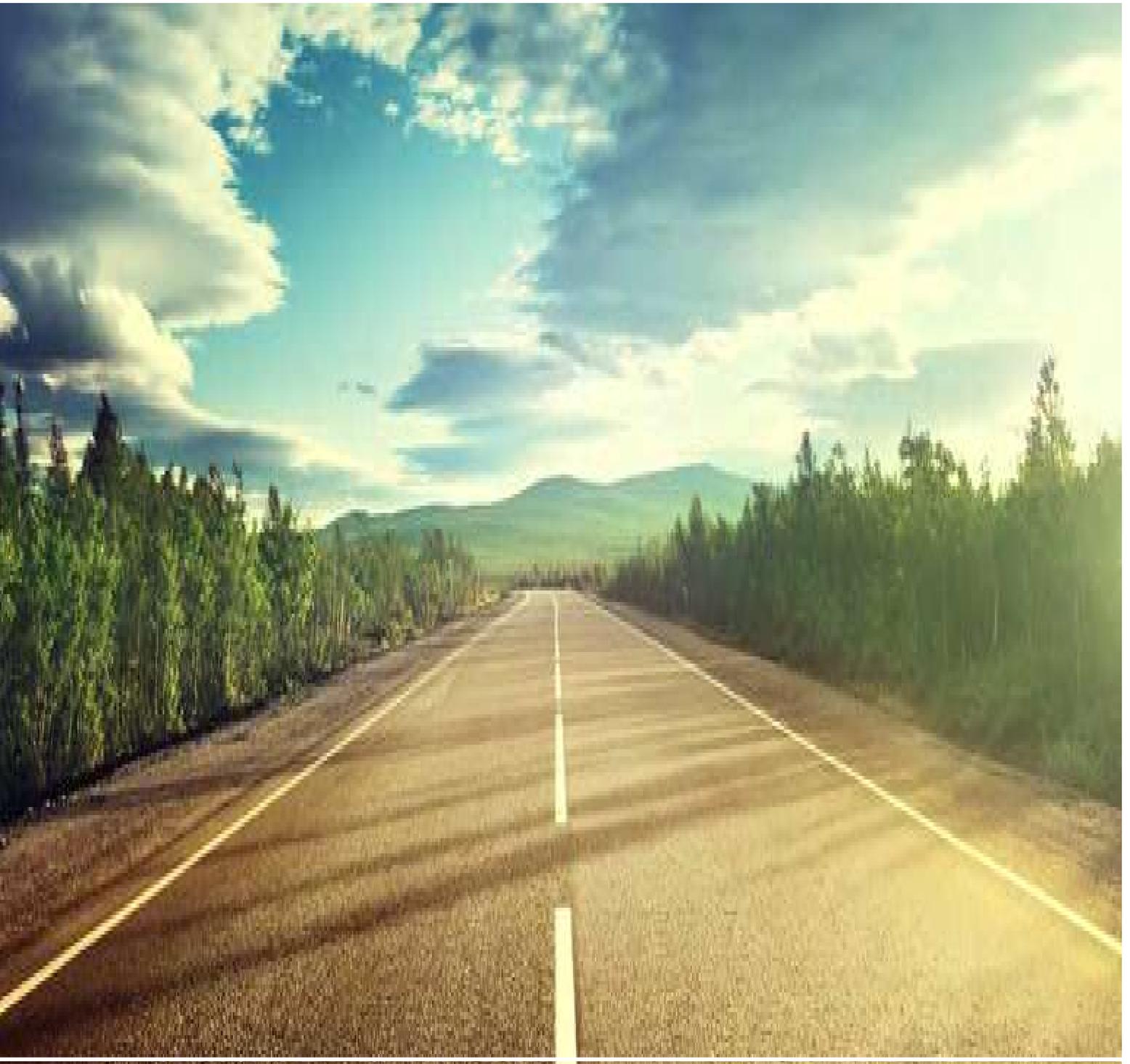


# ISO 9001:2015

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Documento Guía



# ÍNDICE

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

INTRODUCCIÓN .....	03	8. OPERACIÓN .....	13
1. ALCANCE .....	04	8.1. Planeación operacional y control ....	13
2. REFERENCIAS NORMATIVAS .....	04	8.2. Requerimientos para productos y servicios .....	13
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	04	8.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios .....	13
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .	05	8.4. Control de procesos, productos y servicios abastecidos desde el exterior .....	14
4.1 Entender la organización y su contexto .....	05	8.5. Producción y provisión de servicios	15
4.2 Entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas .....	05	8.6. Liberación de productos y servicios	16
4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de calidad .....	06	8.7. Control de resultados no conformes	16
4.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos .....	07	9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	17
5. LIDERAZGO .....	08	9.1. Monitoreo, medición, análisis y evaluación .....	17
5.1. Liderazgo y compromiso .....	08	9.2. Auditoría interna .....	17
5.2. Política .....	08	9.3. Revisión de la dirección .....	18
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades organizacionales .....	08	10. MEJORA .....	19
6. PLANEACIÓN .....	09	10.1. General .....	19
6.1. Acciones para direccionar riesgos y oportunidades .....	09	10.2. Inconformidad y acción correctiva	19
6.2 Objetivos de calidad y planeación para lograrlos .....	09	10.3. Mejora continua .....	19
6.3. Planeación de cambios .....	10		
7. SOPORTE.....	11		
7.1. Recursos .....	11		
7.2. Competencia .....	12		
7.3. Concientización .....	12		
7.4. Comunicación .....	12		
7.5. Información documentada .....	12		

# INTRODUCCIÓN

Esta guía de DNV GL tiene el propósito de mostrar el panorama general de los cambios en ISO 9001, que resultaron de la verificación y revisión del estándar 2008. No tiene el propósito de dar una explicación exhaustiva y profunda de todos los requerimientos del nuevo estándar.

Esta guía de DNV GL tiene el propósito de mostrar el panorama general de los cambios en ISO 9001, que resultaron de la verificación y revisión del estándar 2008. No tiene el propósito de dar una explicación exhaustiva y profunda de todos los requerimientos del nuevo estándar.

Los estándares ISO se verifican y revisan en un ciclo regular, normalmente cada 5-10 años, y en el 2015 el ISO 9001:2008 llega al final de su proceso de revisión. Se publicó el borrador de un estándar internacional (DIS), y después de una revisión extensa, en julio se publicó el borrador final del estándar internacional (FDIS). El estándar ISO 9001:2015 se publicó en septiembre de 2015.

La Organización de Estándares Internacionales (ISO) desarrolló una Estructura común de Alto Nivel (HLS) para el manejo de estándares del sistema de gestión, emitida bajo una Directiva ISO;

<http://www.iso.org/sites/directives/directives.html>

Esa directiva tiene una serie de anexos, de los cuales estamos interesados en el "Anexo SL - Propuestas para estándares de sistemas de gestión". Este anexo establece que todos los estándares del sistema de gestión usarán una estructura consistente, y texto y terminología común, lo que se promulga a través del "Apéndice 2 - Estructura de alto nivel, texto medular idéntico, términos y definiciones centrales comunes".

Algunos estándares revisados y algunos nuevos ya implementaron este requerimiento - por ejemplo, ISO 27001:2013 Sistemas de Gestión de Seguridad en la Información (revisado) e ISO 55001:2014 Estándar de Gestión de Activos (nuevo).

ISO 9001 se revisó de conformidad con el nuevo HLS y, al igual que con otros estándares basados en HLS, también tiene contenido adicional específico de la disciplina.

Un amplio rango de comités a nivel país alimentaron a los comités generales de ISO, que se reunieron para decidir sobre las revisiones. El comité para ISO 9001 es TC 176. Si usted es miembro de IRCA, o de una federación comercial, puede tener acceso a la versión más reciente del Estándar(es) en borrador, e incluso puede comentar el contenido.

Después de que se publiquen los nuevos estándares, habrá un periodo de transición para cumplir completamente con ellos. Dicho periodo será de 3 años, pero se recomienda enfáticamente que piense ahora cómo le impactará y que revise los cambios que podrían ser necesarios.

## ¿CÓMO PODEMOS AYUDAR?

Estamos aquí para apoyarle durante la transición, a través de:

- Contacto directo, es decir, con su auditor líder como parte de las auditorías programadas
- Conferencias abiertas en la web (webinars) y capacitación sobre la transición
- Cursos de capacitación en aula sobre la transición - a la medida de sus necesidades
- Análisis de diferencias, ya sea como una actividad separada o combinada con la actividad de auditoría programada.
- Análisis de lagunas, quer como una atividade isolada, quer combinada com atvidades de auditoria programadas;
- Combinación de capacitación y análisis de diferencias
- ["Preguntas sobre las revisiones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015" - Grupo de discusión en LinkedIn](#)

# 1. ALCANCE

Esta sección explica el alcance del estándar - es decir, para qué sirve y qué comprende. Introduce los requerimientos de un sistema de gestión de calidad que da soporte a la entrega de un producto o servicio, a través de la aplicación de sistemas efectivos que mejoran continuamente, asegurando conformidad con los requerimientos del cliente y con los requerimientos legales que sean aplicables, mientras que mejora la satisfacción del cliente.

La sección de "Aplicación" en ISO 9001:2008 se eliminó, junto con la referencia a las "exclusiones" (ver ISO 9001:2015 cláusula 4.3).

# 2. REFERENCIAS NORMATIVAS

ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario, tiene referencia normativa dentro de ISO 9001:2015.

# 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Esta cláusula simplemente hace referencia a ISO 9000:2015 (consulte la cláusula 2).

# 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta cláusula establece los requerimientos que tiene una organización para tener un panorama general de alto nivel sobre el negocio, considerando los factores clave internos y externos que lo impactan, y cómo debe responder en la forma de un sistema de gestión definido.

## 4.1 Entendiendo la organización y su contexto

Esta cláusula requiere que la organización considere un amplio rango de factores potenciales que pueden impactar el sistema de gestión, en términos de su estructura, alcance, implementación y operación.

Los factores de impacto pueden ser de naturaleza interna o externa, y son de amplio espectro;

- Pueden surgir factores externos a partir de ambientes legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos, ya sea internacionales, nacionales, regionales o locales.
- Los factores internos pueden relacionarse con valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización.

## 4.2 Entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La cláusula 4.2 requiere que la organización determine la necesidad y expectativas de las "partes interesadas" tanto internas como externas. Las versiones previas del borrador del estándar también contenían el término "partes involucradas", con el que muchas organizaciones podrían estar más familiarizadas - los términos son sinónimos y no hay necesidad de considerarlos diferentes. Las partes interesadas pueden ser; funcionarios;

- Empleados
- Contratistas
- Clientes/Compradores
- Proveedores
- Reguladores
- Accionistas
- Vecinos
- Organizaciones No Gubernamentales (NGOs)
- Matrices

Lo que es claro es que la consideración al contexto y a las partes interesadas debe ser relevante para el alcance

y el estándar, y la evaluación debe ser apropiada y proporcional.

También es claro que el producto de las cláusulas 4.1 y 4.2 es el elemento clave para la evaluación y determinación de riesgos y oportunidades que requiere la cláusula 6.

En términos de demostrar cumplimiento, el ISO 9001 deja claro que;

"La organización deberá monitorear y revisar la información sobre estos asuntos externos e internos" (cláusula 4.1).

"La organización deberá monitorear y revisar la información sobre estas partes interesadas y sus requerimientos relevantes". (Cláusula 4.2)

Lo anterior implica que habrá necesidad de que se retenga la información documentada como evidencia de cómo se consideraron los factores internos y externos, así como los puntos de vista de las partes interesadas. Existen diversos métodos y enfoques que pueden usarse para capturar estos elementos.

Como en cualquier otra revisión significativa a los estándares, esperamos que se desarrollen diversos métodos y ejemplos para esto.

Algunos ejemplos actuales incluyen,

### Asuntos Internos y Externos

- Desarrollo económico y comercial clave que puede impactar a la organización; su organización probablemente esté bien consciente de lo que sucede en sus mercados pero puede estar desarrollándolos de forma muy ad-hoc.
- Innovaciones y desarrollos tecnológicos ; esta también es un área crítica para el éxito de su negocio y probablemente también será monitoreado y discutida en varios niveles.

- Desarrollos regulatorios; un amplio rango de regulaciones externas están siendo monitoreadas por su organización. Si las omite podría dañar seriamente a su negocios, o si las detecta oportunamente podría beneficiarse con mejores oportunidades
- Inestabilidad política y de otros tipos; si por ejemplo usted depende de materias primas de un país en particular que experimenta problemas de inestabilidad, todo su negocio podría estar en riesgo; al igual que si hay preocupaciones éticas mayores respecto a la fuente de la que provienen los materiales o bienes
- Cultura y actitudes organizacionales; una fuerza de trabajo efectiva y motivada le dará impactos positivos, y muchas organizaciones buscan la retroalimentación de los empleados

## Partes Internas y Externas

- Ejercicios de compromiso con las partes interesadas; ya son ampliamente usados para consultar con las partes interesadas y mapear problemas y asuntos. Más frecuentemente usados por organizaciones grandes comprometidas con iniciativas de responsabilidad social
- Reuniones de consultoría con los vecinos y ONGs sobre asuntos del medio ambiente, planeación y desarrollo; con frecuencia éstas son utilizadas por las grandes plantas industriales con riesgos HSE significativos
- Reuniones y otras interacciones con reguladores; esto puede abarcar por ejemplo, asuntos críticos de calidad sobre especificaciones y conformidad del producto, así como el desarrollo de requerimientos y estándares de cumplimiento
- Reuniones con empleados, consultorías y actividades de retroalimentación; estas ya deben estarse presentando, pero se deben hacer más esfuerzos por mejorar un área que esté en riesgo de cumplir con ISO 9001:2008 "de dientes para afuera"
- Revisiones a los proveedores y manejo de relaciones; muchas organizaciones tratan de obtener beneficios mutuos de las relaciones proveedor-cliente que sean críticos para el éxito mutuo
- Revisiones del cliente/comprador y manejo de relaciones; claro que este es un pilar fundamental para todos los estándares y una clave para el éxito
- Puede ser que al reflejar la forma en la que se capturan los asuntos clave, y con cuántas partes interesadas está usted comprometido, usted puede quedar gratamente sorprendido. Puede ser que sólo esté comprometido con un número limitado de partes internas y externas, pero ahora es el momento de comenzar a pensar si eso es suficiente, y si está dejando pasar buenas oportunidades.

- Habrá muchas formas en las que se pueda capturar esto - y esperamos que puedan surgir mejores y nuevos enfoques como parte de considerar el estándar. Dichos enfoques pueden incluir;
- Información resumida del rango de enfoques existentes usados como se listó anteriormente (es decir, en un reporte breve)
- Información resumida como parte de los elementos sobre riesgos y oportunidades
- Registros en una simple hoja de cálculo
- Registrados y mantenidos en una base de datos
- Capturados y registrados a lo largo de las reuniones clave

Estas cláusulas piden que las organizaciones piensen clara y lógicamente qué puede afectar interna y externamente a sus sistemas de gestión, y estar en una posición que muestre que dicha información se está monitoreando y revisando. También requiere que las organizaciones eleven las discusiones a los niveles más altos, ya que es difícil lograr capturar el rango de información antes mencionado sin la participación de la dirección ejecutiva.

## 4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de calidad

Esta cláusula debe ser familiar para la mayoría de las organizaciones, ya que la cláusula 4.2.2 de ISO 9001:2008 requirió la definición del alcance del sistema de gestión. Para ISO 9001:2015 los requerimientos sobre el alcance son más rígidos y requieren que la organización considere los elementos de 4.1 y 4.2, junto con los productos y servicios que se están brindando.

Para un alcance definido del sistema de gestión de calidad, la organización debe aplicar todos los requerimientos del estándar que le sean aplicables. Cuando cualquiera de los requerimientos no sea aplicable debe haber una justificación clara. El alcance definido debe estar disponible y debe mantenerse como información documentada. El estándar dice, 'La conformidad con este Estándar Internacional solo puede declararse si los requerimientos determinados como no aplicables no afectan la capacidad o responsabilidad de la organización para asegurar la conformidad de sus productos y servicios y la mejora de la satisfacción del cliente'.

Estos requerimientos, ahora más claros, sobre el alcance, darán claridad al pensamiento de las organizaciones sobre el alcance de su sistema de gestión. Los organismos de certificación, igual que antes, observarán cómo las organizaciones definen su alcance, asegurando que sea apropiado y que lo

refleje con precisión el sistema de gestión y también en el alcance de cualquier certificado que sea emitido.

#### 4.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos

Esta cláusula básicamente establece que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión con el fin de entregar los productos, servicios y desempeño requeridos en el alcance. Esto también debe ser familiar para las organizaciones que implementan sistemas de gestión con el fin de ofrecer cumplimiento y mejora.

En lo que esta cláusula se enfoca más es en requerir a las organizaciones que entiendan más sobre el rango de procesos que son relevantes para el alcance del sistema de gestión. El término proceso se define como; “un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman los elementos en resultados”.

Para aquellos que están comprometidos con un sistema de gestión que sea la parte medular de sus negocios, tal vez esto sea ya una parte integral de ese sistema, aunque puede ser necesario que revisen

qué tan efectivamente conectan esos procesos y comprenden la influencia e impacto de dichos procesos sobre los otros y sobre el negocio.

Esto también elevará el sistema en términos de su importancia y valor para el negocio, ya que provocará un análisis más significativo de los procesos clave del negocio y de los aspectos críticos de esos procesos. En términos prácticos requerirá que una organización analice completamente sus procesos y se asegure que se comprenda bien cómo interactúan entre ellos y que no podrían operar como procesos aislados sin encimarse.

La Cláusula 4 introduce algunas innovaciones significativas en el mundo del sistema de gestión, y podría representar un desafío para algunas organizaciones que no han visto al sistema de gestión como algo esencial para el negocio, enfocándose como si fueran sistemas de gestión emergiendo hacia un nivel más alto y haciendo más central la forma en la que funciona una organización.



# 5. LIDERAZGO

Esta cláusula incluye una buena proporción de contenido que será familiar por ISO 9001:2008 pero también introduce algunos cambios significativos en el liderazgo y compromiso general y en las expectativas de la alta dirección para comprometerse más con aspectos críticos del sistema de gestión de calidad.

## 5.1. Liderazgo y compromiso

Esta cláusula abarca un rango de actividades clave que son necesarias para que la alta dirección pueda "demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión". Ahí descansa una de las innovaciones del HLS común - la alta dirección debe mostrar liderazgo respecto al sistema de gestión, en lugar de sólo demostrar compromiso con él. El estándar está llevando la vigilancia del sistema de gestión al nivel más alto de la dirección y lo está convirtiendo en un componente clave de la organización y de los procesos y actividades medulares del negocio.

No significa que la alta dirección tenga que poder repetir de memoria la política o recitar los objetivos y metas - lo que significa es que una parte interesada interna o externa debe sentirse con el derecho de discutir con el liderazgo sobre aspectos centrales y críticos del negocio, porque son el corazón del sistema de gestión.

Un propósito mayor de este requerimiento es determinar completamente las necesidades del Mercado/cliente y sus expectativas. Esta información actúa entonces como un elemento para determinar una estrategia, lo que a su vez da dirección y facilita el desarrollo de un sistema de gestión que sea capaz de satisfacer al mercado o cliente meta. Este es un proceso continuado que puede alcanzarse por varios medios. Aunque no se especifica en el estándar, la información documentada podría incluir investigaciones de mercado, minutas de reuniones con los clientes, cuestionarios y otras áreas de investigación.

El enfoque del cliente permanece muy similar dentro del contexto de ISO 9001:2008, pero se amplió para incluir la determinación de riesgos y oportunidades que afectan la conformidad de los productos y servicios.

## 5.2. Política

La Política de Calidad es un documento importante porque actúa como el impulsor de la organización. La dirección y establece formalmente metas y compromisos. La alta dirección debe asegurar que la política sea compatible y apropiada a la dirección estratégica. La política debe comunicarse a todos los empleados y ellos deben entender la parte que juegan en su desarrollo.

ISO 9001:2015 añade requerimientos para que la política sea documentada y, según sea apropiado, esté disponible para las partes interesadas.

## 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades organizacionales

Para que un sistema funcione de forma efectiva, los involucrados deben estar totalmente conscientes de cuál es su función. La alta dirección debe asegurar que se definan claramente las responsabilidades clave y las autoridades, y que todos los involucrados comprendan cuál es su función. Definir roles es una función de planeación, quienes deben asegurar que se logre concientizar a través de la comunicación y de la capacitación. Es común que las organizaciones usen descripciones de puesto o procedimientos para definir responsabilidades y autoridades.

En ISO 9001:2015, la alta dirección está más directamente identificada como responsable de asegurar que estos aspectos del sistema se asignen, comuniquen y comprendan adecuadamente.

Se eliminó el papel específico del Representante de la Dirección - el estándar aún contiene todas las actividades y responsabilidades clave de este rol, pero ahora recaen más directamente dentro de la estructura central de la organización - incluyendo a la alta dirección.

La Cláusula 5 tiene mucho contenido familiar, pero con mayor énfasis en el liderazgo y en el compromiso, y la expectativa de que la alta dirección estará más comprometida con el sistema de gestión.

# 6. PLANEACIÓN

Esta cláusula es una excelente adición a ISO 9001:2015, que introduce el concepto de riesgo (y oportunidad) a través del HLS. DNV GL ha estado en el negocio del "riesgo" por mucho tiempo. Así como hemos trabajado con nuestros clientes ayudándoles a manejar sus riesgos, hemos ofrecido Certificación Basada en Riesgos desde 2004. Este innovador concepto se basa en que las auditorías se construyan alrededor de las áreas de riesgo de la organización, auditándolas a profundidad para evaluar si la organización está manejando de forma efectiva los riesgos.

## 6.1. Acciones que se deben tomar para direccionar riesgos y oportunidades

En términos básicos, esta cláusula requiere que la organización;

- Comprenda el rango de riesgos y oportunidades que sean relevantes para el alcance de la organización y determine acciones, objetivos y planes para direccionarlos.
- Comprenda esos riesgos y oportunidades, usando los elementos que la organización identificó para entender su contexto según la cláusula 4.1, y los puntos de vista y elementos de las partes interesadas en la cláusula 4.2

La fuerza de esta cláusula se apoya en la introducción de los principios de riesgo y oportunidad para los estándares de los sistemas de gestión a través del HLS, y lo conecta muy claramente con el proceso definido en la cláusula 4 (la cláusula para determinar el contexto de la organización y también para considerar los puntos de vista y elementos de las partes interesadas).

Un enfoque bien establecido ya implementado por muchas organizaciones es el uso de los registradores de riesgo, que sí se maneja e implementa correctamente puede manejar de forma efectiva los riesgos y oportunidades a través de un amplio rango de áreas y asuntos. También habrá otros enfoques que resultarán de las diversas cláusulas relevantes de 9001 (por ejemplo, los resultados de la cláusula 4.1 y 4.2) junto con el manejo de cambios, y un análisis y revisión general que resulte en objetivos, metas y planes. La profundidad y complejidad del enfoque dependerá significativamente del tamaño y complejidad de la organización, así como otros factores que podrían incluir el nivel de regulación externa, los requerimientos existentes para los

reportes públicos, el interés de los accionistas, perfil público, números y tipos de clientes, rango y tipo de proveedores. Por lo tanto, habrá un rango de enfoques que serán apropiados para el amplio espectro de organizaciones.

Vale la pena revisar la cláusula introductoria 0.3.3 y el anexo A.4 del estándar, que discute el concepto general de "pensamiento basado en riesgos", que cubre la necesidad de que una organización considere todos los aspectos de los riesgos, y el hecho de que las revisiones al 9001 traigan el concepto de riesgo al frente como un término genérico y fundamental.

## 6.2. Objetivos de calidad y la planeación para lograrlos

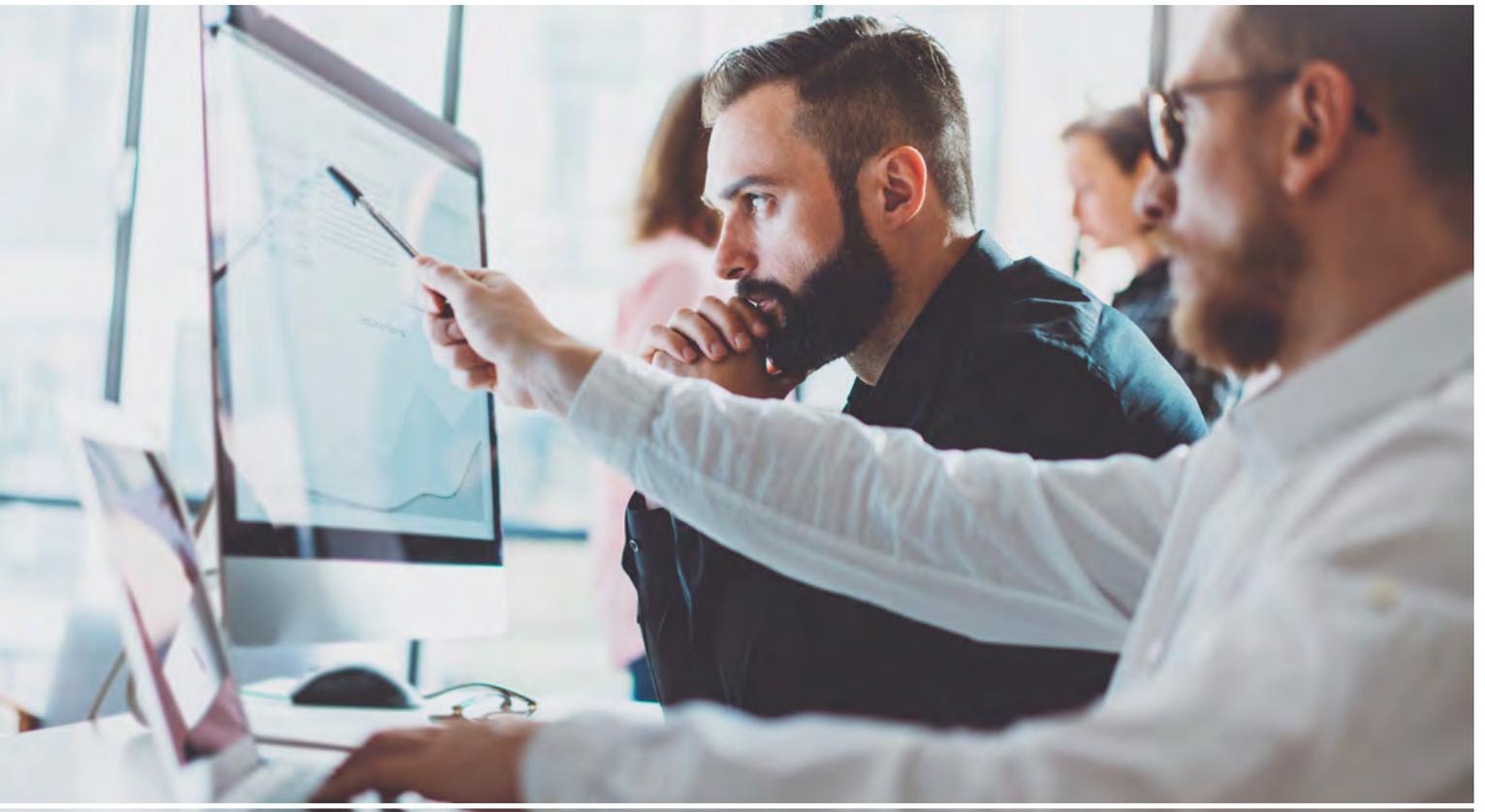
Como parte del proceso de planeación, la alta dirección debe establecer objetivos de calidad que ayuden a convertir la Política de Calidad en una realidad. Los objetivos deberán ser consistentes con la Política de Calidad y deben poderse medir. Esta cláusula requiere que la organización establezca objetivos y planes de calidad, asegurando que sean claros, medibles, monitoreados, comunicados, actualizados y que se brinden los recursos necesarios.

Hay muchos diferentes tipos de objetivos que podrían considerarse; posición y/o conocimiento del mercado, efectividad y/o eficiencia del proceso, niveles mejorados de consciencia, mantenimiento de la posición actual, reducción en costos de calidad, mejoras en conformidad con el producto/reducción en los rangos de defectos, satisfacción mejorada del cliente, etc. Los objetivos deben desplegarse a través de las partes relevantes de la organización y deben ser significativos para aquellos a quienes se les asigne la responsabilidad de alcanzarlos, y aquellos cuyas actividades contribuyan a su logro.

Debe conservarse información documentada en relación con los objetivos, y debe haber evidencia con respecto al monitoreo de los logros.

### 6.3. Planeación de los cambios

Esta cláusula establece los requerimientos para asegurar que los cambios necesarios para el sistema de gestión se realicen de forma planeada. Esto incluye considerar las potenciales consecuencias del cambio, la disponibilidad de recursos y definir roles y responsabilidades. Los cambios al sistema de gestión pueden ser necesarios en caso de adquisición de compañías, introducción de nuevos productos y servicios, etc.



# 7. SOPORTE

Un sistema de gestión de calidad efectivo no puede mantenerse o mejorarse sin los recursos adecuados. Como una función de la planeación, deberán determinarse y proporcionarse dichos recursos.

Esto incluye a los recursos específicos del contrato o Proyecto. Esta cláusula reúne en un solo lugar a todas las áreas relacionadas con los aspectos de "gente, lugar y procedimiento" de los sistemas de gestión. Las cláusulas básicas HLS cubren lo siguiente;

- 7.1 Recursos
- 7.2 Competencia
- 7.3 Conciencia
- 7.4 Comunicación
- 7.5 Información documentada

## 7.1. Recursos

La principal intención detrás de este requerimiento general es que la gente que trabaja dentro del sistema de gestión de calidad, sea competente al cumplir con sus labores, tenga el soporte de equipo e infraestructura que se ajuste a su propósito. Debe haber una provisión adecuada de infraestructura, como edificios, equipo, sistemas IT, transporte, etc. Determinar qué se necesita y qué programa de mantenimiento debe desarrollarse para asegurar que la capacidad continua sea parte de la planeación.

El ambiente de trabajo de una organización tiene muchos factores humanos y físicos que pueden influir sobre la calidad, efectividad y eficiencia. Estos factores deben identificarse y manejarse, y pueden incluir, equipo de protección, ergonomía, calor, ruido, luz, higiene, humedad, vibración, temperatura, etc. Los factores relevantes son obviamente diferentes para cada producto o servicio. Un ejemplo de problema en el ambiente de trabajo podría ser el control de humedad en un taller de pintura. No hay requerimientos de documentación específica en ISO 9001:2015, pero los criterios para el ambiente de trabajo se encuentran con frecuencia en procedimientos, contratos, especificaciones y códigos de práctica. Debe existir evidencia de cumplimiento a través de la información documentada.

La organización deberá determinar qué monitoreo y medición deberá realizarse y deberá dar evidencia de que se realizó usando el equipo correcto y confiable. La calibración y mantenimiento regular (y la información documentada retenida) es una forma de dar confianza sobre que los resultados son confiables.

Debe existir equipo de medición crítico y en un estado conocido de precisión para dar seguridad y evidencia de que los productos cumplen con los requerimientos relevantes. Esto también incluye software.

Para ISO 9001:2015, estos requerimientos familiares se relacionan con la provisión de recursos para el sistema de gestión y se refresca el cumplimiento efectivo del alcance de los servicios para reflejar el hecho de que estos activos ahora pueden ser más amplios y pueden cubrir no solo al equipo y al hardware.

También hay un requerimiento adicional muy interesante que se llama "conocimiento organizacional", que se relaciona con asegurar que la organización comprenda las necesidades de conocimiento internas y externas y pueda demostrar cómo se maneja esta situación. Esto podría incluir también conocimiento sobre el manejo de recursos, y asegurar que hay un plan de sucesión efectivo para el personal, y procesos para capturar conocimiento individual y grupal.

## 7.2. Competencia

Con el fin de determinar competencia, deben establecerse los criterios de competencia de cada función que afecte la calidad. Esto puede usarse después para evaluar la competencia existente y para determinar futuras necesidades. Cuando no se cumplan los criterios, se requerirán algunas acciones para llenar el vacío. Incluso puede ser necesario impartir capacitación o hacer una reasignación. Se debe retener la información documentada para demostrar competencia. Los programas de reclutamiento e inducción, planes de capacitación, pruebas de habilidad y evaluación del staff, con frecuencia proporcionan evidencia de competencia y de su evaluación. Con frecuencia los requerimientos de competencia se incluyen en las notas de reclutamiento y en las descripciones de puestos.

## 7.3. Concientización

El personal debe ser consciente de la importancia de sus actividades y de cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de calidad y de la efectividad del sistema de gestión y del desempeño organizacional resultante. Con frecuencia se usan programas de inducción y revisiones al staff para este propósito.

## 7.4. Comunicación

ISO 9001:2015 muestra un claro énfasis (a través del HLS) sobre la importancia de comunicaciones internas y externas (es decir, mayor énfasis en la comunicación externa que el estándar de 2008). La cláusula enfatiza la necesidad de planear e implementar un proceso para comunicarse con los ya familiares principios de 'quién, qué, cuándo, cómo'.

La comunicación efectiva es esencial para un sistema de gestión. La alta dirección debe asegurar que existan mecanismos para facilitarla. Debe reconocerse que la comunicación es de dos vías y no solo debe cubrir lo que se requiere, sino lo que se va a lograr. En otras palabras, ¿qué se planeó y qué se logró? Los cambios en el sistema de gestión de calidad deben comunicarse adecuadamente a las partes interesadas (no obstante, en la práctica, se trata principalmente de partes internas) y deberán identificarse los niveles apropiados de re-capacitación. Los mecanismos de comunicación podrían incluir; reuniones, tableros de noticias, publicaciones internas, seminarios de concientización, charlas informativas, intranet, e-mail,

etc.

## 7.5. Información Documentada

La mayor parte del texto del ISO 9001:2015 es familiar, ya que es similar a los requerimientos del ISO 9001:2008, pero hay una ampliación lógica para abarcar ambientes electrónicos y basados en la red. Vale la pena enfatizar aquí que el estándar ya no obliga la necesidad de tener procedimientos documentados - depende de la organización decidir qué es necesario. Sin embargo, si especifica varias veces la necesidad de mantener o conservar información documentada, para dar estructura, claridad y evidencia de que el sistema se mantiene y es efectivo. El término "información documentada" reemplaza a los términos "procedimiento documentado" y "registros" que se usaban anteriormente.

La información documentada puede encontrarse en cualquier formato siempre y cuando muestre la evidencia apropiada para demostrar cumplimiento, y dicha información documentada no significa que debe haber un procedimiento para todo - de hecho, puede ser en cualquier formato que la organización decida.

Con ISO 9001:2015, hay más texto adicional y diversas subcláusulas pero éstas están motivadas principalmente por la necesidad de asegurar que el contenido existente en ISO 9001:2008, se lleve a cabo dentro de las cláusulas apropiadas e idóneas de ISO 9001:2015.

En la mayoría de las áreas esta cláusula no requiere cambios significativos, pero hay algunos requerimientos adicionales que requerirán nuevas formas de pensamiento, particularmente respecto al conocimiento organizacional. Los cambios introducidos con el HLS en términos de no requerir específicamente procedimientos documentados, en realidad no es un asunto significativo - las organizaciones siguen teniendo que buscar dónde la información documentada (como procesos, procedimientos, datos, registros) es crítica para los sistemas de gestión y su operación efectiva.

# 8. OPERACIÓN

Esta cláusula representa básicamente las partes de producción y control operacional del estándar - el 'cuarto de máquinas' de la producción. Existen diversas cláusulas significativas que se añadieron al HLS básico.

## 8.1. Planeación y control operacional

Esta cláusula establece muy claramente la importancia de relacionar los elementos críticos de la cláusula 4.4 donde se determinan los procesos críticos y sus interacciones, y con las acciones determinadas en el capítulo 6. Hay algunos requerimientos adicionales sobre el control de cambios, que ahora son más explícitos, y también sobre el control de procesos subcontratados (previamente cubiertos en la cláusula de compras de ISO 9001:2008).

## 8.2. Requerimientos para productos y servicios

Debe existir un proceso para asegurar que se determinen las necesidades y las expectativas de los clientes (y sus requerimientos). Esto debe incluir la determinación del uso propuesto para el producto y cualquier requerimiento estatutario que aplique al producto en el mercado propuesto. Sólo una vez que se identificaron todos los requerimientos podrán revisarse.

Una vez que se determinan, los requerimientos deben ser revisados por la organización antes de establecer cualquier compromiso de abastecimiento para asegurar que se comprendan, que se resuelvan las anomalías y que la organización tiene la habilidad para cumplir con los requerimientos. Existen diversos incidentes de ofertas que se hacen o de órdenes que se aceptan si comprender completamente si el negocio puede cumplir con el contrato y tiene la habilidad de entregar. Los ejemplos de la documentación de entrada podrían ser, investigaciones, especificaciones y aclaraciones de contratos, mientras que ejemplos de documentos resultantes podrían ser ofertas, licitaciones o propuestas de contratistas.

Debe planearse la comunicación para asegurar que esté disponible toda la información cuando sea necesaria, desde fuentes externas e internas. Esto podría incluir también retroalimentación del cliente,

que podría discutirse posteriormente bajo el título de satisfacción del cliente (cláusula 9.1.2). La información documentada que pertenece a la comunicación no se especifica, pero normalmente puede incluir contratos, especificaciones, ilustraciones, e-mails, cartas, transmisiones, minutas de reuniones, quejas, etc. ISO 9001:2015 añade contenido en comunicaciones relacionadas con la propiedad del cliente junto con acciones de contingencias.

## 8.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios

Debe haber un enfoque sistemático para controlar las actividades de diseño y el desarrollo del producto. Esto también incluirá etapas de diseño, revisión, verificación, y validación. Aunque no lo requiera ISO 9001:2015, un documento común que se produce es un plan de diseño, que destaca cómo se manejará el diseño a lo largo del proceso de diseño.

Los elementos de diseño y desarrollo pueden incluir especificaciones de diseño, requerimientos estatutarios, información de diseños previos, consideraciones presupuestales, etc. Cada organización deberá decidir cómo desarrollar el diseño pero debe verificar el resultado contra los requerimientos del diseño. Por lo tanto, el resultado debe encontrarse en un formato que permita la verificación. Los resultados típicos incluyen ilustraciones, especificaciones, instrucciones, programas, manuales de usuario, etc.

La revisión del diseño debe realizarse en etapas planeadas para asegurar que el diseño sea satisfactorio y para activar las soluciones a cualquier problema encontrado. Debe retenerse la información documentada que pertenece a las revisiones del diseño y las acciones que son necesarias. Normalmente esto podría incluir minutas de las reuniones, ilustraciones alteradas, bosquejos, documentos aprobados, etc.

La verificación es básicamente un proceso con el que se revisa el diseño para asegurar que lo que se está diseñando cumple con los requerimientos. Por ejemplo, revisar los cálculos del diseño para asegurar que una unidad de aire acondicionado tenga la capacidad deseada. Los resultados y cualquier acción requerida como resultado del proceso de verificación deben retenerse como información documentada. Normalmente, esto podría incluir cálculos alternos, aprobaciones, reportes de comparación, etc.

Debe realizarse la validación para asegurar que el producto puede cumplir con las bases de su diseño. Por ejemplo, probar un prototipo de aire acondicionado para asegurar que puede sostener la temperatura deseada bajo condiciones de operación definida antes de que comience la producción en masa. La validación debe, siempre que sea posible, completarse antes de la entrega. Los resultados del proceso de validación y cualquier acción deben retenerse como información documentada. Normalmente, esto podría incluir los resultados de la prueba, retroalimentación del prototipo, pruebas de usuario, etc.

Los cambios en los requerimientos del diseño pueden presentarse en cualquier momento y como resultado de muchos factores. También pueden impactar significativamente el diseño en progreso. Cualquier cambio resultante en el diseño debe revisarse, verificarse y validarse cuando sea necesario.

Los cambios en el diseño pueden identificarse y retenerse como información documentada.

Esta cláusula tiene mucho de la cláusula 7.3 de ISO 9001:008, pero con estructura y requerimientos más claros para la planeación del diseño y del desarrollo, y considera las necesidades de los clientes y de información documentada clave (cláusula 8.3.2); de elementos de diseño y desarrollo, y un conjunto más amplio de elementos que incluyen consideraciones de recursos y consecuencias de potenciales fallas (cláusula 8.3.3). Se establecen requerimientos claros para la retención de información documentada (diseño).

## 8.4. Control de procesos, productos y servicios proporcionados externamente

El propósito principal de este requerimiento

es asegurara que los procesos, productos o servicios comprados que requiere (por ejemplo, componentes para su producto) cumplirán con los requerimientos de su cliente.

Como primer paso, es necesario tener confianza en la entidad que proporciona el proceso, producto o servicio. Debe haber alguna forma de proceso de evaluación inicial, pero debe ser flexible ya que no todos los proveedores tienen el mismo impacto sobre el producto/servicio final. Deberá determinarse y aplicarse el criterio para la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores. Después podrán implementarse, determinarse y aplicarse los controles con base en los resultados de la evaluación y de los impactos negativos que podrían tener (manejo de riesgo).

Un segundo paso para asegurar que los procesos, productos o servicios comprados cumplan con los requerimientos, es proporcionar toda la información necesaria al proveedor. No deben tener necesidad otra oportunidad para adivinar qué se necesita, y la claridad es esencial, no solo en términos de especificación del producto, sino también en términos de calificación del operador, control de calidad, aseguramiento de calidad, documentación, tiempos de entrega, etc.

También deberá revisarse si los requerimientos de compra son adecuados antes de comunicarlos a su proveedor. La información típica documentada podría incluir cotizaciones del proveedor, órdenes de compra, contratos y registros de revisión asociados.

Un tercer paso es la verificación del proceso, producto o servicio que se ha abastecido. Esto podría hacerse usando diversos medios en la etapa de pre-embarque o cuando son recibidos. Por ejemplo, inspección de recibo, o registros de prueba; o revisando el certificado de conformidad del producto. Algunas organizaciones realizan auditorías a sus proveedores clave o verifican las pruebas de aceptación de fábrica. Las actividades también podrían incluir el hecho de que el cliente realice una verificación a las instalaciones junto con usted.

Como cuarto paso, los proveedores deben re-evaluar periódicamente (o continuamente) contra los criterios predeterminados. Los resultados de la evaluación y re-evaluación del proveedor deberán mantenerse, ya sea en la forma de referencia,

órdenes de prueba, especificaciones del producto, resultados de la auditoría, datos de desempeño, clasificación de defectos, etc.

Aunque no es un requerimiento del estándar, algunas organizaciones deciden tener una lista de proveedores aprobados como una forma de referencia más sencilla.

ISO 9001:2015 cubre mucho más terreno que ISO 9001:2008 en términos de referirse a los procesos, productos o servicios abastecidos desde el exterior, en lugar de la cláusula existente sobre compras. También deja claro el criterio para aplicar los requerimientos.

## 8.5. Provisión de producción y servicios

Este requerimiento tiene el propósito de asegurar que sus actividades y operaciones de producción primero se planeen y después se realicen de manera que asegure control. Esto también puede incluir operaciones en el establecimiento del cliente, como las instalaciones.

Hay muchas formas diferentes de lograr control, y los métodos pueden incluir procesos controlados, procedimientos, ilustraciones, especificaciones, instrucciones de trabajo, planes de calidad, criterios de operación y del proceso.

Este requerimiento aplica a productos que no pueden verificarse totalmente hasta que están en uso (por ejemplo, un cerillo - ya que la única forma efectiva de ver si funciona es encenderlo). Un negocio debe confiar en la capacidad que tienen sus procesos para cumplir consistentemente con las expectativas del cliente. Los procesos también necesitan de la revalidación eventual ya que las condiciones, gente y materiales podrían cambiar. La información documentada que debe retenerse y que sea relevante para la validación del proceso, podría consistir de calificaciones del operador, materiales usados, equipo usado, ambiente de trabajo, etc.

En casi todas las organizaciones existe la necesidad de identificar formalmente el producto o servicio, y de determinar su estatus o nivel de preparación en cualquier punto del tiempo. También puede existir la necesidad de rastrear el producto o servicio (por ejemplo, con fines de requerimientos legales). El propósito principal es poder evitar el uso incorrecto de productos idóneos o evitar o limitar el uso de productos no idóneos.

En algunas industrias la rastreabilidad es un requerimiento a lo largo del proceso y más allá, que se usa como asistencia en caso de necesidad de retirar el producto. En dichos casos, la identificación única del producto debe controlarse y registrarse. Hay muchas formas diferentes de identificar y rastrear productos/servicios, como números de lote, fechas de producción, reportes de inspección, etiquetas con códigos de color, ubicaciones de almacenamiento designadas, códigos de barra en empaques, reportes de servicio, números de trabajo, números de proyecto/reporte, números de parte, información de la configuración, etc.

Algunas organizaciones usan productos o propiedad intelectual (es decir, patentes) proporcionados por los clientes. De ser así, será necesario asegurar que lo que se entregue sea idóneo para la aplicación propuesta y después que se use apropiadamente y que se proteja contra pérdida o daño. Para dar soporte a lo anterior, podrían haber registros de recibo, inspección, uso, pérdida, daño o devolución (nuevamente existen requerimientos claros que se establecen para la retención de información documentada).

El producto debe protegerse - desde que es materia prima durante el recibo, almacenamiento y procesamiento y hasta que sea un producto terminado en el punto de entrega. El propósito es asegurara idoneidad continuada para su uso. En la industria de servicios esto podría incluir también la conservación de datos o reportes sobre medios electrónicos. Al planear la conservación de los productos deberán considerarse las necesidades de los clientes y reguladores, así como los requerimientos de identificación, manejo, empaque, almacenamiento y protección. El tipo de producto dictará naturalmente la infraestructura y controles que son necesarios. La comida congelada, por ejemplo, requerirá almacenamiento en frío y será gobernada por la regulación, mientras que otros productos podrían solo necesitar protección contra la luz directa del sol.

La documentación podría incluir procedimientos y criterios de almacenamiento, registros de recibo y emisión, registros para demostrar cumplimiento legal, fechas de vencimiento, bienes dañados o perdidos, devoluciones, etc.

ISO 9001:2015 tiene mucha similitud en contenido e intención con los requerimientos existentes en ISO 9001:2008. El cambio principal son las dos cláusulas adicionales - "8.5.5 Actividades Posteriores a la Entrega" y "8.5.6 Control", que ahora se definen y especifican de forma más clara.

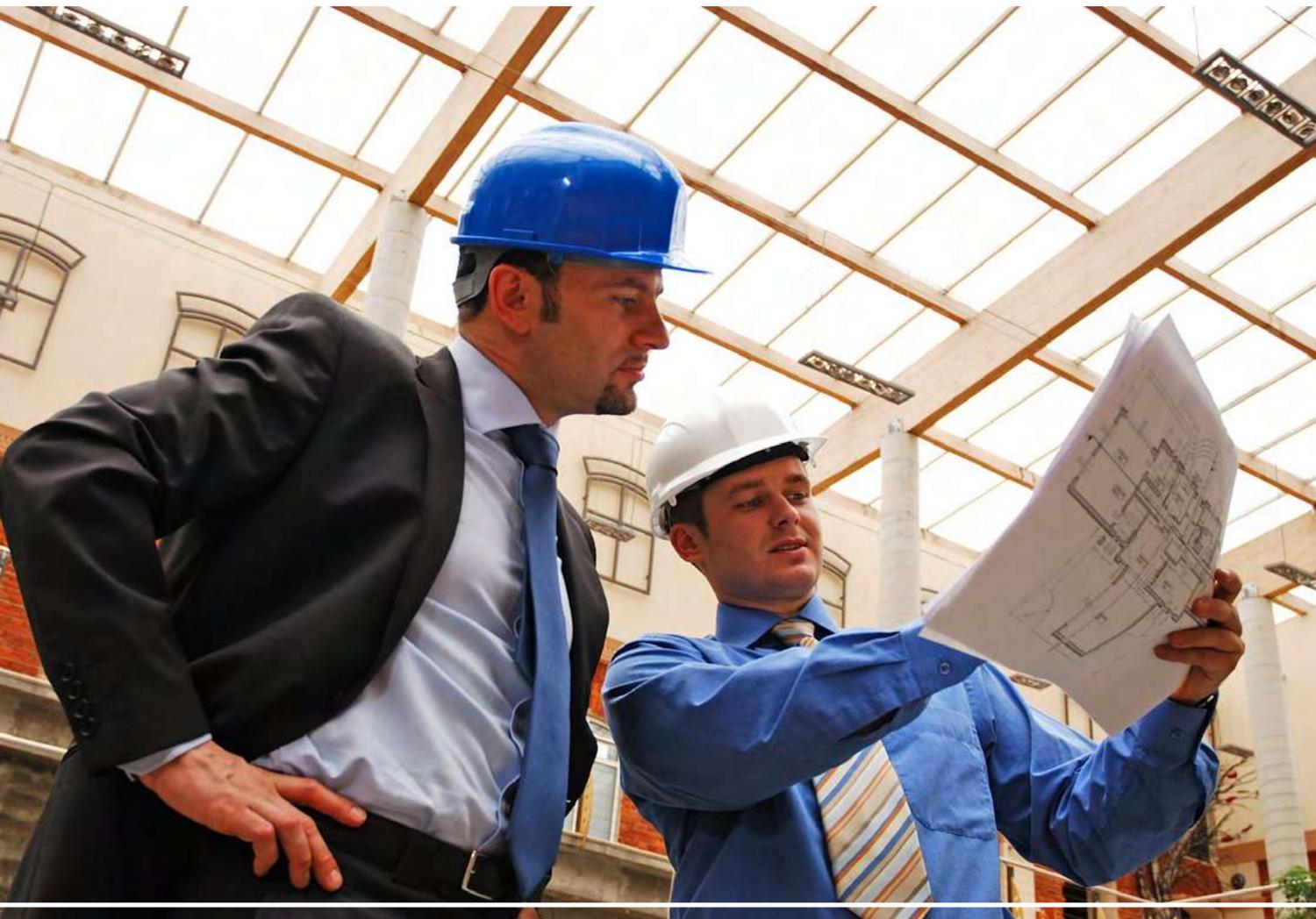
### 8.6. Liberación de productos y servicios

La organización deberá monitorear y medir las características del producto para verificar que los requerimientos del producto se han cumplido y debe mantenerse evidencia de conformidad con los criterios de aceptación. La información documentada que es retenida deberá indicar quién es la persona(s) que autoriza la liberación del producto para ser entregada al cliente.

### 8.7. Control de resultados no conformes

Este requerimiento tiene el propósito de asegurar que el producto no conforme pase por más procesos, sea usado o entregado. Una vez que se identifica, y sin importar cuándo se identifique (es decir, durante el procesamiento o después de la entrega) cualquier producto no conforme deberá activar un proceso en el que una persona competente y autorizada deberá decidir qué curso de acción debe seguirse. Las opciones pueden incluir desecho, entregar a concesión, usos alternos, re trabajo del producto o retiro del producto.

ISO 9001:2015 amplió la terminología y alcance de la cláusula de operaciones y producción, aunque conserva mucho del contenido de ISO 9001:2008. El enfoque adoptado también se encuentra alineado con los aspectos comunes basados en el proceso del HLS, y cubre de forma más efectiva el proceso completo de producción o de provisión de servicios de principio a fin.



# 9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## 9.1. Monitoreo, medición, análisis y evaluación

Es necesario recolectar y analizar los datos que sean relevantes para medir la idoneidad y efectividad del sistema de gestión e identificar oportunidades de mejora. Las metas y objetivos de negocios deberán considerarse al decidir qué analizar y comentar.

Los métodos de análisis varían grandemente en términos de aplicabilidad y complejidad. Las gráficas de barras simples son suficientes para algunas actividades, mientras que para otras es necesario tener Controles Estadísticos del Proceso. Los métodos seleccionados solo deben ser tan complejos como sea necesario. Como mínimo, debe realizarse un análisis en relación con clientes, conformidad del producto, procesos y desempeño de proveedores.

La retroalimentación del cliente es un muy buen indicador del sistema de gestión y del desempeño del negocio. Hay muchas formas de capturar la retroalimentación y los negocios deben pensar de forma más amplia y no solo usar cuestionarios o quejas. Por ejemplo, otros métodos podrían incluir entrevistas, reuniones con clientes e investigaciones de mercado. El propósito es monitorear información que pudiera ayudar a comprender la percepción del cliente sobre el producto/servicio y facilitar el análisis para mejorar la satisfacción.

Esta cláusula tiene contenido que es familiar sobre satisfacción del cliente, análisis y evaluación, con requerimientos muy similares a los de ISO 9001:2008, pero con un enfoque más holístico y un mayor impulso en la búsqueda de evidencia de análisis y evaluación de los datos clave de desempeño como la base para toma de decisiones basadas en hechos.

## 9.2. Auditoría interna

Las auditorías internas siempre han sido el elemento clave de ISO 9001 para ayudar a evaluar la efectividad del sistema de gestión de calidad. Debe establecerse un programa de auditoría que asegure que todos los procesos se auditan con la frecuencia requerida, siendo el enfoque aquellos que son críticos para el negocio. Para asegurara que las auditorías internas sean consistentes y profundas, debe definirse un objetivo claro y el alcance de cada auditoría.

Esto también asistirá en la elección del auditor para asegurar objetividad e imparcialidad. Para obtener los mejores resultados, los auditores deberán tener conocimiento laboral de lo que se va a auditar, pero la dirección debe actuar sobre los resultados de la auditoría. Con frecuencia esto está limitado a la acción correctiva relacionada con cualquier inconformidad que se encuentre, pero otros hallazgos también pueden ser usados para activar la prevención y la mejora.

Debe darse seguimiento a las actividades para asegurar que sea efectiva la acción tomada como resultado de una auditoría.

Esta cláusula es prácticamente la misma que en ISO 9001:2008.

### 9.3. Revisión de la dirección

El propósito principal de la revisión es asegurar la idoneidad y efectividad continuada del sistema de gestión de calidad, y su alineación con la dirección de la organización. Este propósito solo puede lograrse realizando la revisión en intervalos suficientes (recuerde, la revisión de la dirección no debe ser solo una reunión que se lleva a cabo una vez por año), proporcionando información adecuada y asegurando que participen las personas adecuadas.

El estándar detalla los elementos mínimos que son necesarios para revisar el proceso. La alta dirección también deberá usar la revisión como una oportunidad para identificar mejoras que pueden hacerse y/o cualquier cambio que se requiera, incluyendo los recursos que sean necesarios.

Los elementos para la revisión de la dirección deben incluir información sobre;

- el estatus de las acciones de revisiones previas de la dirección;
- cambios en asuntos externos e internos que sean relevantes para el sistema de gestión de calidad;

- información sobre el desempeño y la efectividad del sistema de gestión de calidad;
- si los recursos son adecuados;
- la efectividad de las acciones que se tomaron para direccionar riesgos y oportunidades;
- oportunidades de mejora.

El resultado de la revisión de la dirección deberá incluir decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora, necesidades de cambios al sistema de gestión de calidad y necesidades de recursos.

Debe retenerse la información documentada que pertenece a la revisión de la dirección. Esto tendrá usualmente la forma de minutas de una reunión, pero también podría tener la forma de un reporte, donde se anoten las acciones requeridas después de la revisión (ya que el proceso de revisión de la dirección no debe incluir necesariamente una reunión).

Esta cláusula es prácticamente la misma que en ISO 9001:2008, pero con algunos temas más amplios y con alineación con el nuevo idioma de los riesgos y oportunidades, y el contexto de la organización.



# 10. MEJORA

## 10.1. General

Esta cláusula muestra un panorama general de lo que significa mejora en el contexto de ISO 9001:2015 - un enfoque general que requiere la revisión de procesos, productos y servicios, y de los resultados del sistema de gestión de calidad, con algunos recordatorios útiles que los mecanismos de dichas mejoras pueden lograr a través de una variedad de medios; corrección, acción correctiva, mejora continua, cambios innovadores, innovación y reorganización.

## 10.2. Inconformidad y acción correctiva

El propósito principal del proceso de acción correctiva es eliminar las causas de los problemas reales para evitar la recurrencia de dichos problemas. Es un proceso reactivo, ya que se activa después de un evento no deseado (por ejemplo, descubrimiento de producto no conforme). En esencia, el proceso usa los principios de un análisis de causa de raíz. Un enfoque básico de la solución del problema es "causa" y "efecto", y es la causa lo que se debe eliminar. Las acciones tomadas deben ser apropiadas al impacto del problema (riesgo). Como parte del proceso de acción correctiva, debe revisarse la efectividad de la acción para asegurar que es efectiva.

La acción correctiva por sí misma no traerá mejoras al sistema de gestión de calidad. Sólo llevará el nivel de control de regreso a donde estaba antes de que se presentara la inconformidad. Adicionalmente, aunque no es un requerimiento explícito del estándar, las acciones correctivas también deberán considerar cualquier necesidad específica de capacitación y comunicación.

Para la cláusula de inconformidad y acción correctiva,

mucho del contenido es familiar y similar al de ISO 9001:2008 pero el término "acción preventiva" ahora se ha borrado de la sección de requerimientos del estándar (pero se menciona en cualquier otra parte del contexto del pensamiento basado en riesgos), el nuevo HLS que se construye sobre los principios fundamentales de la gestión de riesgos y que da forma a la necesidad de identificar riesgos y de manejar dichos riesgos, con la meta final de eliminar los riesgos.

## 10.3. Mejora continua

Uno de los propósitos de cualquier organización deberá ser mejorar y es un principio clave de ISO 9001. Hay muchas formas de identificar e impulsar la mejora. Todos los resultados de la medición pueden ser analizados para determinar si la mejora se requiere o desea. Después pueden establecerse la política y los objetivos y pueden desplegarse a través de prevención y mejora.

La mejora no debe realizarse al tiempo en todas las áreas del negocio. El enfoque debe ser relevante para los riesgos y beneficios. La mejora puede ser incremental (pequeños cambios) o innovadora (nueva tecnología). En realidad ambos métodos se usarán en algún punto del tiempo. El contenido de esta cláusula de mejora continua es similar al de ISO 9001:2008 y efectivamente re-enfatiza los elementos del desempeño y mejora que se documentaron en cualquier otro lado del estándar.

## SOBRE DNV GL - BUSINESS ASSURANCE

Impulsados por nuestro propósito de salvaguardar la vida, la propiedad y el medio ambiente, DNV GL permite a las organizaciones avanzar en la seguridad y sustentabilidad de sus negocios.

DNV GL es un proveedor líder de servicios de clasificación, certificación, verificación y capacitación. Nuestro origen viene de 1864, y nuestro alcance hoy es global.

Operando en más de 100 países, nuestros 16,000 profesionales están dedicados a ayudar a nuestros clientes a hacer del mundo un lugar más seguro, más inteligente y más verde. Como un organismo de certificación líder a nivel mundial, DNV GL ayuda a los negocios a asegurar el desempeño de sus organizaciones, productos, gente, instalaciones y cadenas de abastecimiento a través de la certificación, verificación, evaluación y servicios de capacitación.

También ofrecemos elementos profundos y soporte programático a compañías grandes que les permite construir estrategias efectivas de sustentabilidad. Asociándonos con nuestros clientes, construimos un desempeño sustentable para el negocio y creamos la confianza de las partes interesadas.