1.1 Párrafo 1 (+) 5.1.1 Párrafo 1 a)	5.1.1 Párrafo 1 f) 5.1.1 Párrafo 1 g) 5.1.1 Párrafo 1 h) 5.1.1 Párrafo 1 i) 5.1.1 Párrafo 1 j) 5.1.1 Nota
	5.1 Párrafo 1 a)	5.1.2 Párrafo 1 a)	
	5.1 Párrafo 1 b)	5.1.1 Párrafo 1 b)	
	5.1 Párrafo 1 c)	5.1.1 Párrafo 1 b)	
	5.1 Párrafo 1 d) Removido	-	
	5.1 Párrafo 1 e)	5.1.1 Párrafo 1 e)	
La actualización resulta en el agregado de siete (7) ítems y una nota tal como se especifica en la columna D.			

### C.2 Matriz de correlación tomando como input la norma ISO 9001:2015

REQUISITOS ISO 9001:2015	REQUISITOS ISO 9001:2008
5 Liderazgo	5 Responsabilidad de la dirección
5.1 liderazgo y compromiso	5 Responsabilidad de la dirección
5.1.1 Generalidades	5.1 Compromiso de la dirección
5.1.1 Párrafo 1	5.1 Párrafo 1
5.1.1 Párrafo 1 a)	5.1 Párrafo 1
5.1.1 Párrafo 1 b)	5.1 Párrafo 1 b) y c)
5.1.1 Párrafo 1 c) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 d) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 e)	5.1 Párrafo 1 e)
5.1.1 Párrafo 1 f) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 g) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 h) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 i) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Párrafo 1 j) <u>Nuevo</u>	-
5.1.1 Nota <u>Nuevo</u>	-

### D. Cómo implementar el requisito en la Organización

Como se ha detallado en las matrices, la mayoría de los requisitos de la versión 2008 se encuentran contemplados en la versión 2015, de manera que actualmente toda Organización certificada ISO 9001:2008 cumple parcialmente con el requisito. Para actualizar el Sistema de Gestión de Calidad de su Organización según la nueva versión, usted deberá revisar los siguientes documentos:

- Procedimiento de Responsabilidad de la Dirección (compromiso de la dirección)
- Perfil de puesto de la Dirección

Luego del análisis realizado nos enfocaremos específicamente en los requisitos que usted debe cumplir a fin de poder actualizar su sistema de gestión a la versión 2015.

Los nuevos requisitos a cumplir son siete (7) más una nota a considerar:

La alta Dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad a través de:

5.1.1. Párrafo 1 b) Asegurar que los objetivos y la política de calidad se establecen y que son compatibles con la dirección estratégica y con el contexto de la Organización.

### **Comprensión del requisito:**

Este requisito ya existía en la versión 2008 (5.1 Párrafo 1 b) y c)). La diferencia es que la nueva versión no solamente especifica que sean establecidos, sino que también sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la Organización.

### **Ejemplo:**

La empresa X define como objetivo estratégico alcanzar un 10% de penetración de sus productos. Mientras que en EEUU domina el 35% del mercado, en Argentina apenas alcanza el 5%. Por lo tanto, ir aumentando gradualmente la presencia de sus productos en Argentina, puede ser un objetivo estratégico muy interesante.

Entonces, los Objetivos y la Política de Calidad deberían orientarse a la eficacia y eficiencia de los procesos, capacitación permanente del personal, calidad de los productos, ya que estos factores contribuyen a mejorar la satisfacción del Cliente y por lo tanto a incrementar la tasa de mercado.

### **Conceptos básicos y fundamentos asociados:**

**La estrategia** puede entenderse como el modo en el que la empresa despliega sus recursos y capacidades en el entorno con el fin de alcanzar sus objetivos. **Estrategia** implica planificar cómo una organización o un individuo alcanzarán sus objetivos. Es una respuesta de la empresa a su entorno en el tiempo.

Entonces la **Dirección estratégica** son acciones planificadas para lograr los objetivos estratégicos de la Organización.

La dirección estratégica puede estar compuesta de los siguientes elementos: Misión, Visión, valores, objetivos, metas, etc.

Los objetivos y la política de un sistema de gestión son parte de una dirección estratégica y deben apoyar a los objetivos estratégicos.

### **Cómo implementar el requisito en la Organización:**

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, debemos verificar si los Objetivos y la Política de Calidad de la Organización tienen relación con el contexto y la dirección estratégica de la misma. Luego de esta verificación podría surgir la necesidad de actualizarlos.

Luego de haber definido: el enfoque a procesos, el contexto interno y externo, y los riesgos asociados estamos en condiciones de analizar la política, los objetivos y las metas en base la dirección estratégica y al contexto.

Mi recomendación es planificar y ejecutar una reunión con la Dirección y los máximos responsables de cada proceso. Como evidencia objetiva entonces contaremos con una minuta de reunión o planilla de reunión, información documentada asociada con la Misión, visión y objetivos estratégicos, Política de Calidad, Objetivos y Metas de Calidad genéricos y de cada sector, mapas de proceso. En esta reunión se analizará exclusivamente el grado de relación de los Objetivos, Metas y Política de Calidad con los la Misión, Visión y objetivos estratégicos.

El resultado de dicha reunión será justamente la información documentada revisada. Esto seguramente alimentará al plan de comunicación interna y externa, al Programa de capacitación, para finalmente llegar a todas las partes interesadas.

Requisito ISO 9001:2015		Elementos de entrada	Que hacer	Evidencia Objetiva	Responsable	Elementos de salida	
5.1.1	Párrafo 1 b)	Asegurar que los objetivos y la política de calidad se establecen y que son compatibles con la dirección estratégica y con el contexto de la Organización.	Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Política y Objetivos de Calidad	Verificar la compatibilidad de la Política y Objetivos de Calidad con la Dirección estratégica de la Organización.	Minuta de Reunión	Alta Dirección / Líderes de procesos	Política y Objetivos de Calidad revisados. Compatibles con la Dirección estratégica de la Organización.

### E.Ejemplos y casos prácticos

En este caso y para una mejor comprensión, la mayoría de los ejemplos y casos prácticos se encuentran dentro del ítem D.

### F.Información documentada asociada

Si bien esta cláusula no especifica ningún requisito sobre mantener información documentada, indirectamente usted deberá contar con los siguientes:

- Perfil de puesto de la alta dirección revisada, aprobada y comunicada.
- Minuta de revisión por la dirección revisada, aprobada y comunicada.
- Evidencias de análisis de la política y objetivos de calidad
- Evidencias de análisis de procesos
- Evidencias de comunicaciones sobre enfoque en procesos y mejora
- Presupuestos financieros respecto a los recursos del S.G.C

### G.Información para el auditor

**G.1 Auditoría de Primera Parte: Información para el auditor interno. USTED hace una evaluación sobre SU sistema de gestión de Calidad.**

Posibles preguntas de auditoría:

- ¿ De qué forma la alta dirección demuestra el liderazgo y el compromiso con respecto al S.G.C ?
- ¿ Cómo se han establecido la política y los objetivos de calidad y en qué son compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la Organización ?
- ¿ Cómo se comunica, entiende y aplica la política de calidad dentro de la Organización ?
- ¿ De qué manera se asegura que todos los requisitos del S.G.C se encuentran integrados y se cumplen en los procesos de negocio de la Organización ?
- ¿ Cómo se promueve el conocimiento del enfoque en procesos ?
- ¿ De qué manera se asegura de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad estén disponibles ?
- ¿ Cómo se comunica la importancia de cumplir con los requisitos del S.G.C y de la eficacia de la gestión de la calidad ?
- ¿ Cómo se asegura de que el S.G.C logre los resultados esperados ?
- ¿ Cómo la alta dirección participa, dirige y apoya a las personas para contribuir a la eficacia del S.G.C ?
- ¿ Cómo la alta dirección promueve la mejora continua ?

**G.2 Auditoría de Tercera Parte: Información para auditores líderes**

Comentarios:

- La alta dirección tiene un papel importante para el SGC, como la responsabilidad, como el apoyo y la motivación hacia los recursos humanos y la implementación del SGC.
- No menciona más "representante de la dirección", pero involucra de forma explícita a la "Alta Dirección".
- Las directivas en los apartados "b" y "c" hacen más explícito el concepto de integración entre el "sistema de la compañía" y el sistema de gestión de calidad.
- Ahora resulta más explícita la necesidad de promover el conocimiento del enfoque basado en procesos y el " pensamiento basado en el riesgo "

Posibles evidencias. Controles a través de:

- Entrevista con la Alta Dirección para evaluar su participación efectiva;
- Análisis de la revisión por la dirección;
- Análisis de los objetivos y la estrategia;
- Entrevistas con el personal;
- Comunicaciones de alta dirección;
- Participación efectiva de los recursos adecuados.
- Debe haber definiciones de objetivos y estrategias respecto a:
  - Productos y Servicios;
  - Los requerimientos de clientes y las partes interesadas