

Auditorías de calidad

Alfonso Fernández Hatre



Director de la publicación

Alfonso Fernández Hatre

Presidente del Centro para la Calidad en Asturias

AUDITORÍAS DE CALIDAD



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE AUDITORÍAS DE CALIDAD	9
1.1.	Definición	9
1.2.	Objetivos de una Auditoría de Calidad	10
1.3.	Características generales de una Auditoría	10
1.4.	Niveles de Auditorías	11
2.	AUDITORÍAS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD	13
2.1.	Auditoría de la Política de Calidad de la empresa	13
2.2.	Auditoría del Manual de Calidad	15
3.	AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CALIDAD PARA SU CERTIFICACIÓN	17
3.1.	Definición	17
3.2.	Procedimiento	17
4.	AUDITORÍAS DE PROCESO	21
4.1.	La mejora del proceso	21
4.2.	Preparación de la Auditoría	22
4.3.	Labor de campo	22
4.4.	Informe final	23
4.5.	Seguimiento de acciones correctoras	24
5.	AUDITORÍAS A LOS PROVEEDORES	25
5.1.	La nueva filosofía del suministro	25
5.2.	Preparación de las Auditorías	25
5.3.	Reunión previa	26
5.4.	Procedimiento de Auditoría	26
5.5.	Calificación de proveedores	27
5.6.	Auditorías de revisión	28
6.	CALIDAD DE LAS AUDITORÍAS	29
6.1.	Recomendaciones	29

6.2.	Actitud del Auditor	29
6.3.	Documentos de ayuda	30
6.4.	Eficacia de las Auditorías	31
7.	CONDICIONES DE LOS AUDITORES DE CALIDAD	33
7.1.	La Norma UNE 66.909	33
7.2.	Conocimientos	33
7.3.	Cualidades personales	34
7.4.	Mantenimiento de la aptitud	34
8.	AUDITORÍAS DE PRODUCTO	35
8.1.	Definición	35
8.2.	Preparación de la Auditoría	35
8.3.	Metodología de la inspección	36
8.4.	Cálculo de deméritos	37
8.5.	Formación de los auditores	37
8.6.	Otros tipos de Auditoría de producto	37
9.	NORMATIVA UNE SOBRE AUDITORÍAS	39
9.1.	Introducción	39
9.2.	Norma UNE 66.901	39
9.3.	Norma UNE 66.904	40
9.4.	Norma UNE 66.905	40
9.5.	Norma UNE 66.909	41

1. INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE AUDITORÍAS DE CALIDAD

1.1. Definición

Una de las formas más sencillas de plantear la calidad de una empresa puede describirse esquemáticamente mediante la sucesión de las siguientes actividades:

1. División de la empresa en operaciones unitarias.
2. Estudio detallado de cada operación y mejora de la forma de realizarla.
3. Redacción de un procedimiento de ejecución de la operación mejorada.
4. Conocimiento y aplicación del procedimiento por parte del personal implicado.
5. Vigilancia de que la operación se realiza según el procedimiento.
6. Control de los resultados desde el punto de vista de la satisfacción del cliente.

Este ciclo debe repetirse una y otra vez para cada operación, en aplicación de los principios de la mejora continua y en tanto dure la vida del proceso y del producto.

La fase 5 correspondiente a la supervisión de la forma en que la operación se realiza, define la actividad que se ha venido a denominar auditoría.

Una auditoría es el examen, por parte de personas neutrales, del cumplimiento de una determinada norma o procedimiento. Las auditorías de calidad son auditorías realizadas sobre el cumplimiento de normas de calidad.

Según la norma UNE 66.001, una auditoría de calidad es el «examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos».

Se dice que LA CALIDAD DEBE ESTAR DOCUMENTADA y por lo tanto, todo producto, proceso de fabricación o procedimiento, debe tener una norma o una instrucción escrita que lo defina. Toda política de calidad debe tener unos objetivos claramente especificados, ya que de lo contrario, todo se quedará en meras palabras y en la expresión de buenas intenciones.

Para que se pueda realizar una auditoría, debe existir un procedimiento escrito, cuyo cumplimiento pueda ser comprobado y evaluado, de forma que se puedan diferenciar las situaciones de mayor o menor grado de cumplimiento.

1.2. Objetivos de una auditoría de calidad

Las auditorías de calidad son un elemento esencial del sistema de calidad de una empresa y sus objetivos son los siguientes:

- Establecer el nivel de cumplimiento de los procedimientos que forman parte del sistema de calidad.
- Comprobar que el cumplimiento de dichos procedimientos permite alcanzar los objetivos de calidad de la empresa.
- Proponer las acciones correctivas y de mejora necesarias para alcanzar el cumplimiento de los procedimientos y de los objetivos.
- Proponer la modificación de los procedimientos cuando se demuestre que no son los adecuados para el desarrollo de la empresa.

Como se puede comprobar, una auditoría no es una simple inspección, dado que se le encarga a personas responsables y con capacidad de iniciativa y en su desarrollo participa, no solamente la persona o equipo auditor, sino los propios auditados con cuya colaboración se realiza.

Las auditorías permiten realizar un estudio detallado del proceso desde el punto de vista de su calidad. El estudio del procedimiento auditado y el examen de su cumplimiento por parte de los auditores, junto con la aportación creativa de los responsables del proceso (sin la cual no se puede culminar el informe final), proporcionan la ocasión de simplificar y mejorar la operación, con las miras puestas en el aumento de la calidad y la reducción de los costes.

1.3. Características generales de una auditoría

Debe programarse un plan de auditorías para un periodo anual o bienal, establecido de acuerdo con las prioridades que señale la importancia del objeto o su alejamiento de los objetivos establecidos, así como la disponibilidad de los equipos auditores.

Como se ha dicho con anterioridad, para poder realizar una auditoría, debe estar preparada e implantada la norma que defina el producto o procedimiento objeto de la misma.

Para la realización de una auditoría es imprescindible contar con personal preparado para llevarla a cabo. En caso contrario, el resultado será contraproducente, ya que no se alcanzarán los objetivos de evaluación deseados y el personal audi-

tado sufrirá una importante desmotivación al ser juzgado por personas a las que no considera con nivel suficiente para ello.

Debe establecerse también el objeto claro de la auditoría, señalando claramente sus límites, si éstos pudieran estar confusos.

Antes de realizar una auditoría, deberá acopiarse cuanta documentación e información exista sobre el objeto a auditar, tales como:

- Datos estadísticos sobre calidad del producto o del proceso.
- Quejas o reclamaciones de clientes.
- Información sobre *el estado del arte* y sobre los logros alcanzados por la competencia.
- Informes de auditorías realizadas con anterioridad.
- Informe sobre acciones correctivas y de mejora implantadas o propuestas recientemente.
- Datos sobre costes de calidad.

Es necesario contar con el PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍAS DE CALIDAD redactado con anterioridad y aprobado por la dirección de la empresa, que permita seguir una pauta de actuación al personal auditor señalando sus competencias y limitaciones, con el fin de eliminar las susceptibilidades que su actuación pueda producir. Este procedimiento será suficientemente conocido por el personal que se vea afectado por la auditoría.

Deben establecerse los oportunos contactos con los responsables del proceso auditado, en el que se les explicará el objeto de la auditoría, presentándoles al personal del equipo auditor y señalando las líneas generales de actuación de la misma.

1.4. Niveles de auditorías

No puede decirse que existan diferentes tipos de auditorías, aunque a efectos didácticos podamos señalar varios niveles de un único concepto que es el de Auditoría de Calidad. La realización de auditorías a distintos niveles se lleva a cabo con métodos similares y aunque el personal sea diferente, debe utilizar los mismos métodos y sistemas, con la condición siempre de poder ser considerado como neutral al proceso que se está auditando e independiente a los responsables del mismo, ya que no se puede actuar como juez y parte simultáneamente.

Existe en principio una clasificación principal en dos niveles:

- Auditorías externas
- Auditorías internas

en función de que el personal auditor pertenezca a la empresa o sea ajeno a ella.

Si bien se considera que las auditorías externas gozan de mayor prestigio al estar realizadas por profesionales que responden a un contrato de prestación de servi-

cios, no puede desdeñarse la gran importancia que en la actualidad están adquiriendo las auditorías internas, como herramienta de revisión metódica y ordenada de un trabajo, desde el punto de vista de su calidad.

Las auditorías internas son mucho más asequibles a todo tipo de empresas y cuentan con la ventaja de un mayor conocimiento del proceso productivo por parte del personal auditor. Todo ello puede conducir a un reducido tiempo de realización y como consecuencia a la posibilidad de una elevada frecuencia, que acabará convirtiendo el sistema de auditorías en un medio habitual y rutinario de supervisión y mejora.

En atención a los diversos sistemas a auditar, las auditorías de calidad de una empresa pueden clasificarse de la siguiente forma:

De la política de calidad de la empresa

- Audita: las intenciones de la dirección en lo que se refiere a la gestión de calidad y su implantación en el ámbito general de la empresa.
- Equipo auditor: exterior a la empresa.

Del manual de calidad

- Audita: el sistema de calidad de la empresa o un proceso general de fabricación.
- Equipo auditor: auditores exteriores a la empresa o personal de la organización de calidad.

Del sistema de calidad para su certificación

- Audita: el cumplimiento del Manual de Calidad redactado de acuerdo con una norma de la serie UNE 66.900.
- Equipo auditor: auditores de AENOR.

De los procedimientos

- Audita: la calidad de los procesos de producción o de inspección, entendiendo *producción* en su más amplio sentido.
- Equipo auditor: personal de la organización de calidad o auditores de producción.

De los proveedores

- Audita: la capacidad de los proveedores para cumplir los requisitos de calidad de los suministros contratados.
- Equipo auditor: personal de la organización de calidad.

De los productos

- Audita: la calidad y la fiabilidad del producto final.
- Equipo auditor: personal de la organización de calidad.

2. AUDITORÍAS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

2.1. Auditoría de la política de calidad de la empresa

Todas las empresas, buena o mala, tienen establecida una política de calidad. Ningún empresario se atreve a decir que en su empresa no se considera la calidad como un objetivo prioritario. Abundan precisamente los que alardean sin motivo de ofrecer una calidad de primera y no se recatan en prometérsela a los clientes mediante una publicidad exorbitada.

Por el contrario, otros hombres de empresa bienintencionados en el esmerado suministro a sus clientes, preocupados por dar un trato de consideración a sus compradores estiman, sin embargo, que la auténtica calidad sólo la pueden alcanzar los grandes fabricantes, necesita de importantes inversiones y precisa de un personal que somete sus procesos de tecnología de vanguardia a complicados procedimientos estadísticos.

La verdad, como casi siempre, se encuentra equidistante de ambos extremos, pero conviene conocerla lo más exactamente posible si se quiere mantener una sólida posición en el mercado. Para ello se puede utilizar como herramienta la auditoría de calidad de la política de empresa.

Dicha auditoría se realiza para evaluar el nivel de gestión de calidad de una empresa y abarca la totalidad de las actividades de la misma. Habitualmente se realiza por parte de un equipo auditor ajeno, quien deberá informar a la dirección de la situación en la que la empresa se encuentra, estableciendo así una referencia con las empresas de la competencia y proponiendo un plan de mejora de los aspectos más relevantes o con mayor déficit.

Suele ser el primer paso para el desarrollo de una auténtica gestión de calidad y su resultado puede tomarse como punto de partida para poder compararse con situaciones posteriores.

Conviene preparar un cuestionario cuyas contestaciones puedan ser objeto de valoración a fin de obtener un sumatorio que nos proporcione la calificación representativa del nivel de calidad actual.

A continuación se expone el cuestionario que sirvió de base al CENTRO PARA LA CALIDAD EN ASTURIAS para la realización de una encuesta sobre la calidad de las empresas de la región.

1. ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD**Calificación**

1. ¿La sección de calidad es una parte y distinta del resto de las secciones en su empresa? ☐
2. ¿Existe un manual de calidad que defina todas las funciones relacionadas con la calidad de sus productos? ☐
3. Tiene la sección de calidad autoridad para:
 - ¿Detener la producción? ☐
 - ¿Detener envíos en curso? ☐
4. ¿Tiene su empresa, dentro de su sistema de contabilidad, debidamente recogidos y detallados los costes de calidad? ☐
5. ¿Realiza usted periódicamente, o ha realizado alguna vez, una auditoría de calidad en su empresa? ☐
6. ¿Se ocupa el control de calidad de los resultados de sus productos en el cliente? ☐

2. CALIDAD EN LOS SUMINISTROS

1. ¿Existe algún procedimiento en su empresa para la selección de proveedores según su calidad? ☐
2. ¿Existe en vigor algún sistema de encuestas o auditorías a sus proveedores? ☐
3. ¿Existe algún sistema de calidad concertada con sus proveedores? ☐
4. ¿Se realiza en su empresa control de materias primas a la recepción? ☐

3. CALIDAD DE ESPECIFICACIÓN Y DISEÑO

1. ¿Las ofertas y órdenes de fabricación son siempre revisadas por el control de calidad previamente a su aceptación? ☐
2. ¿Existen controles o sistemas para asegurar que en la fabricación se emplean solamente las últimas versiones de los planos que incluye todas las modificaciones? ☐
3. ¿Se determinan los puntos críticos o puntos claves donde garantizar la calidad en la fabricación? ☐

4. SISTEMA DE METROLOGÍA Y LABORATORIO

1. ¿Están todos los instrumentos de medida, de uso en la empresa, correctamente identificados? ☐
2. ¿Tiene un sistema en vigor para la calibración periódica de los instrumentos de medida? ☐
3. ¿Dispone de un adecuado juego de patrones debidamente calibrados en laboratorios oficiales? ☐
4. ¿Se adoptan acciones correctivas cuando se detectan anomalías en los sistemas de medida que puedan perjudicar la calidad de su producto? ☐

5. CONTROL DE PROCESO

1. ¿Dispone de un plan de control de su proceso o procesos de fabricación? ☐
2. ¿Realizan control del producto terminado? ☐
3. ¿Se lleva un adecuado registro de dichos controles? ☐
4. ¿Emplea la estadística como herramienta? ☐
5. ¿Se lleva un adecuado control de los reprocesos y recuperaciones cuando se producen fallos? ☐

6. CONTROL DE MATERIALES NO CONFORMES

1. ¿Está sistematizada la recogida de datos de productos no conformes, tanto en la propia fábrica como en el destino del producto (cliente)? ☐
2. ¿Existe algún sistema para el estudio de las disconformidades y corrección de las mismas? ☐
3. ¿Existe algún sistema establecido para el estudio, introducción y seguimiento de las medidas correctoras de las disconformidades? ☐

La norma UNE 66.905 establece también un completo cuestionario que sirve como guía para la evaluación de los sistemas de calidad de las empresas, en relación a su conformidad con los requisitos establecidos en las normas UNE 66.901, 902 y 903.

2.2. Auditoría del manual de calidad

El propio manual de calidad debe establecer:

- La necesidad de su revisión mediante auditoría
- La periodicidad con que debe realizarse dicha revisión
- La persona u organismo responsable de llevarla a cabo

La auditoría del manual tiene por objeto, no solamente la comprobación de su cumplimiento, sino su propia revisión, de forma tal que se eliminen aquellas cláusulas del mismo que se hayan considerado innecesarias durante su vigencia, se incorporen las que hayan sido aconsejadas por las circunstancias presentes y se modifiquen las que adolezcan de alguna incorrección o defecto.

La auditoría comenzará por la comprobación de la propia existencia de las copias del manual especificadas y su posesión por parte de los usuarios. Dichas copias deberán estar al día en cuanto a las revisiones que se hayan realizado hasta el momento y su estado servirá para demostrar la habitual utilización por parte de sus propietarios.

A continuación se realizará una comprobación detallada del cumplimiento de las instrucciones del manual, mediante un cuestionario adecuado a cada una de las secciones y, lo que es más importante, mediante la constatación fehaciente o evidencia objetiva del cumplimiento, observada por el propio auditor.

La auditoría debe ser un análisis crítico del funcionamiento de las distintas actividades, llevado a cabo por alguien con experiencia, deteniéndose sobre todo en los problemas apreciablemente latentes y proponiendo, si es posible de acuerdo con el auditado, las medidas más apropiadas para remediarlos.

La no aplicación de los procedimientos previstos en el manual constituye, claro está, uno de esos problemas y el auditor debe asegurarse de ello con el rigor necesario. Pero dado que el objeto de la auditoría no es solamente la confirmación del cumplimiento sino también la mejora del sistema, debe intentar investigarse las causas del incumplimiento ya que pueden estar en la falta de adecuación y lógica del procedimiento para cumplir los objetivos de producción y calidad o en la insuficiente formación y motivación del personal, en cuyo caso las medidas a tomar deben ser más profundas.

De esta forma la actividad del auditor se ha de articular con objeto de que al auditado se le ofrezca suficiente *cancha* como para poder expresar sus críticas o sugere-

rencias. Limitarse a una simple comprobación de la no aplicación de un procedimiento no conduce al aseguramiento de la calidad, sino solamente a su control.

El auditor deberá profundizar en la forma de trabajo y sus posibilidades de mejora, en la bondad de los resultados obtenidos, en la eficacia de dichos resultados con respecto al objetivo que se pretende alcanzar, en los defectos y sus causas, en los problemas y sus soluciones. Estas consideraciones definirán el modelo de cuestionario a utilizar, el cual deberá evitar la posibilidad de respuestas excesivamente simplificadas intentando conseguir la aportación del auditado al proceso de mejora de la calidad.

Esto es importante, porque sería una táctica equivocada querer hacer calidad *en contra* de los que están implicados en las tareas.

3. AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CALIDAD PARA SU CERTIFICACIÓN

3.1. Definición

Es un caso particular de la Auditoría del Manual de Calidad y en este sentido se intenta que dicho Manual y el Sistema de Calidad de la empresa sean acreditados de forma oficial y de acuerdo con normas internacionales, a los efectos de una validación hacia el exterior.

En los momentos actuales significa más que nada una cuestión de prestigio para las empresas que tienen interés en demostrar la excelencia de su sistema, pero en breve plazo y a la vista del incremento del número de empresas que están entrando en posesión de este registro, supondrá una condición inexcusable para poder acceder a los mercados industriales.

El manual de calidad deberá seguir las pautas señaladas en el grupo de normas UNE 66.900 equivalentes a las internacionales ISO 9.000 y a las europeas EN 29.000, y la auditoría será realizada por los auditores de la Asociación Española para la Normalización y la Certificación (AENOR).

La aprobación de dicha auditoría dará lugar a la concesión del Certificado de Registro de Empresa y al permiso para utilizar la marca ER.



3.2. Procedimiento

El procedimiento a seguir para la concesión del certificado de *registro de empresa* es el siguiente:

La compañía que desee certificarse pedirá a AENOR un cuestionario de evaluación preliminar mediante el cual se pueda exponer la situación de la empresa en materia de gestión y aseguramiento de la calidad.

Posteriormente se enviará a AENOR, junto con el cuestionario debidamente cumplimentado, una solicitud de concesión para uno de los modelos de aseguramiento de la calidad definidos por las normas UNE 66.901, 66.902 ó 66.903, en papel con membrete del peticionario.

Los servicios de certificación de AENOR acusarán recibo de la solicitud y procederán, junto con el peticionario, al examen de la misma, a fin de:

- Precisar el contenido de la documentación que debe presentarse incluyendo el manual de calidad.
- Determinar si en un primer análisis el sistema de calidad de la empresa es susceptible de satisfacer las exigencias de la certificación.
- Fijar cual de los modelos de aseguramiento es el apropiado.

Cuando la empresa considere que está en condiciones de confirmar su solicitud, se establecerá de común acuerdo un calendario para el desarrollo de la tramitación. La confirmación por parte de AENOR se traduce en el pago inicial de una cantidad por tramitación de la solicitud y por la comunicación del número de expediente.

La tramitación de la solicitud comprende inicialmente el examen de la documentación aportada por el peticionario y la evaluación de su sistema de calidad, a fin de determinar las exigencias aplicables y asegurar que éstas son efectivamente aplicadas, mediante las siguientes operaciones.

- Visita previa y redacción del programa de evaluación
- Auditoría del sistema de aseguramiento de la calidad

Los resultados son reflejados en un informe confidencial en el que se anotarán las desviaciones encontradas, si las hubiera, en relación con las exigencias.

Un ejemplar de este informe es enviado al peticionario, quien hará conocer sus observaciones sobre el mismo, las medidas que va a tomar para evitar las desviaciones y el tiempo estimado para su implantación.

El informe de evaluación y las observaciones de la empresa serán examinadas por los servicios de AENOR conforme a las disposiciones previstas en el programa.

Los gastos de visitas y auditoría se calcularán en función del número de expertos necesarios para realizar las operaciones de preparación de la evaluación, evaluación y redacción del informe y se abonarán en el momento en que se produzcan.

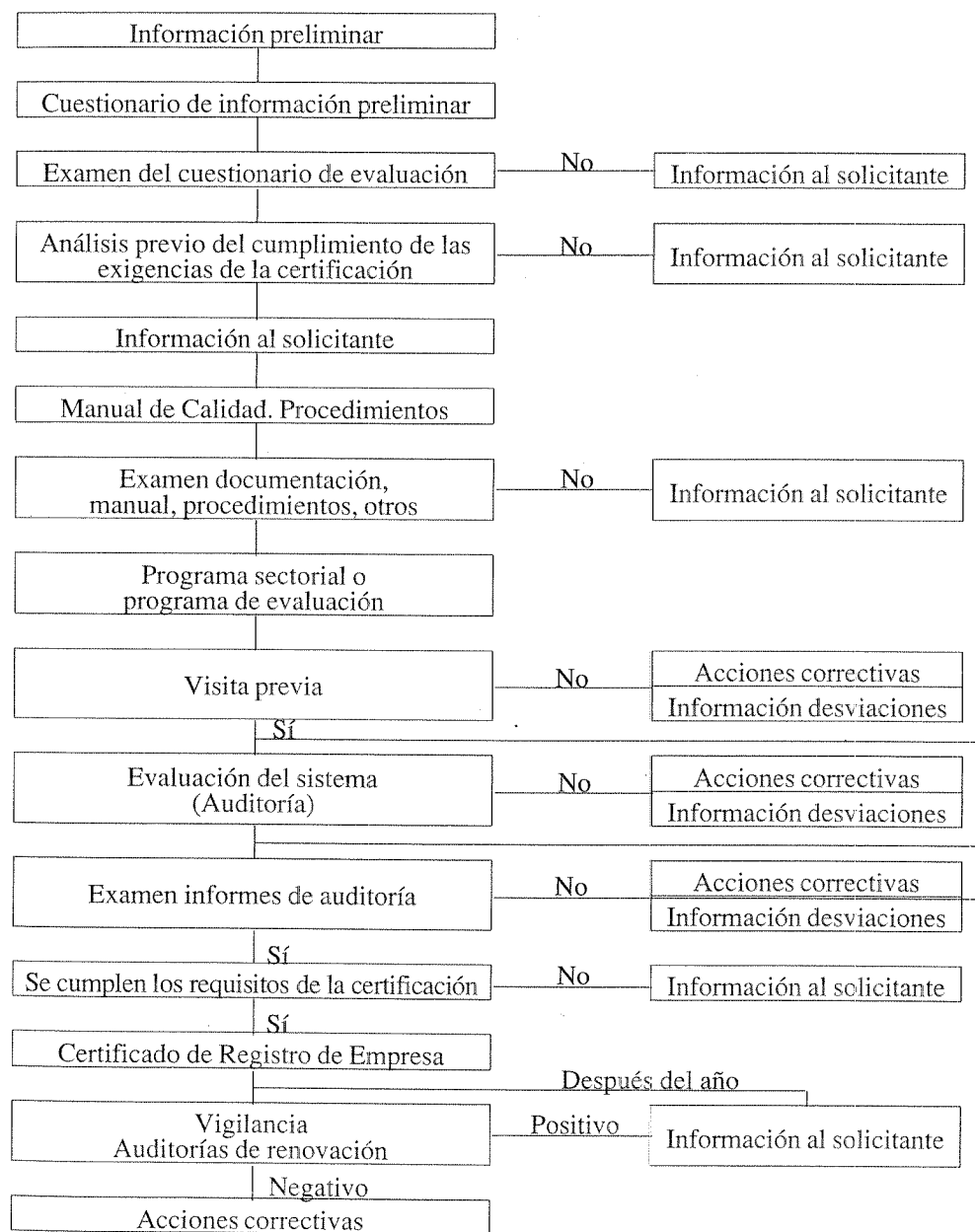
Según el resultado de la tramitación, la Junta Directiva de AENOR adoptará el acuerdo de conceder el certificado de *registro de empresa* o en caso contrario proceder a su denegación, notificando el acuerdo al peticionario.

La emisión del certificado puede estar acompañada de recomendaciones sobre eventuales desviaciones de poca importancia, debiendo ser corregidas por la empresa en un plazo determinado.

Posteriormente AENOR realizará visitas de control para comprobar el mantenimiento de las condiciones en base a las que se concedió el certificado, debiendo la empresa satisfacer los gastos de visita así como una tasa anual de mantenimiento.

En el reglamento correspondiente se establecen las condiciones de utilización de la marca AENOR de *registro de empresa*, así como las sanciones a las que puede

dar lugar el incumplimiento de dichas condiciones por parte de la empresa, las cuales pueden llegar hasta la retirada definitiva de la marca.



4. AUDITORÍAS DE PROCESO

4.1. La mejora del proceso

Se denomina proceso a cualquier operación que tenga como objeto la fabricación de un elemento determinado o la prestación de un servicio. Ejemplos de proceso pueden ser el montaje de un televisor a partir de sus componentes, el almacenamiento de productos alimenticios perecederos o el arreglo diario de la habitación de un hotel de tres estrellas.

El desarrollo de una correcta gestión de calidad implica que todos los procesos estén optimizados, esto es, que sean de la máxima calidad. Ello se consigue mediante la puesta en marcha de un sistema que se articule mediante las siguientes fases:

1. Estudio del proceso desde el punto de vista de:

- Calidad del producto
- Disminución del coste de las operaciones
- Reducción de esfuerzos y molestias
- Simplificación de actividades
- Aumento de la productividad

2. Adopción de las mejoras resultantes del estudio y su aceptación por todo el personal afectado.

3. Normalización del proceso mejorado y descripción correcta del mismo en forma de procedimiento, para que todo el personal conozca el modo adecuado de realizarlo.

4. Vigilancia rigurosa de que el proceso se realiza ajustándose en todo momento al procedimiento adoptado.

Para esta fase final de vigilancia resulta muy ventajosa la utilización como herramienta de las auditorías de proceso. Utilizándolas, no solamente se va a cumplir el objetivo de controlar si las operaciones se realizan según el modelo optimizado que hemos descrito en el procedimiento, sino que nos deparan una ocasión inigualable de poder revisar y mejorar el citado procedimiento.

Conformando las auditorías de proceso dentro de un plan de realización periódica, estaremos en disposición de desarrollar un sistema de mejora continua.

4.2. Preparación de la auditoría

La correcta ejecución de una auditoría de proceso requiere una labor previa de preparación en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

1. Recopilación de información y su estudio por parte del auditor

- Procedimiento que describe el proceso.
- Resultados e índices de calidad del producto.
- Datos sobre consumos y costos del proceso.
- Informes de auditorías realizadas anteriormente.
- Información sobre los resultados de la competencia.
- Información sobre estado tecnológico del proceso.

2. Estudio de las quejas y reclamaciones de los clientes, así como de las necesidades de los posibles clientes internos y de las especificaciones de recepción de sus productos de entrada.

3. Confección de un plan de auditoría, lo más detallado posible, en el que se incluirán listas de verificación y los cuestionarios utilizados para la realización de entrevistas.

4. Identificación de los responsables del proceso a auditar y contacto previo con los mismos para el establecimiento del alcance y calendario de la auditoría.

Tanto la preparación del plan, como las demás labores previas deben estar orientadas fundamentalmente hacia el posible perfeccionamiento del proceso, recordando una vez más, que el principal objeto de la auditoría no es el control sino la mejora.

4.3. Labor de campo

La auditoría debe comenzar con una reunión inicial para que el o los auditores puedan presentarse y explicar el objeto y el alcance de la auditoría. En dicha reunión el auditor recordará los objetivos de mejora que entre todos deben perseguir, conectará con las personas que han de acompañarle en su visita de las instalaciones, con las que han de ser entrevistadas y con las que han de proporcionarle información adicional o documentos para su estudio.

Se brindará también para resolver cuantas dudas puedan plantearse respecto a la metodología a seguir, la duración de la actividad y la elaboración del informe final y su envío a dirección.

A continuación desarrollará la fase de recogida de evidencias a través de entrevistas, examen de documentos y observación de actividades y situaciones en las

áreas afectadas, anotando los indicios de no conformidad, si parecen importantes, aun cuando no se hayan incluido en las listas de verificación, para su investigación posterior.

La información obtenida a través de las entrevistas, se comprobará mediante la contrastación con otras fuentes personales, documentales o reales. El mejor sistema consiste en la comprobación inmediata de la información, de forma que el auditado se acostumbre a que las informaciones deben acompañarse siempre de las evidencias objetivas que demuestren su veracidad y que le resulta más cómodo aportarlas previamente.

Para facilitar esta labor, el auditor puede proporcionar con anterioridad a las entrevistas los cuestionarios base de las mismas y las listas de verificación, advirtiéndole también que dicha relación no tiene por qué ser limitativa.

A lo largo de la auditoría, el auditor irá recogiendo y anotando todas aquellas diferencias importantes entre el proceso real y el descrito en el procedimiento. Solicitará de los responsables justificación a las mismas y anotará también las razones alegadas, para comprobar si se trata de mejoras sobre el procedimiento.

Deberá anotar también cuantas anomalías le impidan comprobar los valores exactos de los parámetros y características del proceso, como pueden ser averías en los sistemas de medición o la ausencia de documentación que contenga resultados históricos.

4.4. Informe final

Una vez terminada la labor de campo, el auditor redactará el borrador del informe final en el cual se reflejará con la máxima concreción las no conformidades y las medidas correctoras sugeridas por el auditor o los auditados para su eliminación, indicándose también las ideas de mejora surgidas durante el transcurso de la actividad auditora.

El informe se enviará al máximo responsable del proceso para su consideración y estudio. Si éste está de acuerdo con lo redactado se podrá elevar el informe a definitivo, pero si no está de acuerdo con la totalidad o parte del informe, se planteará la necesidad de una reunión entre los organismos auditores y auditados. En esta reunión se aclararán las observaciones del borrador del informe y se alegará cuanto a favor o en contra de las mismas aporten los asistentes.

La habilidad de los responsables del proceso y de la auditoría deberá conseguir el objetivo de que la reunión no degenera en intercambio de discrepancias y reproches, concentrándose únicamente en el hallazgo de soluciones de mejora.

En caso de no llegar a acuerdos definitivos sobre algún aspecto, la redacción del informe la hará el auditor según su criterio y en nota al margen se reflejará la alegación del auditado.

Posteriormente se redactará el informe definitivo que se entregará a dirección, enviando copias a los responsables del proceso. Su contenido estará formado por los siguientes apartados:

- Procedimiento auditado y alcance de la auditoría.
- Datos generales sobre el auditor y los responsables del proceso.
- Impresión general del auditor sobre la observancia del procedimiento.
- Disconformidades importantes observadas.
- Acciones correctoras aplicables, responsabilidad personal de cada una de ellas y calendario de realización.

4.5. Seguimiento de acciones correctoras

La cumplimentación en los plazos establecidos para la implantación de las acciones correctoras es responsabilidad del auditado. No obstante deben establecerse auditorías de seguimiento para las mismas con objeto de que, en caso de no ser llevadas a cabo en la fecha prevista, tenga conocimiento de ello la dirección.

Las auditorías de seguimiento se referirán únicamente a la cumplimentación de acciones correctoras y sus efectos, aunque no deben desdeñarse las posibilidades complementarias de mejora que dichas actividades pueden aportar.

5. AUDITORÍAS A LOS PROVEEDORES

5.1. La nueva filosofía del suministro

En el ámbito de la política de calidad de las empresas cada vez está adquiriendo más prestigio la gestión cualitativa de las compras, no solamente como garantía de adecuación de las especificaciones de los productos adquiridos a nuestro nivel de calidad, sino también como causa principal de importantes ahorros económicos y espectaculares reducciones de stocks por una mayor agilidad en las entregas.

Personajes casi legendarios como López de Arriortúa, han conseguido modificar la función de aprovisionamiento, hasta el punto de considerar imprescindible que el cliente se introduzca en casa del proveedor para ayudarle a conseguir mejoras en la calidad y aumentos de productividad, por encima del 100 o del 200 por ciento.

Hoy día se proclaman las ventajas de una auténtica asociación con los suministradores en el marco de una estrecha colaboración. En Japón se lleva esta asociación a la realidad y la competencia ya no se plantea empresa contra empresa sino grupo contra grupo, estando cada grupo formado por una gran empresa líder que fabrica el producto principal y por todos sus suministradores convertidos en filiales mediante elevadas participaciones de su capital.

En general, se huye de la proliferación de suministradores, tomando como situación óptima poder contar con un sólo suministrador para cada producto. De esta forma se pueden desarrollar actividades conjuntas y coordinadas con el fin de obtener ventajas mutuas que redunden en una mayor seguridad del suministro y una reducción de costes que pueda proporcionar un beneficio para ambos.

Las nuevas tendencias han acuñado el término de *aseguramiento de la calidad* para significar que nadie puede arriesgarse a que su proveedor le suministre productos con calidad inferior al 100 %. El control ha sido sustituido por la confianza y todo el mundo espera recibir sus suministros con la garantía del *cero defectos*.

5.2. Preparación de las auditorías

La nueva filosofía del suministro tiende a eliminar, por tanto, las inspecciones de recepción sustituyéndolas por auditorías externas de los sistemas y los procesos, realizadas por los clientes en casa de sus proveedores.

Ello comporta la puesta a punto de dos elementos fundamentales:

- Personal preparado para la realización de auditorías, advirtiéndole que no siempre los antiguos inspectores estarán preparados para realizar esta nueva función.
- Un sistema de auditorías conocido por los suministradores y que sirva de apoyo para llevar a cabo esta función de forma completa, eficaz y equitativa.

Respecto al personal, puede indicarse que su aptitud viene determinada en gran parte por su carácter, el cual puede servir de causa de eliminación cuando concurren características de ligereza de juicio o agresividad en el trato. Los conocimientos técnicos y la experiencia, ayudan sobremedida a establecer criterios adecuados de evaluación, los cuales pueden ser optimizados mediante una formación intensa en la técnica de las auditorías de calidad.

5.3. Reunión previa

El sistema o procedimiento de auditorías debe permitir la evaluación de toda la gama de empresas suministradoras, por lo que debe atender más al fondo de una adecuada política de calidad que a la forma en que los registros y valores de calidad se inscriban en un papel o documento determinado.

Con el fin de realizar una adecuada preparación de las auditorías y una vez seguros de que contamos con el personal adecuado para realizarlas, deberá convocarse una reunión a la que asistan los representantes del máximo nivel de los suministradores, bien de forma individual, bien agrupados por sectores homogéneos.

En dicha reunión se les explicará el sistema a seguir, proporcionándoles todo tipo de documentación, tal como programas, cuestionarios, etc.

El tono empleado debe ser de colaboración, ya que lo que se trata es de que se obtenga un beneficio mutuo del sistema a seguir, aunque dejando bien claro que del grado de preocupación en la aplicación del sistema, dependerá la continuidad de las relaciones comerciales en el futuro.

En el caso de que los suministradores no cuenten con sistemas de calidad o éstos sean muy primitivos, se les indicará la conveniencia de que en un plazo prudencial los vayan preparando e implantando. En este caso, las auditorías se orientarán hacia la comprobación de que se van superando las sucesivas etapas del programa.

5.4. Procedimiento de auditoría

La auditoría a un proveedor se puede centrar en dos aspectos de la cuestión:

- Su sistema general de calidad.
- Un proceso cualquiera de fabricación de un producto, de prestación de un servicio o de ejecución de una labor auxiliar o de control.

En el primer caso el elemento a auditar será el manual de calidad de la empresa, que debe ser aprobado con anterioridad por el cliente. En el segundo caso, el proceso de fabricación debe estar avalado por una o varias de las siguientes circunstancias:

- Una historia de resultados correctos en la ejecución del producto o servicio de que se trate.
- La aprobación de pruebas piloto o la obtención de correctos resultados en las muestras iniciales.
- El estudio previo del proceso mediante la aplicación de técnicas preventivas que puedan garantizar su optimización.

Queda establecida, también en este caso, la conveniencia de que la auditoría se realice sobre un documento (manual o procedimiento descriptivo del proceso) sobre el que se haya llegado a un acuerdo previo entre las partes. Ello facilitará la realización de la auditoría, estableciendo claramente el alcance de la misma y orientando el criterio del auditor mediante una clara referencia.

Al igual que en el caso de las auditorías internas, es conveniente la aplicación de un cuestionario, para cuya confección puede servir de guía la norma UNE 66.905 en sus partes 1, 2 y 3, según que el sistema adoptado esté de acuerdo con el descrito por las normas UNE 66.901, 902 ó 903.

5.5. Calificación de proveedores

Si en las auditorías internas el objeto prioritario es conseguir la mejora, en las auditorías de proveedor debe contemplarse también una finalidad calificadora, dado que el cliente debe exigir que el suministro se encuentre por encima de un nivel establecido y puede pretender también tener clasificados a los suministradores, con objeto de favorecer a los mejores con mayor número de peticiones de oferta.

Para ello debe establecerse un baremo claro con puntuaciones para cada uno de los aspectos a considerar, cuya suma ponderada establecerá la calificación global del proveedor. A la vez, deben establecerse frases de referencia que acompañen a cada uno de los niveles de calificación unitaria, para orientación del auditor. Véase un ejemplo en la tabla de la página siguiente.

La calificación global de los proveedores sirve para agruparlos en diversos niveles de calidad de servicio, el más bajo de los cuales debe ser el que anule la posibilidad de suministro, existiendo sin embargo un nivel óptimo que todos los suministradores pretenden alcanzar. Conocida es en los ambientes del automóvil la calificación Q1 de Ford, que a veces no llega a alcanzar alguno de los propios departamentos de dicha empresa automovilística.

ASPECTO A CALIFICAR: SISTEMA DE CALIBRACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDIDA	
FRASE DE REFERENCIA	PUNTUACIÓN
Existe un sistema escrito, aprobado y conocido por todos los afectados para la calibración de los instrumentos y se aplica sin fallos apreciables.	80
Existe un sistema escrito y se calibran la totalidad de los instrumentos con ciertos retrasos sobre el calendario previsto.	60
No existe sistema escrito pero los instrumentos se calibran de vez en cuando	40
Los instrumentos se calibran ocasionalmente sin que los resultados queden reflejados en parte alguna.	20
No se lleva a cabo ninguna operación de calibrado de instrumentos.	0

5.6. Auditorías de revisión

Las auditorías a los proveedores deben repetirse periódicamente, según un programa establecido. Ello nos permitirá comprobar la fiabilidad (permanencia en el tiempo) de sus sistemas de calidad, que les permitan mantener la calificación conseguida y anotar las mejoras adoptadas en caso de que estén en fase de implantación de un modelo de gestión de calidad.

Admitida la conveniencia de una política de colaboración y contactos entre el suministrador y el cliente, las auditorías periódicas suponen un punto de encuentro entre ambos en que se pueden exponer, comentar y resolver conjuntamente, no solamente los problemas de calidad que tenga cada uno, sino las posibilidades de mejora que se puedan alcanzar de forma solidaria.

6. CALIDAD DE LAS AUDITORÍAS

6.1. Recomendaciones

Con objeto de alcanzar la mayor eficacia en el desarrollo de un programa de auditorías, conviene tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

Debe existir un procedimiento para la realización de auditorías en el que se describan con detalle los siguientes apartados:

- El establecimiento del programa
- La recopilación de documentación al efecto
- El establecimiento de reuniones previas con los organismos auditados
- La preparación del cuestionario
- La manera de abordar el trabajo de campo
- Los planes de muestreo utilizables
- La forma de recoger las alegaciones de los auditados
- Las reuniones de discusión del borrador del informe
- El formato que debe adoptar el informe definitivo
- La presentación del informe a los auditados
- La distribución que se hará de las copias del informe
- Las revisiones posteriores sobre el cumplimiento de las recomendaciones

Dicho procedimiento debe contrastarse con la práctica y someterlo a cuantas modificaciones ésta pueda aconsejar.

Cada auditoría deberá ser objeto de una minuciosa preparación en base a la documentación recogida previamente, tal como: procedimiento a auditar, especificaciones y normas, otros procedimientos generales que afecten al proceso, informes de anteriores auditorías, relaciones de defectos, reclamaciones de clientes, etc.

6.2. Actitud del auditor

El auditor deberá conocer y poner en práctica los principios del aseguramiento de la calidad. No se limitará a recitar el cuestionario de preguntas apuntando literalmente las contestaciones, sino que deberá promover el intercambio de opiniones

sobre el tema para conseguir abordar los diferentes aspectos mejorables del proceso, insistiendo sobre aquéllos que considere de mayor importancia a los efectos del resultado final.

También deberá poseer conocimientos sobre la especialidad auditada, con el fin de ser apto para detectar los problemas y encauzar la discusión hacia la optimización del proceso y del procedimiento, siendo capaz de hablar o al menos entender el *lenguaje* de los auditados.

Una de las cualidades que debe desplegar el auditor es su capacidad para escuchar o, mejor aún, *hacer hablar* a los auditados, intentando eliminar sus actitudes defensivas y de rechazo y extendiendo un clima de confianza, de modo que se lleguen a tratar los problemas desde una perspectiva positiva de mejora, sin que el auditor haga prevalecer sus propias ideas (sin duda preconcebidas).

La auditoría se desarrollará en un adecuado clima de pragmatismo, relativizando cada problema en función de su importancia respecto a la calidad, los riesgos y los costes, teniendo en cuenta los aspectos psicológicos de los auditados y sabiendo establecer el límite entre las medidas realistas y las manifiestamente inadecuadas.

Las auditorías procurarán desdramatizarse, evitando los juicios de intenciones, refiriéndose únicamente a los procesos y a los procedimientos y nunca al comportamiento de las personas (que no es competencia del auditor, sino de la línea jerárquica).

El auditor deberá siempre tener en cuenta, que la auditoría no es un control cuya finalidad sea solamente detectar y denunciar los defectos y los errores de las personas, sino un sistema constructivo cuyo objeto es determinar las mejoras necesarias, si es posible, de acuerdo con los operadores y sus mandos.

6.3. Documentos de ayuda

Cuando se audita un proceso mediante un procedimiento o conjunto de ellos, estos documentos deben de servir de guión para la realización de la auditoría. En el caso en que no existan procedimientos válidos, la auditoría debe comenzar por un estudio profundo del proceso, a fin de que el auditor consiga afianzar un criterio respecto a la mejor forma de realizarlo.

Dicho criterio debe ser contrastado con el responsable técnico del proceso mediante una reunión en la que el auditor se informará acerca de los valores óptimos de los parámetros del proceso. En esta reunión se podrá redactar un esbozo o esquema del procedimiento inexistente, que servirá de guía para el desarrollo de la auditoría.

En todo caso, las normas UNE de la serie 66.900 podrán servir de referencia en lo que atañe a la forma de ejecutar las actividades generales del proceso.

6.4. Eficacia de las auditorías

Siguiendo estas recomendaciones, las auditorías de calidad demuestran una gran eficacia debido a las razones siguientes:

- Los fallos en los sistemas de calidad son muchas veces conocidos o al menos intuitivos por el personal que participa en el proceso, sin que hasta el momento nadie haya dispuesto de tiempo, recursos o suficiente resolución, para acometer su solución definitiva. La presencia de un auditor extraño a la organización, puede romper la inercia existente y favorecer la puesta en práctica de soluciones adecuadas pero que hasta el momento no se habían considerado por falta de decisión.
- Las auditorías constituyen la ocasión más oportuna para que los problemas básicos se *pongan sobre la mesa* con un decidido afán de resolverlos. Suponen el cierre obligado de un sistema de aseguramiento de la calidad, ya que consolidan la confianza en el cumplimiento de las instrucciones del proceso y aportan el sistema adecuado para mejorarlo.

7. CONDICIONES DE LOS AUDITORES DE CALIDAD

7.1. La Norma UNE 66.909

La tercera parte de la norma UNE 66.909 establece los criterios mínimos para cualificar al personal dedicado a realizar auditorías de los sistemas de calidad, siendo sus directrices fundamentales las siguientes.

7.2. Conocimientos

Respecto a estudios realizados, se señala la obligación de haber cursado los correspondientes a la educación secundaria o en su caso la enseñanza establecida por un comité de evaluación el cual someterá al candidato a pruebas que demuestren tener los conocimientos y aptitudes necesarias para efectuar y gestionar auditorías.

Posteriormente el auditor deberá formarse en las materias requeridas para efectuar y gestionar auditorías, siendo de particular relevancia las siguientes:

- Conocimiento y comprensión de las normas de la serie UNE 66.900.
- Técnicas de evaluación de pruebas, de entrevistas, de apreciaciones y de informes.
- Otras técnicas tales como planificación, organización, comunicación y conducción de auditorías.

El auditor deberá tener conocimientos básicos de la especialidad en la que va a desarrollar sus cometidos, como pueden ser: ciencias, ingeniería, tecnología, fabricación, construcción, mantenimiento, servicios, administración o economía.

Deberá contar con una experiencia práctica reciente de cuatro años de los cuales, dos de ellos, en actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad. Antes del desarrollo de su actividad con plena responsabilidad, deberá haber participado al menos en cuatro procesos de auditorías, tal como se describen en la norma UNE 66.909/1, con una dedicación mínima total de veinte días al proceso completo de las mismas.

7.3. Cualidades personales

Con referencia a las cualidades personales, los auditores deberán ser personas abiertas, maduras, poseer sentido común, capacidad de análisis y de síntesis, tenacidad y aptitud para percibir situaciones de forma realista.

Deberá estar capacitado para:

- Mantenerse firme en sus conclusiones dentro del marco del objeto de auditoría sin temores ni tratos de favor, aun cuando se ejerzan sobre él presiones que no estén fundadas en pruebas.
- Evaluar constantemente los efectos provocados por las observaciones hechas durante la auditoría y las interacciones personales durante las mismas, reaccionando eficazmente en situaciones difíciles.
- Tratar al personal afectado de forma que se alcance lo mejor posible el objeto de la auditoría.
- Prestar toda su atención al proceso de auditoría.
- Llegar a conclusiones generalmente aceptables basadas en las observaciones y pruebas objetivas, obtenidas y evaluadas honestamente.

7.4. Mantenimiento de la aptitud

Los auditores deberán mantener en el tiempo su aptitud:

- Manteniéndose al día en el conocimiento de reglamentos y normas sobre aseguramiento de calidad.
- Manteniéndose al día en el conocimiento de los métodos y procedimientos de las auditorías.

Para ello participarán en cuantas acciones de formación y perfeccionamiento se consideren necesarias y deberán revalidar sus aptitudes ante el comité de evaluación al menos cada tres años.

El Comité de evaluación al que esta norma se refiere estará formado al menos por dos miembros, tendrá diversa composición según el tipo de auditores a evaluar y funcionará según reglas que garanticen que el proceso de selección no sea arbitrario.

8. AUDITORÍAS DE PRODUCTO

8.1. Definición

La auditoría es una herramienta especialmente indicada para la constatación de la excelencia en los sistemas y procedimientos cuya calidad o adecuación no puede ser medida con un aparato o un instrumento, y requiere ineludiblemente una persona que aprecie su conformidad, aun a riesgo de la subjetividad que ello puede suponer.

La calidad de los productos sencillos, por lo general, puede habitualmente ser determinada mediante la apreciación de sus características físico-químicas o de sus prestaciones, expresadas con exactitud en unidades de medida.

Existen, sin embargo, algunos productos sofisticados y destinados al consumo directo de las personas, como pueden ser automóviles, electrodomésticos o equipos industriales de una cierta complicación, cuya calidad total no puede ser expresada en unidades exactas, recurriéndose para conseguirlo a un método de cálculo por deméritos de los defectos encontrados en la utilización del producto, por parte de un auditor entrenado a utilizar la *óptica del cliente*. Este método, que es algo más que una inspección final del elemento fabricado, se ha denominado auditoría del producto.

8.2. Preparación de la auditoría

Los productos terminados objeto de la auditoría deben escogerse de forma aleatoria y en cantidad a determinar, teniendo en cuenta los resultados obtenidos hasta el momento y el nivel de fiabilidad elegido.

Los productos deben escogerse en un momento del proceso en el que presenten una situación lo más cercana posible a la de su entrega al cliente. Los elevados stocks de productos terminados y la dispersión geográfica de los mercados o de los puntos de entrega, pueden dificultar esta medida por lo que muchas veces en la práctica se escoge como punto de auditoría el final de la cadena de producción.

Con objeto de establecer un sistema normalizado de cálculo de deméritos, es preciso desglosar y codificar, tanto las distintas partes del producto, como los defectos que se pueden presentar en ellas.

De igual forma se han de establecer unas normas de defectos que describan los distintos niveles en que se puede presentar cada uno de ellos y el demérito que se debe contabilizar en cada nivel.

Dichos niveles de puntuación deben ser simples y no sobrepasar más de tres escalones, los cuales deben responder a las siguientes definiciones:

Nivel I Tiene una repercusión mínima sobre la satisfacción del cliente.

Nivel II Defecto que *irrita al cliente* predisponiéndole en contra del producto.

Nivel III Defecto inadmisible que ha de suponer una reclamación del cliente.

La calificación del demérito para cada uno de estos niveles puede establecerse en 5, 25 y 100 puntos. A continuación se expone un ejemplo de una norma de defecto para la toma de corriente de un electrodoméstico.

CABLE Y CLAVIJA DE TOMA DE CORRIENTE CÓDIGO: Clv-53		
NIVEL	DEFINICIÓN DE DEFECTOS	PUNTOS
I	• La clavija de enchufe se encuentra algo fuerte • El color del cable no coincide exactamente con el del enchufe • El plástico de la clavija de enchufe tiene alguna rebaba	5
II	• Los polos de la clavija están algo flojos • El cable de alimentación es demasiado corto • Hay que hacer mucha fuerza para extraer la clavija del enchufe de la pared	25
III	• La distancia entre polos de la clavija supera en más de 1 mm la distancia nominal • El revestimiento de plástico del cable tiene un corte profundo • Los conductores de cobre no tienen continuidad	100

8.3. Metodología de la inspección

El punto de auditoría debe estar convenientemente dotado de los instrumentos de medida y de las condiciones de iluminación y acceso al producto, compatibles con un perfecto desempeño de la capacidad inspectora.

Se fijará previamente el tiempo dedicado a la inspección de cada producto e incluso a cada parte del mismo, con objeto de igualar las posibilidades de detección de defectos de cada producto.

Se dispondrá de todas las normas de defectos, las cuales servirán de guía de inspección.

El auditor irá comprobando los posibles defectos del producto y su calificación la irá anotando en un impreso normalizado, en el que figurará la suma total de deméritos.

Aunque el fin principal de la auditoría no es la aceptación o rechazo de productos, se establecerá un límite al demérito total, por encima del cual el producto deberá ser devuelto a fábrica para su corrección. Igualmente se devolverá cuando se detecte algún defecto de nivel III.

8.4. Cálculo de deméritos

El objeto principal de la auditoría es comprobar la tendencia en la aparición de defectos en los productos, lo que nos dará una idea de la evolución de la calidad del proceso.

Deberá observarse la tendencia de los siguientes parámetros:

- Total de deméritos por cada producto
- Tendencia de los defectos de niveles I, II y III
- Deméritos por cada sección responsable de los defectos
- Las medidas de dispersión de los deméritos

y a la vista de las distintas tendencias actuar en consecuencia, mediante la implantación de las medidas correctoras correspondientes.

8.5. Formación de los auditores

Los auditores de producto no deben ser solamente unos agudos inspectores con conocimiento profundo del producto que están auditando y de los métodos de construcción y montaje, sino que serán también finos apreciadores de las necesidades y deseos de los clientes y de su capacidad de percepción de los defectos.

El entrenamiento en dicha apreciación debe adquirirse en contacto directo con los clientes, tanto en los puntos de venta del producto como en los del servicio post-venta. El auditor debe llegar a conocer la opinión del cliente sobre las prestaciones, el aspecto externo, la facilidad de manejo y cuantas características del producto sean susceptibles de ser apreciadas como índice de elevada calidad.

Nunca debe olvidarse que las apreciaciones de los clientes varían mucho de uno a otro, que todos los clientes son distintos, que cada uno tiene distintos puntos de vista y que el producto fabricado debe intentar satisfacer a todos ellos.

8.6. Otros tipos de auditoría de producto

Dado que la auditoría del producto intenta medir la satisfacción total del cliente y su apreciación por el elemento que ha comprado o tiene previsto comprar, las auditorías de producto deben extenderse también a los siguientes campos:

- Auditoría del producto envejecido, ya que la apreciación de la calidad del producto debe mantenerse durante toda la vida del mismo.
- Auditoría de productos de la competencia, con el fin de establecer su nivel y la posición en la que nos encontramos, los aspectos que debemos corregir y mejorar y aquéllos otros en donde podemos hacer hincapié en la publicidad o en el momento de la venta.
- Auditoría de nuestro producto en el punto de recepción, con objeto de sorprender los posibles defectos surgidos durante la manipulación y el almacenamiento.

9. NORMATIVA UNE SOBRE AUDITORÍAS

9.1. Introducción

A pesar de que a lo largo de los capítulos anteriores se ha hecho referencia de forma aislada a las alusiones que las normas UNE de la serie 66.900 hacen a las auditorías de calidad, conviene que aunque de forma superficial hagamos una completa mención a todas ellas, con objeto de que este capítulo pueda servir como índice de consulta para las citadas normas.

Comenzaremos primeramente por las normas de Aseguramiento de los sistemas de la calidad, UNE 66.901 a 66.903 y aunque las menciones que a continuación se indican son en algunos apartados comunes a todas ellas, utilizaremos como referencia la norma UNE 66.901 que es la más completa.

9.2. Norma UNE 66.901

Establece los criterios a seguir para la implantación de un sistema de calidad por parte de proveedores en su relación contractual con el cliente.

Sección 4.1.2.2. Medios y personal para las verificaciones. En ella establece la necesidad de que las auditorías del sistema de calidad de los procesos y/o del producto, se lleven a cabo por personal independiente del que tiene la responsabilidad directa de las tareas realizadas.

Sección 4.2. Sistema de calidad. Según la cual los procedimientos e instrucciones del sistema de calidad deben recogerse documentalmente.

Sección 4.9. Control de los procesos, donde se exige el establecimiento de procedimientos escritos de fabricación y montaje siempre que su ausencia pueda suponer un efecto negativo sobre la calidad.

Estos procedimientos, que serán norma de obligado cumplimiento para los procesos por ellos amparados, señalarán las características del entorno, la adecuación a requisitos y normas, la identificación y utilización de equipos e instalaciones, los métodos de trabajo y demás parámetros que influyen sobre la calidad.

Sección 4.14. Acciones correctivas, donde se establece la necesidad, no solamente de investigar las causas que dan lugar a productos defectuosos y aplicar las medidas correctivas para evitar su repetición, sino que instituye la exigencia de

efectuar análisis preventivos de procesos y operaciones ante la posibilidad de que puedan presentarse problemas, atajándolos antes de que lleguen a producirse.

Como preocupación complementaria de la norma, requiere la realización de controles para asegurar la puesta en práctica de las medidas correctivas diseñadas y su eficacia, así como la modificación de los procedimientos para incorporar los cambios que las citadas medidas hayan hecho necesarios.

Sección 4.17. Auditorías internas de la calidad. La comprobación del cumplimiento de las disposiciones del Plan de Calidad y la eficacia del sistema, se consigue mediante la realización programada de auditorías internas realizadas según procedimientos escritos.

La comunicación de los resultados de las auditorías a los responsables de las áreas auditadas servirá para que se tomen las acciones correctivas necesarias para subsanar las deficiencias.

9.3. Norma UNE 66.904

Establece los criterios a seguir para la implantación de un sistema de calidad en una empresa.

Sección 5.4 Auditoría del sistema de la calidad

Sección 5.4.1 Generalidades. Señala que todos los elementos, aspectos y componentes del sistema de la calidad deberán ser auditados internamente, para lo que la dirección establecerá un plan.

Sección 5.4.2 Plan de auditorías. Señala que el plan debe cubrir los aspectos que se refieren a las actividades a auditar, la cualificación del personal, las bases para la realización de auditorías y los procedimientos para informar de los resultados.

Sección 5.4.3 Realización de la auditoría. Indica el campo de actuación de las auditorías dentro de la empresa, las cuales deberán ser objeto de evaluaciones objetivas, por parte de personal independiente de las actividades a auditar.

Sección 5.4.4 Informe y seguimiento de los resultados de las auditorías. Apunta que en el informe de resultados deberán incluirse ejemplos concretos de incumplimientos indicando posibles causas, acciones correctivas que se sugieren y evaluación de la implantación de tales acciones sugeridas en anteriores auditorías.

9.4. Norma UNE 66.905

En las tres partes de que está compuesta describe un amplio cuestionario que puede servir de guía para la evaluación de los sistemas de calidad descritos en las Normas UNE 66.901 a 66.903.

Dichos cuestionarios pueden utilizarse perfectamente para el desarrollo de auditorías de los sistemas de calidad de proveedores.

9.5. Norma UNE 66.909

La publicación en el año 1992 de la Norma UNE 66.909 establece una fuente importantísima para la ejecución de auditorías respecto a los sistemas de calidad descritos por las normas UNE 66.901 a 66.903.

La norma consta de tres partes, la primera dedicada a las auditorías, la segunda a la cualificación de los auditores y la tercera a la programación.

En la primera parte define lo que es una auditoría, un sistema de calidad, un auditor, un cliente, el auditado, observación, evidencia objetiva y no conformidad.

Señala a continuación los objetivos y responsabilidades de las auditorías y las funciones y responsabilidades de los auditores, clientes y auditados.

Posteriormente incide en el procedimiento operativo y los documentos de trabajo.

Finalmente establece las responsabilidades respecto al seguimiento de las acciones correctivas.

La segunda parte define la formación, experiencia y cualidades personales que deben tener los auditores, existiendo un anexo para su evaluación.

La tercera parte trata de la gestión de los programas de auditoría en relación nuevamente con las cualidades de los auditores, el mantenimiento de su capacidad y la coherencia de sus conclusiones, las condiciones de funcionamiento y la mejora de programas.

Por último se alude a un código de ética que debe implantarse para la ejecución de los programas de auditoría.