

## ► Análisis del Item 5. Responsabilidad de la dirección en los Sistemas de Gestión de la Calidad de empresas de Ibagué, certificadas bajo la NTC-ISO 9001:2000<sup>1</sup>

Mario Enrique Uribe Macías<sup>2</sup>

### ▲ Resumen

El objetivo del artículo es presentar el análisis del comportamiento del ítem 5. Responsabilidad de la dirección, de la norma ISO 9001:2000, en las empresas estudiadas en el proyecto de investigación Caracterización de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas certificadas bajo la NTC-ISO 9001:2000 en la ciudad de Ibagué, del cual fue aprobado su informe final de investigación y publicado el libro Los sistemas de gestión de la calidad: -el enfoque teórico y la aplicación empresarial-.

El proyecto de investigación fue desarrollado con el fin de caracterizar los sistemas de gestión de la calidad y conocer sus principales aspectos de mejora en empresas de Ibagué. Por tal motivo, fue utilizado como base de obtención de información, aspectos contenidos en la ISO 9004:2000. Directrices para la mejora del desempeño. Se enmarca teóricamente en la familia de las normas ISO 9000 y en diversos textos aplicables al tema de la calidad.

En su perspectiva metodológica, se trata de una investigación de tipo descriptiva, desarrollada mediante el método deductivo, orientada a la población de empresas de Ibagué, certificadas bajo la NTC-ISO 9001:2000, con una muestra de siete empresas, definida por conveniencia. Además de la información secundaria recaudada, se utilizó un cuestionario estructurado de objetivo claro, conformado por 24 preguntas, el cual fue aplicado a directivos y coordinadores de calidad de las empresas seleccionadas.

### ▲ Abstract

The objective of this article is to present the analysis of the item 5. Management responsibility from ISO 9001:2000 standard, related with the studied enterprises in the research project Characterization of ISO 9001:2000 Quality Management System for certified companies in Ibague city, which was approved its research final report and published the book The quality management systems: - the theoretical focus and the business application-.

The research project was developed with the aim of characterizing the quality management systems and knowing its main improve topics, in Ibague enterprises. For this reason some aspects contained in ISO 9004:2000 were used as base to obtain the information. It is, theoretically, all part of the ISO 9000 family of standards and of various applicable to quality topic books.

From the point of view of the methodology, it is a descriptive kind research developed through deductive method, directed to the population of certified by ISO 9001:2000 Ibague enterprises, with sample of seven enterprises, defined by convenience. In addition to secondary information collected, a clear objective structured questionnaire was used; it was formed for 23 questions, what was applied to enterprises managers and quality coordinators.

Amongst other conclusions, there are two what are generals for the this article analyzed items: one, in general terms the enterprises have a high self-appreciation about their performance regarding the

<sup>1</sup>El artículo es producto del proyecto de investigación Caracterización de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas certificadas bajo la NTC-ISO 9001:2000 en la ciudad de Ibagué

<sup>2</sup>Magister en Administración; Especialista en Evaluación Social de Proyectos; Especialista en Administración Financiera; Administrador de Empresas; Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima; Investigador miembro de los grupos de investigación GIDEUT y ECO. meuribem@gmail.com

Fecha de recepción: Marzo 26 de 2011. Fecha de aprobación: Junio 01 de 2011

Entre otras conclusiones, se presentan dos, que son generales para los ítems analizados en el artículo: una, en general las empresas tienen una alta autoapreciación de su desempeño con respecto al Sistema de gestión; y dos, la dirección de las organizaciones muestran un alto compromiso con el sistema de gestión, mediante el cumplimiento de sus responsabilidades asociadas.

#### ▲ Palabras claves:

Calidad, sistema de gestión de la calidad, Responsabilidad de la dirección, ISO.

management system; second, the organizations management shows a high commitment with the management system, through the fulfillment of his associated responsibilities.

#### ▲ Key words:

Quality, Quality Management System, Management responsibility, ISO.

## ▲ Introducción.

Como parte de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación, "Caracterización de los sistemas de gestión de la calidad de empresas certificadas bajo la NTC-ISO 9001:2000 en la ciudad de Ibagué", el artículo presenta el análisis de la situación presentada en las empresas estudiadas, con respecto al ítem 5 de la norma Responsabilidad de la dirección.

En primera instancia, el lector encontrará la metodología utilizada en el proyecto de investigación y su derivación para el tópico específico de este artículo. Luego se describen e interpretan los resultados de la indagación,

mediante el uso de 11 preguntas, con base en los lineamientos de la norma ISO 9004:2000 (que presenta las directrices para la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad) directamente relacionados con el ítem 5 de la norma. Al final de este capítulo se sintetizan los resultados para cada uno de los seis subítems de Responsabilidad de la dirección.

Finalmente, se presentan las conclusiones del artículo y las referencias bibliográficas de apoyo, utilizadas y sugeridas al lector para profundizar en el tema.

## Metodología

El proyecto desarrollado corresponde a una investigación de tipo descriptiva, pues se establecen relaciones entre los diferentes rasgos inherentes al Sistema de gestión de la calidad de las empresas analizadas, lo que supone la descripción de los diferentes elementos y componentes del Sistema. El método de investigación es deductivo, debido a que, a partir del referente general (la Norma ISO 9000) se analiza su aplicación en las empresas objeto de estudio.

La población estuvo conformada por las empresas de Ibagué que han obtenido la certificación ISO 9001:2000, con corte a junio de 2008; se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, debido a la disposición de las empresas a participar en la toma de la información primaria.

Las empresas analizadas fueron: Cámara de Comercio de Ibagué, Aguialarmas, Colegio de La Presentación, Ingeniería y Construcciones Conseing Ltda., Trujillo y Ortiz y Cía S. en C., Centro de Productividad del Tolima, y Confecciones Caribbean, S.A.

## Resultados

Como ya se mencionó, la base para la obtención de la información, con el objeto de realizar el análisis, fue la Norma ISO 9004:2004, que "proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización, así como de su eficacia." (ISO, 2008, 3) Esta norma se recomienda para

Además de las fuentes secundarias consultadas (la familia de Normas ISO 9000, textos relacionados con el tema de la calidad, documentos escritos y páginas web de las empresas analizadas) se utilizó un cuestionario estructurado de 24 preguntas, diseñado con base en la Norma ISO 9004:2000, el cual se constituyó en el instrumento para la toma de información directamente de las empresas señaladas, de parte de sus gerentes o de sus representantes de la dirección ante el Sistema de calidad. Cada pregunta tiene una respuesta cualitativa y una valoración cuantitativa en una escala de 1 a 5, en la que 5 representa la máxima calificación. Es importante aclarar, que se trata de una autoevaluación por parte de las empresas, sin intervención del investigador en la calificación de dichos resultados.

En este artículo se presentan específicamente las preguntas y respuestas relacionadas con el ítem 5 de la norma Responsabilidad de la dirección, lo que permite conocer de manera general las mejoras realizadas por las empresas objeto de análisis, en cuanto al compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de calidad, la planificación y la responsabilidad, autoridad y comunicación.

las empresas que quieren impactar favorablemente en sus procesos de mejora continua de su desempeño, esto es, ir más allá de la sola certificación obtenida con base en la ISO 9001.

Ésta fue la razón fundamental para decidir tomarla como referente en el proyecto de investigación, pues permitió conocer lo que las empresas han hecho, o dejado de

hacer, desde el momento en que fueron certificadas con el referente de ISO 9001.

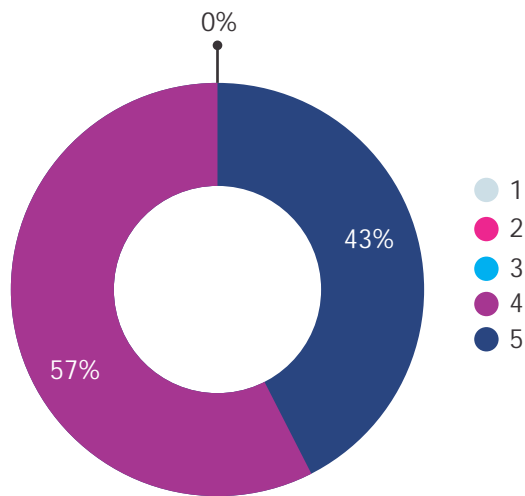
Interesa en este caso conocer lo referente al ítem 5 de la ISO 9001:2000, que se refiere a la Responsabilidad de la dirección, por cuanto es el soporte fundamental de gestión y direccionamiento para que el sistema (los demás ítems de la norma) funcione adecuadamente. A continuación, se refieren sus principales resultados, mediante la presentación de un sistema de preguntas y respuestas\*:

1. ¿Cómo demuestra la dirección su liderazgo, compromiso y participación?

Se demuestra de diversas formas: socializaciones periódicas de las novedades y actualizaciones; la realización de auditorías internas y el desarrollo de las mejoras pertinentes; el establecimiento de valores compartidos y modelos de desempeño y compromiso ético; y su participación en todos los aspectos relacionados con la confiabilidad, pertinencia y adecuación del Sistema, amén de la asignación presupuestal para la mejora y del seguimiento pertinente.

El 57% de las empresas encuestadas se califican con 5, las restantes se han asignado con 4, situación que es presentada en la figura 1.

Figura 1. Liderazgo, compromiso y dedicación de la dirección



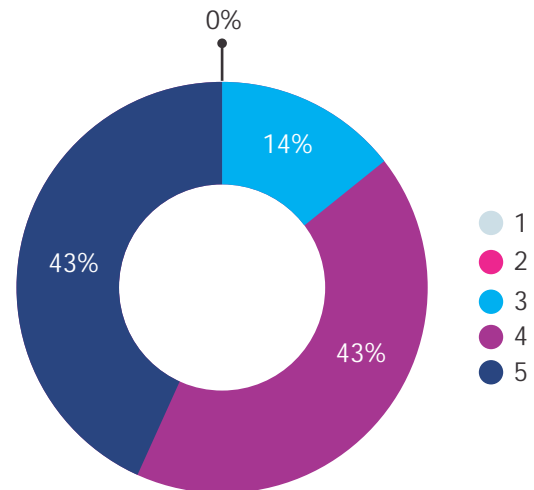
FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

2. ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas del cliente de manera regular?

Se utilizan instrumentos como la evaluación de percepción de la satisfacción del cliente, encuestas, reuniones con el cliente, quejas y reclamos, call-centers, autoevaluación institucional, buzón de sugerencias y evaluación del servicio en la dependencia. También se identifican de manera directa, en la interacción de la empresa con el cliente en el momento de prestar los servicios, o en la retroalimentación posterior que se realiza con colaboradores de la empresa.

La calificación 5 y de 4 es asignada por el 43% de las empresas encuestadas; el restante 14% se califican con 3, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Identificación de las necesidades y expectativas del cliente



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

3. ¿Cómo identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?

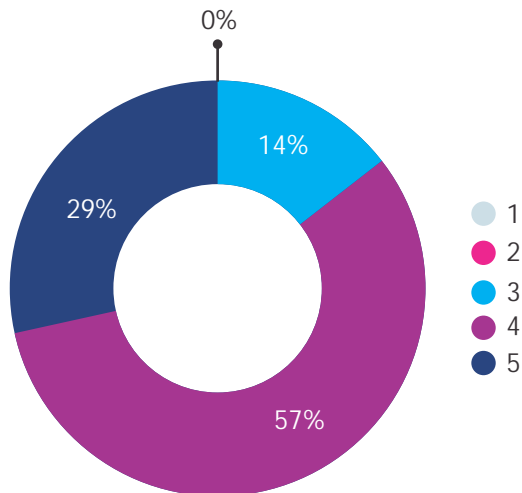
El instrumento generalmente utilizado es la evaluación del desempeño; algunas empresas hacen esta evaluación con frecuencia trimestral y la mayoría de manera anual. También se hace mediante reuniones con

\*Para profundizar en el proceso y los resultados del proyecto de investigación, favor consultar a URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: -el enfoque teórico y la aplicación empresarial-. Ed. Universidad del Tolima. Ibagué, 2011.

el personal, encuestas, charlas y capacitaciones; algunas empresas reconocen que les falta mejorar.

En la figura 3 se observa que la calificación 4 es asignada por el 57% de las empresas, el 29% se califica con 5 y el 14% restante con 3.

Figura 3. Identificación de las necesidades del personal



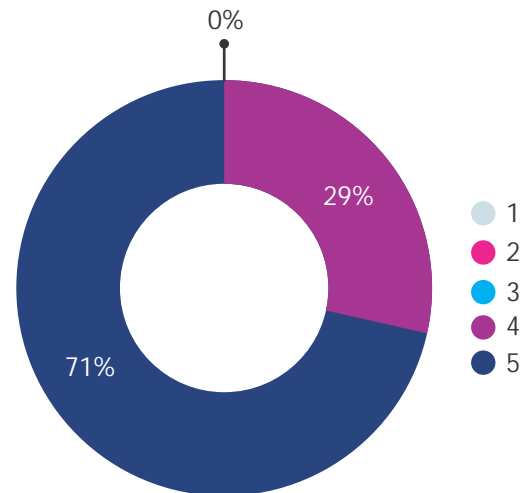
FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

4. ¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?

Las empresas tienen procedimientos establecidos y listas de chequeos diseñadas. Deben cumplirse todos los requisitos, máxime que en algunos casos es una obligatoriedad de ley, de modo que las omisiones podrían generar responsabilidad civil. Se utilizan formatos diseñados para tal fin como la ficha técnica, que se diligencia para cada proyecto diseñado y ejecutado. También se acude al Comité de documentación, por vía Internet, para actualizar los documentos, de acuerdo con las modificaciones y adiciones a la ley; se incluyen en el listado maestro de leyes. De igual manera, se realizan consultas a asesores y clientes. Finalmente, se asegura también mediante el desarrollo de las auditorías internas y la elaboración de los planes de calidad.

El 71% de los encuestados se califica con 5 y el restante 29% con 4, como se observa en la figura 4.

Figura 4. Requisitos legales y reglamentarios



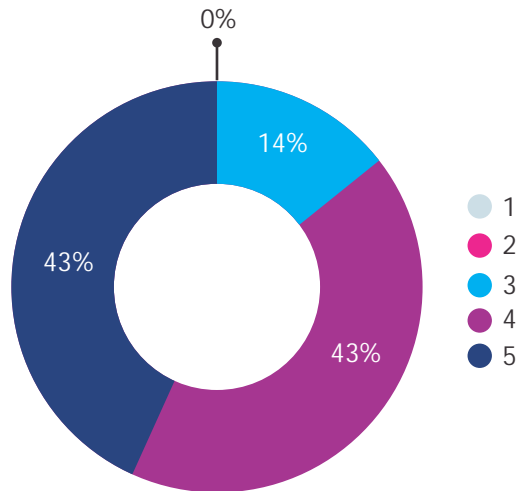
FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

5. ¿Cómo guía la política de calidad a mejoras visibles y esperadas?

La política de calidad encaja con la misión, visión y objetivos de la empresa, y su revisión periódica para garantizar su permanencia conduce a la mejora en la organización. En otros casos, la política de calidad se direcciona hacia la satisfacción del cliente interno y el cliente externo, bajo la premisa de la normatividad legal existente, a través de la mejora continua de los procesos. Es importante aclarar que la política de calidad debe traducirse en acciones concretas con resultados medibles. También se analiza desde dos ópticas: una, la verificación y evaluación anual de la política de calidad; y dos, cada proceso es eficaz si cumple con los indicadores; si es así, se cumplen los objetivos de calidad y, de esta forma, se cumple con la política de calidad; entonces cada proceso puede diseñar sus planes de mejoramiento que al final impactan la política de calidad. Se hace también realimentación y análisis DOFA, y se redefinen los parámetros de la política de calidad, de acuerdo con las condiciones del mercado.

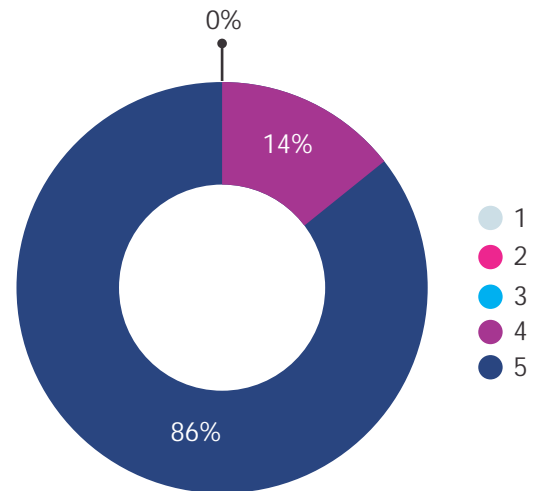
El 43% de las empresas se calificó con 5, el mismo porcentaje lo hizo con 4 y sólo un 14% se calificó con 3; lo que se observa en la figura 5.

Figura 5. Política de calidad y mejora



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

Figura 6. Política de calidad y visión de futuro



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

6. ¿Cómo considera la política de calidad la visión de futuro de las organizaciones?

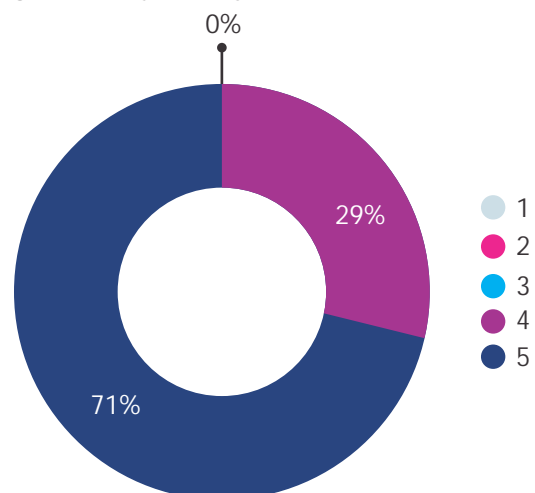
articulación de diferentes universos de acción que maneja la empresa (eficiencia, eficacia y flexibilidad) se traducen en indicadores de cumplimiento, productividad y competitividad. Finalmente, se traducen como un fin al cual se debe llegar mediante el cumplimiento de los objetivos, y teniendo claro los resultados arrojados por medio de evaluaciones de comprensión, implementación y compromiso del personal con las políticas de calidad; lo cual se evidencia en rangos estadísticos.

El 71% del total de empresas se califica con 5, mientras el porcentaje restante lo hace con 4; esto es observable en la figura 7.

7. ¿De qué manera los objetivos traducen la política de calidad en metas medibles?

Se tienen indicadores para medir los objetivos de calidad, los cuales son revisados periódicamente e incluidos en la revisión por la gerencia. En el caso mencionado en la pregunta anterior, respecto a la inclusión de los objetivos estratégicos desagregados en metas en el Sistema de gestión de la calidad, la traducción de la política de calidad en metas medibles es absoluta. En general, la utilización de indicadores de gestión (en algunos casos mediante una matriz de indicadores) y la utilización de metas realistas, permiten evidenciar el cumplimiento de la política de calidad. La

Figura 7. Objetivos y metas medibles



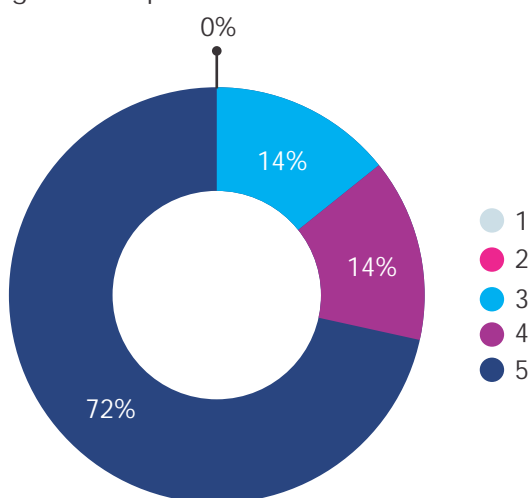
FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

8. ¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?

Mediante presupuestos (de ingresos y gastos) que son controlados mensualmente, y que generalmente son aprobados por las instancias directivas de la organización. De igual manera, con su capacidad para gestionar sus propios recursos; cada proceso acude a sus fuentes de recursos; la dirección autoriza la inversión por el sistema. De igual manera, se realiza interacción con los procesos de soporte de la organización.

El 72% de los encuestados se calificó con 5, mientras al 14% se asignó calificación de 4, e igual porcentaje con 3; tal como se aprecia en la figura 8.

Figura 8. Disponibilidad de recursos



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

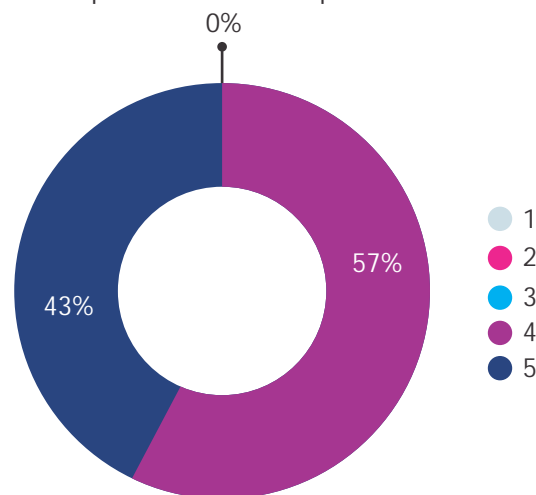
9. ¿Cómo se asegura la alta dirección que se establecen y comunican las responsabilidades al personal de la organización?

Existe un programa de reuniones administrativas que se desarrolla de manera semanal; el Comité de calidad se reúne y mediante comunicaciones escritas se difunden sus decisiones. En otro caso, la Presidencia ejecutiva hace una reunión mensual con la totalidad del personal; periódicamente, se hacen comités ejecutivos con los jefes de área; existe un programa anual de trabajo con responsables; adicionalmente, se realizan reuniones del jefe de área con su grupo de trabajo. También se hace mediante el manual de perfiles y el organigrama: la alta dirección establece las responsabilidades del personal

adscrito; para comunicarlo, se utilizan las jornadas de inducción, reinducción, la reunión inicial del proyecto, las cuales quedan registradas en la ficha técnica de los proyectos. En el caso de otra organización, se utiliza el mapa de autoridades y responsabilidades: cuando se diseñó el sistema, a cada proceso se le asignó su dueño, quien es reconocido por la comunidad. Se utilizan comunicaciones internas, el manual de calidad y los planes de calidad específicos.

El 57% de las empresas encuestadas se calificó con 4 y el restante 43% con 5, lo que se aprecia en la figura 9.

Figura 9. Establecimiento y comunicación de responsabilidades al personal



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

10. ¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño de la organización la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?

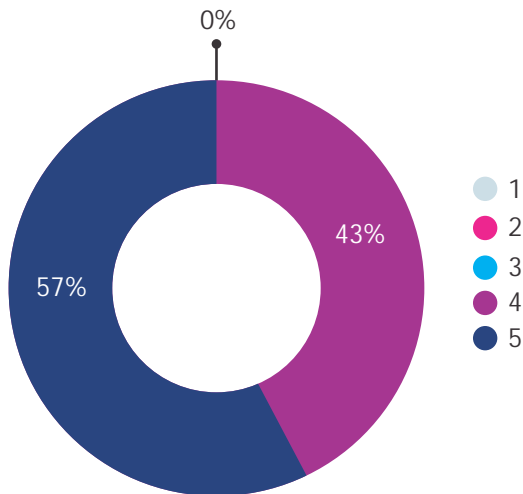
Contribuye plenamente y de forma directa; todos están comprometidos en el logro de los objetivos de calidad y de todo el sistema de la organización. Contribuye en la medida en que el personal adscrito se apropia del Sistema de gestión de la calidad y conoce la forma en que coadyuva a su mejoramiento, lo que incluye no sólo el cumplimiento de sus responsabilidades, sino más allá, en la generación de ideas y propuestas para mejorar. La socialización se hizo en la etapa de sensibilización, durante año y medio, y todos los elementos fueron socializados; sin embargo, la comunicación se torna difícil cuando hay gente nueva en la organización. Contribuye en términos de sentido de pertenencia y adquisición de autonomía en el desempeño. Contribuye también al darle a la organización prestigio,



reconocimiento, liderazgo y proyección a nivel nacional.

5 fue la calificación asignada por el 57% de las empresas encuestadas, en tanto que el 43% restante se calificó 4, situación que se aprecia en la siguiente figura.

Figura 10. Contribución a la mejora del desempeño



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

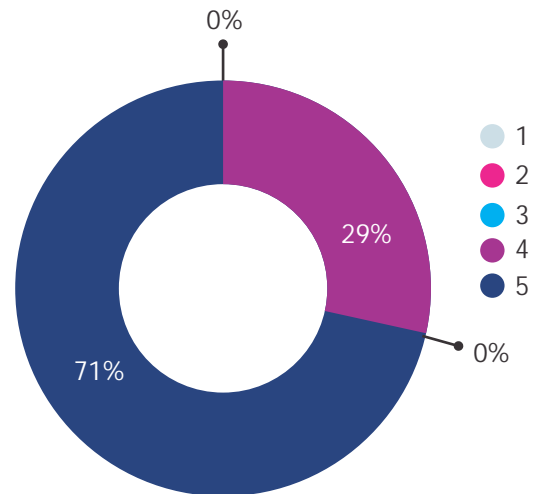
11. ¿Cómo evalúa la actividad de revisión por la dirección la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización?

Semestralmente se somete a consideración de la dirección los resultados de las auditorías internas, las acciones de mejora (preventivas y correctivas), los resultados de los indicadores de quejas y reclamos, para evaluación. En una empresa se reconoce una falencia debido al cambio permanente de la presidencia ejecutiva; en el último año esta actividad no ha estado bajo el control de la alta dirección. La revisión por la dirección es, por excelencia, la herramienta usada para evaluar el desempeño del sistema, ya que parte de un examen concienzudo del Sistema de gestión de la calidad y señala los puntos en que la organización debe enfocar sus esfuerzos, a fin de apalancarlo y conseguir una mejora visible. Cuando se hace el proceso, debe darse una mirada minuciosa de los aspectos que allí se desarrollan, entonces se facilita la revisión por la dirección, la cual es una actividad rigurosa y agotadora. Cada proceso es asesorado por los coordinadores de calidad y se proyecta para que la dirección tenga más elementos de juicio. Se utilizan los resultados de los indicadores, la evaluación del

desempeño, las auditorías internas y el informe de calidad.

El 71% de los encuestados se calificó con 5, mientras que el restante porcentaje lo hizo con 3; tal como se aprecia en la figura 11.

Figura 11. Evaluación de la actividad revisión por la dirección



FUENTE: Uribe Macías, Mario Enrique. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación práctica.

Para finalizar, es importante relacionar los aspectos analizados con el subitem de la norma correspondiente:

### 5.1 Responsabilidad de la dirección

En este campo es fundamental la demostración del liderazgo, el compromiso y la participación de la dirección de la organización, respecto al Sistema de gestión de la calidad. En los casos analizados se observa que hay socialización por parte de la gerencia, realización de las auditorías y revisiones por la gerencia, así como la asignación presupuestal necesaria. Está representada por la pregunta 1.

### 5.2 Necesidades y expectativas de las partes interesadas

En general las organizaciones identifican las necesidades de las partes interesadas mediante el desarrollo de diversas actividades: para el caso de los clientes se utilizan diferentes instrumentos como encuestas, reuniones, buzones de sugerencias y en la prestación de los servicios; en cuanto al personal de la compañía se utiliza preferencialmente la evaluación del desempeño, además de reuniones; finalmente, las



empresas utilizan listas de chequeo, fichas técnicas, asesorías externas y auditorías internas para asegurar la observación de los requisitos legales y reglamentarios. Este subítem está contenido en las preguntas 2, 3 y 4.

### 5.3 Política de la calidad

La política de calidad se alinea con el direccionamiento estratégico de la organización y está orientada a la satisfacción del cliente interno y externo; es sometida al análisis mediante indicadores, a fin de asegurar que se cumpla y que dirija a la empresa hacia la mejora continua, y que lo haga de una manera visionaria. La base de este subítem está en las preguntas 5 y 6.

### 5.4 Planificación

La política de calidad, anteriormente analizada, se traduce en objetivos y metas que la organización debe cumplir y para lo cual se diseñan indicadores que permitan monitorearla a través del tiempo. También, la dirección de la organización diseña y aprueba presupuestos para cumplir con los objetivos y metas mencionados, además de promover que cada proceso y su responsable puedan gestionar sus propios recursos con el apoyo de la dirección. Las preguntas 7 y 8 corresponden a este subítem.

### 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

La dirección de la organización utiliza diferentes medios para asegurar la comunicación de las responsabilidades al personal de la empresa: reuniones, comunicaciones escritas, comités con los jefes de área, manual de perfiles y responsabilidades, fichas técnicas de proyectos, mapa de autoridades y responsabilidades. Es importante destacar que la comunicación de los requisitos, los objetivos y los logros de la calidad, contribuye a que el personal se apropie del Sistema de gestión, genere ideas y propuestas para la mejora, e incremente su sentido de pertenencia, aunque se advierte que resulta más difícil cuando hay personal nuevo en la organización. El subítem está representado por las preguntas 9 y 10.

### 5.6 Revisión por la dirección

La revisión por la dirección es la herramienta por excelencia para evaluar el desempeño del sistema, para lo cual es fundamental la obtención, por parte de la gerencia, de información que sea confiable y verídica; para ello la dirección recibe los resultados de las auditorías internas, las acciones de mejora, los indicadores de gestión del sistema, la evaluación del desempeño y el informe de calidad. La pregunta 11 es la base de este subítem.

## ▲ Conclusiones.

- En general, existe una alta valoración en la manera como las empresas califican su gestión frente al Sistema; ésta fluctúa en términos generales entre 4 y 5, máximos valores de la escala previamente determinada.
- La dirección demuestra su liderazgo, compromiso y participación, mediante la asignación de los recursos necesarios para la mejora y la evidencia de su visibilidad en las actividades relacionadas con el Sistema.
- La organización identifica las necesidades y expectativas del cliente de manera regular, mediante instrumentos como la evaluación de la satisfacción del cliente, las reuniones con el cliente y otras similares; además, de manera directa en la interacción con él al prestarle los servicios de la empresa.
- La organización identifica la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal, mediante la evaluación del desempeño, principalmente; además, se realizan reuniones con el personal y encuestas.
- La organización se asegura de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios mediante la utilización de procedimientos y listas de chequeo; se utilizan también formatos como la Ficha técnica. Además, mediante el uso del Comité de documentación, auditorías internas de calidad y la elaboración de planes de calidad.
- La política de calidad encaja con la misión, la visión y los objetivos de la compañía; está direccionada hacia la satisfacción del cliente interno y el cliente externo. Cada proceso es eficaz si cumple con sus indicadores, lo cual denota el alcance de los objetivos de calidad y de la política de calidad; siendo así, cada proceso puede diseñar sus planes de mejoramiento que al final impactan la política de calidad. Ésta se encuentra alineada con el diseño estratégico de la organización.
- Los objetivos traducen la política de calidad en metas medibles, lo que se asegura con la utilización de indicadores de gestión (en algunos casos se utiliza la matriz de indicadores) y mediante la utilización de rangos estadísticos.
- La dirección se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos mediante la elaboración de presupuestos, pero, de igual manera, con la capacidad de gestión de recursos de cada proceso.
- La alta dirección se asegura de que se establecen y comunican las responsabilidades al personal de la organización mediante reuniones administrativas, comunicaciones escritas, comités ejecutivos, inducciones, reinducciones, mapa de autoridades y responsabilidades, y planes de calidad específicos.
- La comunicación de los requisitos, los objetivos y los logros de la calidad contribuyen plena y directamente a la mejora del desempeño; el personal adscrito se apropia del sistema y, en consecuencia, genera ideas y propuestas para mejorar y se vuelve más autónomo en su desempeño. La organización adquiere prestigio, reconocimiento, liderazgo y proyección.
- La revisión por la dirección es la herramienta utilizada para evaluar el desempeño del sistema; para ello utiliza la información proveniente de las auditorías internas, las acciones de mejora y los resultados de los indicadores, así como la evaluación del desempeño y el informe de calidad. Todo ello con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización.
- La alta dirección demuestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de gestión de la calidad, mediante la comunicación a la organización de la importancia de satisfacer los requisitos de las partes interesadas, el establecimiento de la política de la calidad y de los objetivos de la calidad, la realización de las revisiones por la dirección y la disposición de los recursos necesarios para el sistema.

## ▲ Bibliografía

- ICONTEC (2001). ISO 9000:2000. Guía para las pequeñas empresas. Bogotá: ICONTEC.
- ISO (2008). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Bogotá: ICONTEC.
- ISO (2008). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Bogotá: ICONTEC.
- ISO (2008). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Bogotá: ICONTEC.
- Uribe, M (2011). Los Sistemas de Gestión de la Calidad: -el enfoque teórico y la aplicación empresarial-. Ibagué: Ed. Universidad del Tolima.