



## MÓDULO 3 | CÓMO PONER EN MARCHA TU SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. GENERALIDADES

### TEMA 1 | PUNTO DE PARTIDA: EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN (LIDERAZGO)

Cuando se toma la decisión de implantar un sistema de gestión de la calidad, la dirección, ya esté compuesta por una o varias personas, ha de ser ejemplo de concienciación y compromiso manifiesto para el resto de la organización.

Ya vimos cómo uno de los obstáculos que evitan el éxito de la gestión de la calidad era la motivación inadecuada o la falta de compromiso por parte de las personas que lideran la empresa. La dirección de la organización debe comprometerse con el sistema de gestión de la calidad, ya que de otra forma la implantación está abocada al fracaso. Pero, **¿cómo puede la dirección demostrar su compromiso?**

Definitivamente, la voluntad ha de verse reflejada en una serie de acciones concretas, que serán las **responsabilidades de la dirección**; procesos y actividades de los que se tendrá que encargar directamente. Así, la dirección:

- ✓ Debe **COMUNICAR a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos** del cliente, los legales y reglamentarios. Esta comunicación ha de realizarse a través de las vías más apropiadas para garantizar la eficacia de la misma, y formará parte del contenido de la concienciación a los trabajadores, con el fin de que todos sepan el impacto de sus funciones en la consecución de productos y servicios conformes.
- ✓ Debe **establecer la POLÍTICA DE LA CALIDAD** de la organización, que es el documento que recoge las intenciones globales que tiene la empresa respecto la calidad (hablaremos sobre ello en el tema 4 del presente módulo, destinado a la documentación de un sistema de gestión de calidad).



- ✓ Debe **asegurarse de que se establecen OBJETIVOS DE LA CALIDAD** para las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa, y que éstos son *medibles* y *coherentes con la política de calidad*. Los objetivos de calidad son los fines ambicionados respecto a la calidad.
- ✓ Debe asegurarse de que todas las **RESPONSABILIDADES y AUTORIDADES** del sistema de gestión de la calidad están *definidas* y se *comunican*. Esto significa que cada persona que ostente cualquier puesto de trabajo en la organización, ha de saber sobre lo que tiene autoridad y de qué es responsable.
- ✓ Es conveniente designar un **REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN** en el caso de empresas grandes. En empresas pequeñas, este representante coincidirá con el **RESPONSABLE DE CALIDAD** o la persona que haya asumido estas *funciones*, que serán:
  - Establecer, implementar, y mantener los procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad,
  - Informar a la alta dirección sobre el sistema de gestión y sus posibilidades de mejora,
  - Asegurar que se difunde el compromiso por cumplir los requisitos acordados con el cliente a todos los niveles.
- ✓ Debe **REVISAR el sistema de gestión de la calidad** a intervalos planificados. Esta revisión del sistema por la dirección se suele materializar en una o varias reuniones de la dirección con el responsable de calidad y su representante, si no son la misma persona (suelen coincidir en pequeñas empresas), y cuantas personas sean convenientes. En esta reunión, la dirección ha de **tomar decisiones para mejorar el sistema de gestión** y realizar cuantos cambios sean pertinentes (incluso en la política y objetivos) para garantizar su eficacia y que sigue siendo adecuado para la



organización. También se decide la asignación apropiada de recursos para que el sistema siga funcionando adecuadamente. Para ello, ha de conocer el desempeño del sistema de gestión, a través del análisis de la siguiente **información de entrada**:

- Los resultados de las auditorías (evaluaciones) del sistema de gestión de la calidad.
- La información aportada por el cliente (ya sea positiva o negativa para la organización).
- Los resultados del seguimiento y medición (actividades de control) de los procesos y de la conformidad del producto.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas (qué se ha hecho cuando se ha detectado un problema o cuándo se sospechaba que iba a aparecer dicho problema).
- El seguimiento de revisiones por la dirección anteriores.
- Los cambios que puedan afectar a la organización, por ejemplo, de legislación, evolución de tecnología, requerimientos del mercado, etc.
- Los resultados del análisis de las oportunidades para mejorar por parte del responsable de calidad o del representante de la dirección, en su caso.
- **ASEGURAR la disponibilidad de RECURSOS** para que el sistema de gestión pueda seguir funcionando correctamente. Esto supone hacer balance sobre las necesidades que tiene la organización relacionadas con los recursos humanos, las infraestructuras, equipamientos, instalaciones, etc., y asegurarse de su dotación.

Todas estas tareas se le encomiendan a la dirección para que pueda demostrar su compromiso al resto de la organización.

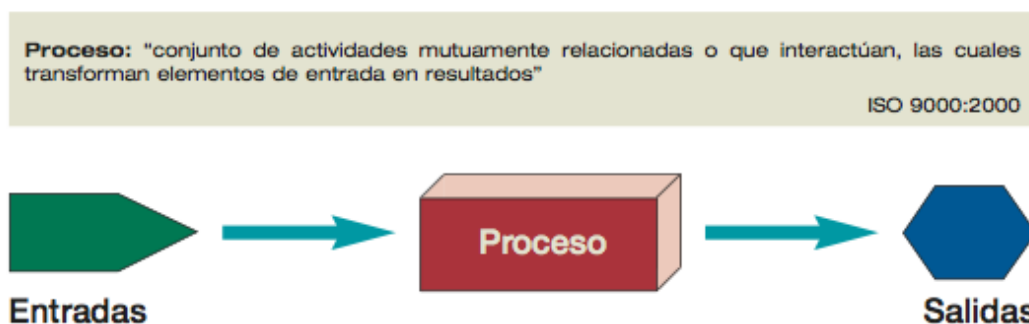


## TEMA 2 | EL PROCESO COMO UNIDAD DE GESTIÓN: EL SISTEMA ENFOCADO A PROCESOS

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, tal y como vimos en el anterior módulo. Para poder comprender este principio, es necesario partir del entendimiento de un proceso.

### ¿Qué es un proceso?

Según la norma UNE-EN ISO 9000:2005 un **proceso** es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. Con esta definición, podemos deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.



El hecho de considerar las **actividades agrupadas entre sí** constituyendo procesos, permite a una organización centrar su **atención sobre “áreas de resultados”** (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la **obtención de los resultados deseados**.



Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

A continuación vamos a desarrollar algunas claves de cada uno de estos puntos, excepto el último de ellos, al que nos dedicaremos en el siguiente tema.

### **I. La identificación y secuencia de los procesos**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Junto con los procesos citados anteriormente, asociados a la responsabilidad de la dirección, en el siguiente módulo se propone un conjunto de procesos a considerar para empezar a configurar el sistema de gestión de calidad de la empresa. De cualquier manera, esta identificación y selección de los procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

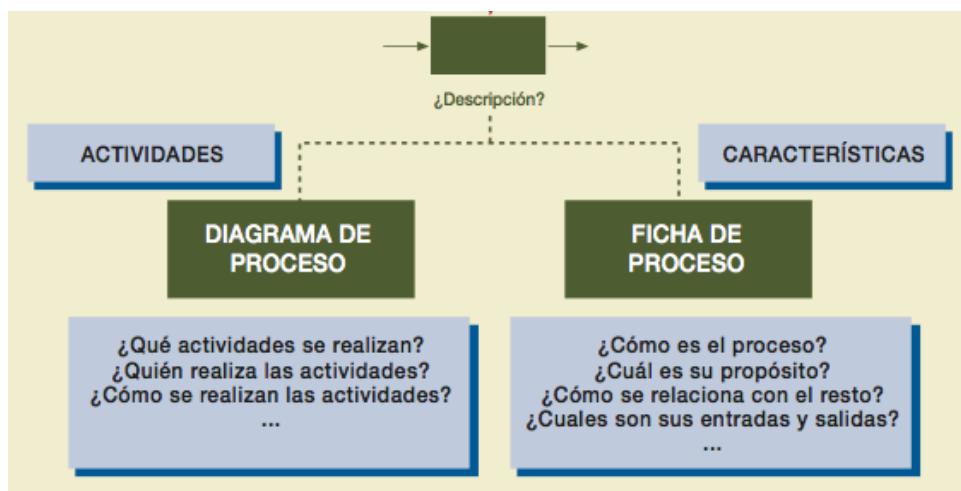


<b>Principales factores para la identificación y selección de los procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia en la satisfacción del cliente.</li> <li>• Los efectos en la calidad del producto/servicio.</li> <li>• Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).</li> <li>• Influencia en la misión y estrategia.</li> <li>• Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.</li> <li>• Los riesgos económicos y de insatisfacción.</li> <li>• Utilización intensiva de recursos.</li> </ul>

## 2. La descripción de cada uno de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.



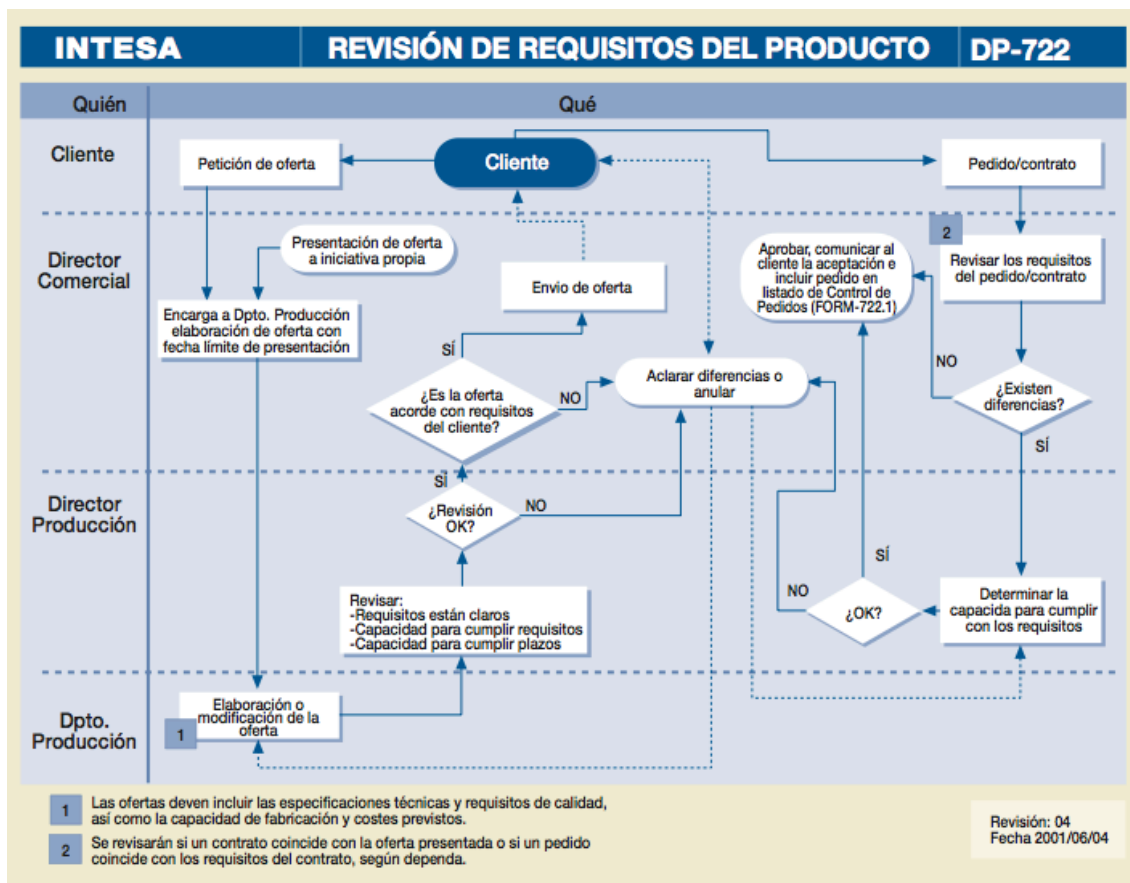
### Esquema de descripción de un proceso

La **descripción de las actividades** de un proceso se puede llevar a cabo a través de un **diagrama de flujo**, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e



interrelacionadas entre si. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién (responsables)-qué (actividades)”.



### Ejemplo de Diagrama de flujo para el proceso *Revisión de requisitos del producto*

Una vez descritas las actividades e identificadas las responsabilidades de cada una de ellas, debemos continuar describiendo todas aquellas **características relevantes** para el control



de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Para ello nos puede ser muy útil armar **fichas de proceso** por cada uno que hayamos identificado.

INTENSA	REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-722
<b>PROCESO:</b> REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		<b>PROPIETARIO:</b> DTOR COMERCIAL
<b>MISIÓN:</b> Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos		<b>DOCUMENTACIÓN</b> PC-722
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Cuando empezamos cualquier relación comercial.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad.</li> <li>• <b>Termina:</b> Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. <b>PROVEEDORES:</b> Cliente. Producción. Logística.		
<b>SALIDAS:</b> Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. <b>CLIENTES:</b> Cliente externo.		
<b>INSPECCIONES:</b> Inspección mensula de las ofertas y pedidos		<b>REGISTROS:</b> Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmovilizado de producto final.</li> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Plazo de entrega estándar.</li> <li>• Catálogo de productos.</li> <li>• Política comercial.</li> </ul>		<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I722.1 = % de ofertas aceptadas</li> <li>• I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes</li> <li>• I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">                     Revisión: 02                      Fecha 2001/02/05                 </div>		

### Ejemplo de ficha de proceso para el proceso *Revisión de los requisitos del producto*

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo. Y **¿cuál es la información que nos permitirá gestionar nuestros procesos?** Para contestar esta pregunta, se propone identificar, al menos, los siguientes elementos de los procesos:

- ✓ **Misión u objeto:** Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.





- ✓ **Propietario del proceso:** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- ✓ **Límites del proceso:** Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- ✓ **Alcance del proceso:** Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
- ✓ **Indicadores del proceso:** Son los parámetros que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
- ✓ **Variables de control:** Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- ✓ **Inspecciones:** Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en las distintas etapas del propio proceso.



- ✓ **Documentos y/o registros:** Es muy útil referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- ✓ **Recursos:** Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Por lo tanto, en nuestra organización debemos tender a configurar nuestros procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos). Para ello, deberemos asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los objetivos definidos. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente y desarrollar todo lo que en ella aparece en la realidad.

### 3. El seguimiento y la medición para conocer el resultado que obtienen



El **seguimiento y la medición de los procesos** constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben



orientar las mejoras.

En este sentido, los **indicadores** nos permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la **capacidad** y la **eficacia** del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Para entender esto perfectamente, vamos a introducir estos dos nuevos conceptos:

- ✓ **Capacidad:** *Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.*
- ✓ **Eficacia:** *Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.*

La capacidad de un proceso está referida a la *aptitud para cumplir con unos determinados requisitos* (por ejemplo: el proceso de Logística tiene una capacidad del 90% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas), mientras que la eficacia del proceso está referida a *con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados* (por ejemplo: el proceso de Logística no es eficaz dado que alcanza un 89% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas, siendo el resultado planificado, es decir, el objetivo, de un 92%). De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuado.

Además, dado que estamos trabajando en el enfoque de la Calidad Total (módulo I), como organización también debería preocuparnos alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, deberíamos considerar la eficiencia en los procesos:

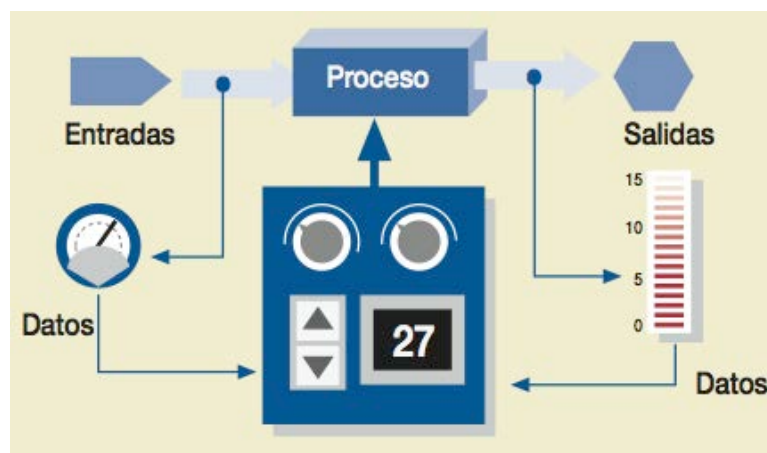


- ✓ **Eficiencia:** *Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.*

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. (por ejemplo, el proceso de Logística podría tener un indicador tal como: coste de transporte por kilómetro). La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

El seguimiento y medición de los procesos, permitirán conocer la capacidad, la eficacia y eficiencia de los mismos (a través de los indicadores de capacidad, eficacia y eficiencia) para ejercer un **control sobre los procesos**. Este control consistirá en hacer un análisis del proceso y orientar la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del mismo.

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación (las “variables de control”). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como **bucle de control**.





Por lo tanto, al poder ejercer un **control continuo** sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

### **TEMA 3 | LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO. CICLO PDCA (AC/AP // OPORTUNIDADES DE AUMENTAR EL LOGRO)**

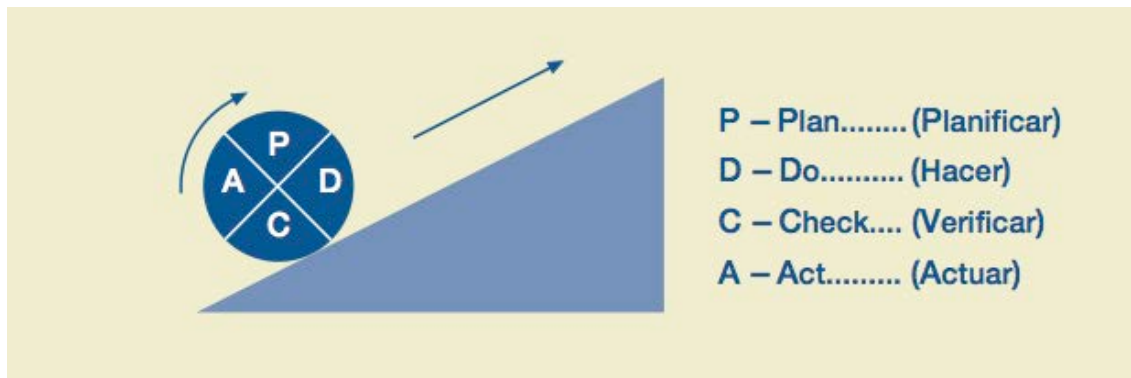
Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- ✓ Qué **procesos no alcanzan los resultados** planificados.
- ✓ Dónde existen **oportunidades de mejora**.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, debemos establecer las **correcciones y acciones correctivas** para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la **necesidad de mejora de un proceso** se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).



Representación del *Ciclo Deming* o *Ciclo PDCA*, de la *Mejora Continua*

El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, nuestra organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos, que son:

- ✓ **P // Planificar:** Implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:
  - Identificación y análisis de la situación.
  - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
  - Identificación, selección y programación de las acciones.
- ✓ **D // Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- ✓ **C // Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- ✓ **A // Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en



una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Se puede encontrar, en la bibliografía existente referida a estos temas, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA.

Llegados a este punto, es pertinente que nos planteemos la siguiente cuestión: **¿Cómo se relaciona la mejora continua de los procesos con la mejora continua del sistema que los integra?**

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PDCA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse **aplicando el concepto de PDCA en todos los niveles dentro de la organización.** Esto se debe aplicar por igual a los procesos estratégicos de alto nivel (los detallados en el tema I del presente módulo), tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto (que trataremos en el siguiente módulo).

## **TEMA 4 | LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La necesidad de contar con una serie de documentos que formen parte de la estructura de nuestro sistema de gestión de la calidad se puede justificar desde diversos enfoques. Así, los documentos nos permiten transmitir información de una manera homogénea a cualquier



persona destinataria, nos permite registrar datos resultado de las actividades de control y nos faculta para realizar la gestión del conocimiento organizacional.

Tradicionalmente, los sistemas de gestión de la calidad cuentan con un soporte documental que se caracteriza por una cierta estructura jerárquica o piramidal, donde los documentos más genéricos se encuentran en la parte superior y los documentos más operativos en la parte inferior, con el fin de facilitar el manejo de dicha documentación. Un ejemplo de representación de la pirámide documental es el que podemos ver a continuación:



#### Ejemplo de pirámide documental de un sistema de gestión de la calidad

Como podemos observar, existen varios tipos de documentos que los podemos distribuir en varios niveles según los contenidos de dichos documentos. Utilizando este ejemplo, encontramos:

**Nivel I. Documentación estratégica** (desarrollo de líneas generales que deberán ser atendidas por toda la organización):





- ✓ **Manual de sistema de gestión calidad.** Se trata del *documento maestro* del sistema de gestión. Explica cómo la organización estructura la gestión de la calidad de manera general.
- ✓ **Política de calidad.** Contiene las *intenciones globales*, los compromisos estratégicos respecto a la calidad que asume la dirección de la organización.
- ✓ **Modelo de procesos.** Hace alusión al enfoque de gestión de procesos que hemos explicado en apartados anteriores; unos requisitos que tendremos que aplicar como mecanismo de gestión en cada uno de nuestros procesos.

#### **Nivel 2. Documentación organizativa:**

- ✓ **Tablas de relación,** descripción de puestos de trabajo, organigramas, matrices de responsabilidades, mapa de procesos, descripción de procesos, etc., serán documentos que soportan requisitos orientados a facilitar la organización de la empresa.

#### **Nivel 3. Documentación operativa** (soportan información necesaria para poder cumplir con las directrices estratégicas):

- ✓ **Procedimientos.** Explican cómo se llevan a cabo los procesos de nuestra organización o parte de los mismos. No sería necesario documentar los procedimientos asociados a todos y cada uno de los procesos de la organización, sino los que sean más importante para garantizar productos y servicios conformes.
- ✓ **Instrucciones de trabajo, instrucciones operativas, manuales y guías específicos, etc.** Explican cómo se llevan a cabo actividades o tareas más concretas.
- ✓ **Registros.** Son los documentos que recogen las evidencias, datos, hechos, etc., recogidos en las actividades de control que planifiquemos. Serán la base para la toma de decisión. Por tanto, estos documentos han de reflejar lo que está ocurriendo realmente en la organización, y no se deben manipular bajo ningún concepto.

## MÓDULO 3

### CÓMO PONER EN MARCHA TU SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. GENERALIDADES



A pesar de lo propuesto, es determinante no considerar la documentación de nuestro sistema de gestión como un fin en sí mismo. Muchas organizaciones se obsesionan con el desarrollo documental y pierden el sentido de su necesidad: soportar información relevante para que las organizaciones puedan llevar a cabo los compromisos y objetivos establecidos. Por ello, la documentación será la *justa y necesaria*, y deberá estar adaptadas a las pretensiones, estructura, tamaño, naturaleza y complejidad de la organización.