

# La revisión por la dirección: del análisis de los elementos a la síntesis del sistema-metodología\*

[Notas metodológicas y de investigación]

María del Rosario Velásquez Rueda\*\*

Recibido: 09 de julio de 2021

Revisado: 21 de noviembre de 2021

Aceptado: 12 de noviembre de 2021

Citar como:

Velásquez Rueda, M. R. (2022). La revisión por la dirección: del análisis de los elementos a la síntesis del sistema-metodología. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.7485>



## Resumen

El ejercicio de revisión por la dirección es la herramienta que permite a la alta dirección de la organización consolidar los resultados del sistema de gestión y rendir cuentas sobre su desempeño. Esta nota metodológica propone la realización de la revisión del sistema de gestión con una perspectiva de síntesis. Esto significa pasar de analizar las entradas y tomar decisiones independientes para cada una a establecer los vínculos entre ellas. Igualmente, pretende integrar en el proceso de revisión otros elementos de la organización y determinar cómo se relacionan con el sistema de gestión. Todo esto con el fin de lograr una visión ampliada de la organización, entendiéndola realmente como un sistema y así facilitar la toma de decisiones.

**Palabras clave:** metodología, pensamiento sistémico, revisión por la dirección, sistema de gestión, resultados.

---

\* Nota metodológica

\*\* Estudiante de Doctorado en Educación con Énfasis en Mediación Pedagógica. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Especialista en Administración y Gerencia de Recursos Humanos. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad, Ingeniera Mecánica. Universidad de La Salle, Costa Rica. Correo electrónico: [charitovel@yahoo.com](mailto:charitovel@yahoo.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6768-9100>; CvLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000386120&lang=es](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000386120&lang=es)

# Review by Management: analysis of system-methodology synthesis elements

## Abstract

The Review by the Management is the tool that enables the organization's top management to consolidate the results of the management system and to be accountable for the system's performance. This methodology proposes review the management system from a synthesis perspective. This means moving from analyzing the inputs and making separate decisions for each, to establishing the links between them and integrate other elements of the organization into the review process and determine how they relate to the management system. This in order to achieve a broader vision of the organization, understanding it as a system and facilitating decision making.

**Keywords:** Review by the Management, Systemic Thinking, Methodology.

## A Revisão pela Gerência: da análise dos elementos da síntese sistema-método

### Resumo

O exercício Revisão pela Gerência é a ferramenta que permite à alta gerência da organização consolidar os resultados do sistema de gestão e ser responsável por seu desempenho. Esta nota metodológica propõe a realização da revisão do sistema de gestão a partir de uma perspectiva de síntese. Isto significa passar da análise dos insumos e tomada de decisões separadas para cada um, para estabelecer as ligações entre eles. Além disso, integrar outros elementos da organização no processo de revisão e determinar como eles se relacionam com o sistema de gestão. Isto para alcançar uma visão mais ampla da organização como um sistema e para facilitar a tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Revisão da Gestão, Pensamento Sistêmico, Metodologia.

### Introducción

La presente nota metodológica plantea una propuesta para realizar la revisión de un sistema de gestión por parte de la dirección con un enfoque de síntesis. Esta surge de la experiencia tanto docente como en consultoría en torno a los sistemas de gestión. Para ello explica, inicialmente, cómo la visión positivista de las ciencias se centra en la división de los temas para estudiarlos, y cómo esto afecta la comprensión de los sistemas de gestión y de las organizaciones. Presenta las características del pensamiento sistémico y las implicaciones que tiene aplicarlo en la revisión por la dirección. Luego explora algunas propuestas para la realización de la revisión por la dirección, con el fin de determinar los enfoques que predominan en la actualidad para su realización y los efectos que tienen en la comprensión del sistema. Después indica los factores que, desde el momento de la implementación del sistema de gestión, favorecen su articulación con los procesos del negocio y con la revisión, para finalmente proponer una metodología que privilegie la síntesis del sistema.

## La fragmentación: impedimento para entender el sistema

Sistema es un todo que no puede ser tomado en partes sin que se pierdan sus características esenciales y por lo tanto se debe estudiar como un todo.

(Dávila de Guevara, 1985)

La cultura occidental y el enfoque positivista de las ciencias han privilegiado los procesos analíticos como forma de estudio y comprensión de la realidad. El ámbito de las empresas u organizaciones no ha sido ajeno a esa orientación. Ello se refleja tanto en el interés que se asienta en las áreas funcionales<sup>1</sup> como en la dificultad de comprender el modo en que todos en la organización, con sus acciones u omisiones, determinan el acontecer empresarial. Al tomar como referencia los modelos de gestión normalizados, como el modelo ISO 9001:2015 (p. 3), se establece como requisito “determinar la secuencia e interacción de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad”, lo que usualmente se traduce en la identificación, entre otras, de las entradas y salidas de estos, sin que haya en realidad una reflexión periódica de la manera cómo funcionan esas interacciones. Incluso, al efectuar las auditorías, la definición de su alcance y sus límites impide muchas veces profundizar en esas relaciones, es decir, en lo que sucede en la frontera entre los procesos.

Aunque el hecho de proceder analíticamente<sup>2</sup> nos puede permitir organizar el interior de cada uno de los procesos, al no propiciarse un espacio para la síntesis, la comprensión del sistema se vuelve muy difícil. De ahí la necesidad de reentender el concepto de *sistema* y dar paso a una visión articulada de este (Velásquez, 2019). El hecho de explicar las relaciones que se dan entre áreas, procesos, clientes, proveedores, colaboradores, etc., se convierte en una condición para configurar el concepto de sistema, para fomentar la cooperación entre sus diferentes componentes y para la toma de decisiones que lleven a la mejora.

## El pensamiento sistémico: base para la comprensión de un sistema de gestión

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas”.

Senge (2015)

Desde la visión sistémica de la ciencia, comprender la realidad implica abordarla según distintas perspectivas de manera que se produzca un conocimiento ampliado de esta. El marco para lograrlo es el *pensamiento sistémico*, y una de sus características es el enfoque holístico

---

<sup>1</sup> Incluso el ejercicio de identificación de procesos ha sido permeado por este enfoque. Como consecuencia, el concepto de *proceso* que está orientado a precisar las interacciones que ocurren entre las áreas de las organizaciones, en muchas ocasiones solo se traduce en el cambio de nombre del área por proceso. En otras, aunque se identifican los procesos, estos se convierten en islas, con lo cual se hace hincapié en los límites de estos y no tanto en las conexiones entre ellos.

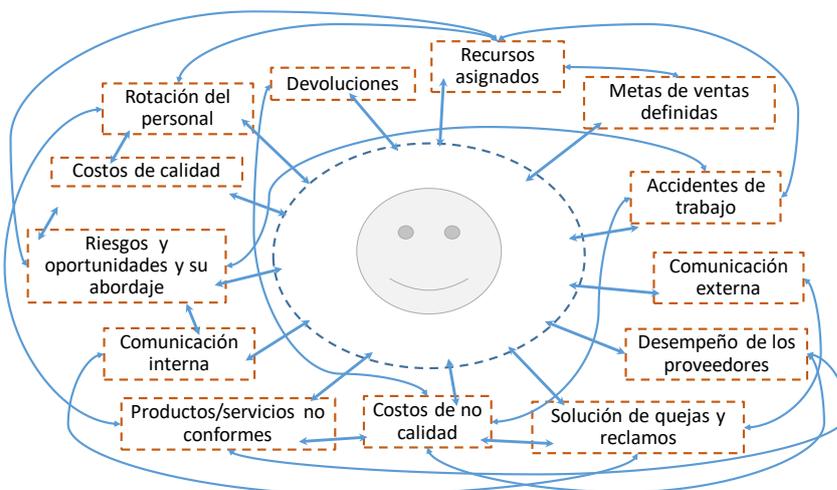
<sup>2</sup> Recordemos que analizar implica dividir un problema o un objeto con el fin de entenderlo. En contraposición el concepto de *síntesis* implica mirar el objeto como un todo y estudiar las relaciones entre sus componentes, pues son dichas relaciones las que lo definen.

que nos hace conscientes de que formamos parte de un todo y en esa medida nuestras acciones influyen en lo que allí sucede (Senge, 2015). Esa visión holística nos permite entender que nuestra mirada de la realidad es siempre parcial e incompleta (Najmanovich, 2017), pues solo vemos aquello que desde nuestra experiencia y saberes nos es permitido, lo que en muchas ocasiones dificulta percibir las visiones de otros. Al tener claridad en esto, ese enfoque holístico nos ayuda en la búsqueda de la integración de esas distintas perspectivas. En ese sentido, al contar con múltiples ópticas de los resultados del sistema de gestión, la revisión por la dirección no solo permite explorar cada uno de los elementos del sistema, sino contar con una visión más amplia de la organización que enlace sus distintas facetas.

Otra característica del pensamiento sistémico es su naturaleza contextual: las propiedades de las partes del sistema no son intrínsecas y solo pueden entenderse con base en el contexto del todo mayor (Capra, 1996). Así, las entradas para la revisión por la dirección cobran sentido desde la relación que tiene con el todo, es decir, la organización. Y brindan información ampliada si se considera el contexto cambiante en el que se encuentra la organización, y si se establecen las conexiones entre los distintos informes que muestran los resultados de su desempeño.

La tercera característica del pensamiento sistémico es su aspecto procesal (Capra, 1996): muestra las interacciones que se dan entre los componentes del sistema a través de los procesos. Esta propiedad implica una dinámica vincular entre los elementos del sistema que, al encontrarse en un contexto cambiante, es de esperarse que las relaciones entre los elementos también cambien y estén sujetas a la incertidumbre. Por tanto, la perspectiva que podríamos adoptar para mirar los elementos del sistema y sus resultados debería estar más alineada con lo que Najmanovich (2011) llama *límites habilitantes*, que hace referencia a que, en lugar de existir límites infranqueables entre los componentes del sistema, estos son flexibles y permeables. En este sentido, la figura 1 presenta algunas de las relaciones que se podrían estudiar con el fin de ampliar la mirada sobre el desempeño de la organización, a través de la identificación de las conexiones entre sus elementos y cómo se afectan por consecuencia de las fluctuaciones que vive la organización.

Figura 1. Ejemplo de relaciones por explorar en un sistema cuando existen fronteras entre sus elementos como límites permeables



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, al definir el sistema se acostumbra a hablar del mapa de procesos para expresar el esquema de trabajo que sigue la organización. Si usamos la metáfora del mapa entendemos que este tiene dos funciones fundamentales: ubicar y orientar. Otro símbolo que se suele utilizar es el de la red de procesos, que conecta y sostiene el sistema. Al mirar estas dos figuras, el mapa y la red, podemos decir que la cartografía que expresa las rutas de trabajo en la organización es la red, pues permite con mayor claridad establecer los vínculos entre los componentes del sistema, y facilita la identificación de los nexos existentes entre unos procesos y otros. Sin embargo, tenemos la tendencia a expresar las conexiones en forma secuencial y lineal, cosa que dificulta reconocer el tejido que se forma a través de las labores que ocurren.

Cuando se realiza la revisión del sistema por parte de la dirección, se presenta la ocasión para explorar las relaciones entre los distintos elementos del sistema: entender desde otro punto de vista, más allá de los datos individuales que se pueden obtener mediante las distintas mediciones e informes. Las relaciones entre los componentes del sistema es lo que da lugar a las propiedades emergentes, que son las que caracterizan el sistema y son diferentes a las propiedades de cada uno de los elementos individuales. Es importante, entonces, establecer qué distingue al sistema, qué hace a la organización diferente cuando cuenta con un sistema de gestión, qué distintivo tiene. El identificarlo puede permitir conocer si el sistema él es conveniente o si debe ajustarse.

## **Esquemas de revisión por la dirección, centrados más en el análisis que en la síntesis**

Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo... ..pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta.

Senge (2015)

Indagando acerca de los métodos para realizar la revisión del sistema, la mayoría de las referencias encontradas indican los pasos que se deben seguir para cumplir el requisito con el fin de lograr la certificación. Tales pasos se centran brindar información acerca de las características de las entradas para realizar el ejercicio de revisión. Entonces el ejercicio se traduce en el cumplimiento de una lista de chequeo, en la cual es necesario cerciorarse de cubrir todos los temas. En relación con el alcance de la información para estudiar, según Michelle (2018), existe una diferencia entre las reuniones de dirección y la revisión por la dirección. Las primeras pueden incluir asuntos del día a día, las ventas, la producción, los recursos, mientras que la segunda se centra solamente en los requisitos del sistema de gestión. Esta distinción es inconveniente, pues se pierde la oportunidad de integrar el sistema a los procesos del negocio y puede llevar a que las personas en las organizaciones vean el sistema de gestión separado del quehacer diario.

Si el sistema debe estar articulado con los procesos del negocio, si la política de calidad debe “ser apropiada al propósito y contexto de la organización” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [Icontec], 2015), no tiene sentido pensar que la revisión deba limitarse exclusivamente al sistema de gestión, teniendo en cuenta además que los sistemas de gestión normalizados se encuentran inmersos en uno mayor que es la organización. En cuanto a los

pasos para llevarla a cabo, Michelle (2018) propone considerar tres momentos. El primero se realiza antes de la revisión, teniendo en cuenta la periodicidad, la agenda y las personas que deben participar del ejercicio. El segundo se hace durante la revisión, donde se menciona la necesidad de tomar nota de los temas tratados, examinar las evidencias, haciendo referencia a algunos de los requisitos expresados en el numeral 9.3.2 de ISO 9001:2015, y mirar las tendencias, resaltando la importancia de encontrar en ellas información que permita identificar problemas potenciales, asunto que puede favorecer la definición de acciones preventivas. No obstante, no se considera realizar un examen que permita establecer si existe vínculo o no entre los distintos resultados, lo que puede llevar a que estos se revisen separadamente. Para el tercer paso, se indica la necesidad redactar el acta y compartir los resultados con las personas apropiadas, teniendo en cuenta las decisiones tomadas durante la reunión.

Por su parte, Keen (2021), Castillo Pinzón y Martínez Tobo<sup>3</sup> (2006) proponen una revisión participativa que incluye miembros de la alta dirección, representantes de las funciones, dueños de procesos, usuarios de los procesos y accionistas. Este enfoque participativo es muy conveniente dado que permite contar con distintas percepciones del sistema. Además de esto, Keen (2021) plantea que es posible decidir realizar el ejercicio individualmente o integrarlo a otras reuniones habituales (Icontec, 2016), como la planeación estratégica, las revisiones de procesos, la planificación comercial, entre otras. Esto último también puede contribuir a integrar el sistema de gestión con las actividades y los procesos del negocio.

En cuanto a la periodicidad, Keen (2021) recomienda la revisión al menos una vez al año, pero indica que puede hacerse con más frecuencia, sin que se tengan que revisar todos los elementos del sistema cada vez. Al respecto, aunque es necesario revisar los elementos del sistema en la frecuencia y el momento que permita tomar decisiones a tiempo, sí debe haber un momento que permita tener la perspectiva total del sistema. Esto se logra si al menos una vez al año se estudian todos los resultados; ello puede ser coherente con la idea de integrarla a reuniones como la planeación estratégica.

La metodología hace referencia a los temas que se deben revisar y la necesidad de dejar evidencia de las decisiones tomadas en relación con la mejora (del producto, los procesos y el sistema) y la asignación de recursos, así como planes de negocios, presupuestos revisados, cambios en la política y objetivos del sistema de gestión de la calidad, todo ello expresado en un acta. Esas salidas muestran la importancia de hacer una revisión del sistema integrada con otros elementos de la organización. Con respecto a la forma de hacer la revisión, en ISO Update (2018) se recomiendan unas preguntas que buscan identificar las tendencias que presentan los aspectos revisados, lo que permite tener una perspectiva de mediano y largo plazo del sistema, en lugar de simplemente explorar el periodo de estudio de forma independiente.

---

<sup>3</sup> Castillo Pinzón y Martínez Tobo (2006) nombran la revisión como previsión, dado que es la manera como se cierra el ciclo de gestión y se da lugar a un nuevo proceso de planeación.

## Articulación del sistema desde el proceso de implementación

Lo que denominamos parte es meramente un patrón dentro de una inseparable red de relaciones. Por tanto, el cambio de las partes al todo puede ser también contemplado como el cambio de objetos a relaciones.  
Capra (1996)

Tal como lo indican los modelos ISO 9001 (2015), ISO 45011 (2018) e ISO 14001 (2016), la determinación de implementar un sistema de gestión está ligada a decisiones estratégicas y requiere el compromiso de la alta dirección. Según el sistema de gestión, esta decisión debería llevar a la organización a fortalecer las relaciones con sus partes interesadas —clientes, sociedad, trabajadores—. Por eso cualquiera que sea el sistema de gestión, es necesario integrarlo a los procesos del negocio, para apalancar la organización. Por tanto, la comprensión del sistema de gestión como un todo integrado inmerso en otro sistema, como es la organización, no ocurre en el momento de la revisión por la dirección. Se requiere un proceso previo en el que desde su misma definición se articulen los distintos elementos del sistema que producen información, con los reportes que se presentan para el ejercicio de revisión, pues esta es fundamentalmente una actividad que realimenta el sistema, y permite reconocer en qué medida lo definido se ha cumplido, qué requiere cambiarse, mantenerse o mejorarse.

En consecuencia, es clave desde el comienzo propiciar un lenguaje que pueda ser interesante para la dirección. Esto implica trabajar en al menos tres aspectos. En primer lugar, cuando se definan los procedimientos o metodologías que producen información sobre el sistema<sup>4</sup>, debe especificarse cada cuánto se elaborarán los informes de los diferentes resultados, así como el consolidado de tendencias<sup>5</sup> para entregar a la dirección para su revisión y así establecer un enlace entre los resultados que se van obteniendo y la evaluación global del sistema.

En segundo lugar, como se mencionó previamente, el sistema de gestión debe integrarse a los procesos del negocio. Entonces, los indicadores que hablan de los resultados del sistema no pueden reducirse, por ejemplo, a porcentajes de quejas, productos no conformes o reprocesos. Es importante asociarlos con costos<sup>6</sup> y, cuando ello resulte difícil, hablar al menos del impacto de los resultados, bien sea sobre las ventas o la imagen de la organización. Una escala de impacto en aquellos temas difíciles de cuantificar en pesos se puede definir con la participación de los miembros de la organización.

Un tercer factor por considerar con antelación es darle a la revisión por la dirección un lugar que concrete la integración del sistema con los procesos del negocio. Al definir la metodología de la revisión por la dirección, esta debería quedar incorporada en las reuniones que la alta dirección de la empresa tenga. Para ello es importante indagar si existen tales reuniones y el objetivo que persiguen. Si dirección realiza encuentros para hacer seguimiento al presupuesto, para monitorear resultados o para hacer la planeación estratégica, el ejercicio de revisión por

---

<sup>4</sup> Los sistemas de gestión generan diverso tipo de información que es interesante para la dirección. En el caso del *sistema de gestión de la calidad*, por ejemplo, se suelen definir metodologías para el manejo de quejas y reclamos, la evaluación de satisfacción del cliente, el control del producto/servicio no conforme, la evaluación y reevaluación de proveedores, la valoración de riesgos, entre otros, que deben articularse con la revisión por la dirección.

<sup>5</sup> Por ejemplo, si la organización agrupa las quejas mensualmente, el informe consolidado se hará de forma trimestral, pues la idea es que se puedan ver las tendencias de esos resultados, lo que supone comparar al menos tres periodos. Si la evaluación de satisfacción del cliente se hace anualmente, el informe consolidado deberá comparar los tres últimos resultados, lo cual corresponde a los tres últimos años.

<sup>6</sup> En este caso serían costos de no calidad.

la dirección debería incluirse en ellas. Ello contribuye a eliminar la idea de que una cosa es el sistema de gestión y otra lo que se hace en la empresa.

En resumen, al definir los procedimientos relacionados con la información del sistema, es necesario articularlos con la revisión por la dirección, generar indicadores que hablen el lenguaje de la dirección y puedan ser comparables con información de presupuestos, ventas, utilidades o gastos y, finalmente, incluir la revisión en reuniones que la alta dirección de la organización realice habitualmente.

## **Revisión por la dirección: del análisis de los elementos a la síntesis del sistema**

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Senge (2015)

Como se comentó antes, la definición de un sistema de gestión obedece a una decisión estratégica que se toma desde la dirección. Entonces, las acciones que se emprenden para la implementación deberían estar articuladas a las actividades de la empresa y responder a sus necesidades. En ello la comprensión del aporte del sistema de gestión a la conducción de la organización debe ser clara para la alta dirección, y en consonancia con ello, define las políticas y los objetivos que alineados al direccionamiento estratégico le permitan a la organización cumplir sus propósitos. Con ese marco de acción definido, se orientan los elementos del sistema que posteriormente serán evaluados a través de la revisión por la dirección para dar paso a un nuevo ciclo de planeación. Entonces, la función de la revisión es realimentar el sistema. El punto de partida de ese examen usualmente es el análisis de cada informe, en el cual considerar la perspectiva de tiempo a través de las tendencias en los datos da una idea del comportamiento de las variables. Sin embargo, no es suficiente con mirar los datos, sino también con complementarlos con información cualitativa que amplíe la visión del funcionamiento. Entonces una vez son revisados separadamente los informes, es importante establecer las conexiones y sus resultados, y con base en esto tomar decisiones para el sistema, lo que genera un ciclo de realimentación que propicie su mejora.

A continuación, se presenta una metodología que, además de analizar los resultados de las distintas entradas para la revisión, propone la identificación de las conexiones entre ellas para establecer el entramado entre los distintos resultados, y a partir de allí definir acciones para la organización.

## **Una metodología para la síntesis del sistema**

Las propiedades sistémicas quedan destruidas cuando el sistema se disecciona en elementos aislados.

Capra (1996)

1. Evitar asignar a un solo cargo la elaboración de un único informe para la revisión: la revisión por la dirección es un ejercicio que permite al cuerpo directivo de la empresa comprender cómo está funcionando el sistema de gestión, y con base en sus resultados

establecer si es conveniente, adecuado y eficaz para lograr sus propósitos. Por tanto, dar cuenta de ellos es parte de las responsabilidades de los llamados dueños de procesos. Si bien el coordinador del sistema tiene parte de la información del desempeño de este —como pueden ser los resultados de auditorías internas y externas o el estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se hayan tomado, es clave que cada responsable en la organización entienda sus actividades en relación con lo definido en el sistema. De otra forma, se puede pensar, como suele suceder, que una cosa es el sistema de gestión y otra, las labores diarias. Ello en parte obedece a que al estructurar el sistema se pretende que este se encuentre en manos únicamente del coordinador. Pero una cosa es coordinar el sistema, y otra, responder por las acciones de todos frente a este.

2. Promover la entrega y estudio de los informes antes de la reunión: como se indicó antes, el sistema de gestión es responsabilidad de varios, lo cual significa que cada quien debe elaborar los reportes que le correspondan. Pero entender cómo cada uno afecta a los demás presupone que todos puedan tener una visión de los distintos resultados y sus tendencias, más allá de los propios, lo cual requiere tiempo para una lectura y reflexión juiciosas. Por ello se propone que al menos una semana antes se compartan los distintos reportes para tener un panorama general del sistema de gestión, identificando qué resultados muestran tendencia a mejorar, cuáles se mantienen, cuáles requieren acciones urgentes, y con un enfoque global se pueda aportar a su mejoramiento. Si se avanza en la comprensión de las interrelaciones y se obra en colectivo para subsanar las fallas que se puedan estar presentando, o para potencializar las oportunidades que se vean, el sistema puede dar réditos a la organización.
3. Fomentar un ejercicio de revisión participativo: como consecuencia de lo anterior, el ejercicio de revisión debería ser colectivo, con el fin de que los miembros de la alta dirección puedan ver las interacciones que se dan entre los distintos resultados. Si se entiende la revisión solo como una actividad para cumplir un requisito, probablemente la reunión se realizará entre el coordinador y el gerente, y quizás partirá de una lista de chequeo que solo pretende evacuar unos temas, para al final redactar un acta que pueda mostrarse en la auditoría externa. Si la revisión se realiza con el fin de aportar a la organización, es fundamental contar con la participación de las personas que tienen responsabilidades, y a través de las distintas perspectivas que ellos puedan tener tomar decisiones para revitalizar el sistema y así contribuir a la mejora de la organización.
4. Realizar la síntesis del sistema utilizando preguntas que contribuyan a identificar y entender las interacciones entre los distintos elementos del sistema (figura 1): la dinámica de la revisión por la dirección debe pasar de revisar tema por tema y tomar decisiones sobre cada uno a realizar un ejercicio de síntesis que permita comprender el sistema identificando las relaciones entre sus componentes. Cada informe da cuenta de una perspectiva, por lo que ver cuál es su conexión con los otros es un medio para tener una visión integral de la organización. Las preguntas deben ser contextualizadas a la entidad. Si la cuenta con un sistema de gestión de calidad, las preguntas deberían contribuir a precisar las conexiones entre los elementos del sistema de gestión y entre el sistema y los otros elementos de la organización. Por ejemplo: ¿Cómo se relaciona la información sobre las tendencias de las quejas y los reclamos con los reprocesos y devoluciones que ha tenido la organización? ¿Qué porcentaje de las utilidades o de las

ventas son los costos de no calidad asociados al producto/servicio? ¿Qué tendencia presentan estos valores de costos y las ventas? ¿Qué factores son comunes en los diferentes informes? ¿Cómo se relacionan las reclamaciones con la tendencia que presenta el desempeño de los proveedores?

Si la organización tiene más de un sistema implementado, las preguntas deberían llevar a comprender la relación entre los elementos de los distintos sistemas y entre estos y los otros elementos de la organización. Por ejemplo: ¿Cómo se relacionan las tendencias de los productos/servicios no conformes con los índices de rotación del personal o con las incapacidades? ¿Cuál es la relación entre los indicadores de cumplimiento de los objetivos ambientales y el bienestar de los trabajadores? ¿Cómo se relacionan los objetivos ambientales con los desperdicios generados por los reprocesos? ¿Qué relación existe entre el desempeño de los proveedores y el desempeño del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo? ¿Cuál es la relación entre los resultados de los indicadores del proceso de mantenimiento y los índices de accidentalidad actuales? ¿Cómo se relacionan los índices de accidentalidad actuales con el desempeño de los procesos y la calidad del producto/servicio?

Al evaluar los objetivos del sistema de gestión, independientemente de cuál sea, se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿Qué ha favorecido el logro de las metas alcanzadas? ¿Qué situaciones han dificultado el logro de las metas que no se han conseguido?

Estos son solo unos ejemplos que ilustran la forma cómo a través de la revisión por la dirección se puede lograr un entendimiento más profundo de la organización.

Realizarlas puede contribuir también a fomentar el aprendizaje y promover el trabajo en equipo y la camaradería en torno al logro de los objetivos. Se trata entonces de identificar la red de relaciones que constituye la manera de trabajar para tener una mayor claridad de cómo funciona la organización, y a partir de ello tomar decisiones que puedan ser beneficiosas.

5. Mantener un registro de la reflexión realizada acerca de las conexiones entre los distintos informes, así como de las decisiones tomadas para el sistema, los recursos asignados, los responsables asignados y los momentos de seguimiento a la implementación de las acciones definidas.
6. Divulgar los resultados de la revisión, de tal manera que el personal pertinente conozca hacia dónde deben enfocarse sus acciones y pueda contribuir a alcanzar las metas.

## **Conclusiones**

- El enfoque positivista de la ciencia ha permeado diversos ámbitos de la vida, entre los que se incluyen las empresas y en ellas la implementación de los sistemas de gestión, lo que en la práctica desata una contradicción, dado que los sistemas están basados en la identificación de conexiones e interacciones entre sus elementos.
- El pensamiento sistémico, al ser el marco para la comprensión de los sistemas incluidos, aquellos definidos normativamente, se convierte en la base para comprender de forma integral la organización y su funcionamiento partiendo de las conexiones entre los elementos que la constituyen.

- El pensamiento sistémico, al ser de naturaleza contextual y procesal, respalda los requisitos normativos planteados en los modelos normativos de los sistemas de gestión.
- La identificación de las redes de conexión entre los elementos del sistema favorece el conocimiento y la comprensión de la organización, así como el aprendizaje acerca de su funcionamiento. La revisión por la dirección es el espacio por excelencia para establecer dichas conexiones, más allá de la caracterización de entradas y salidas de los procesos.
- Los esquemas habituales de revisión por la dirección se orientan al cumplimiento de los requisitos normativos de los modelos de gestión, lo que lleva a centrarse en garantizar que se cuenta con la información de entrada, la evaluación de cada una de ellas y la definición de acciones sin establecer vínculos entre los elementos de este, lo cual desata una ruptura del concepto de sistema.
- La articulación del sistema de gestión a los procesos del negocio inicia con el proceso de implementación y la forma como desde la definición del sistema se conectan la información del sistema con los temas de interés para la dirección y la organización, por ejemplo, ventas, costos, utilidades.
- Una forma de integrar el sistema de gestión con los procesos del negocio es incluyendo la revisión por la dirección dentro de las reuniones habituales que los directivos de las organizaciones realicen con el fin de monitorear su desempeño.
- Realizar una revisión por la dirección con enfoque de síntesis implica involucrar al personal de la organización, con el fin de tener distintas visiones de esta, a partir de las cuales se tengan comprensiones ampliadas de ella y se generen sinergias que favorezcan el logro de sus objetivos.
- Al hacer la revisión simplemente mirando cada informe por separado, y definiendo acciones para cada tema presentado, se está entendiendo el sistema como la suma de sus partes cuando ya sabemos que el todo es mayor que la suma de sus partes. Esa diferencia la podemos identificar cuando precisamos las relaciones que se dan entre ellas, así como las propiedades emergentes que resultan de esas relaciones.
- La revisión por la dirección se hace con el fin de evaluar el sistema de gestión y reenfocarlo, si es necesario, hacia el logro de los objetivos de la organización. Al establecer los vínculos entre los elementos del sistema se logra un aprendizaje que facilita la comprensión del funcionamiento de la organización, y se pueden articular esfuerzos para alcanzarlos.

## Referencias

- Capra, F. (1996). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Anagrama.
- Castillo Pinzón, D. M., & Martínez Toba, J. C. (2006). *Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas*. Icontec.
- Dávila de Guevara, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46537>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). *Normas Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Compendio normas fundamentales sobre gestión de la calidad*. Contacto Gráfico Ltda.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (16 de 11 de 2016). *NTC-ISO14004. Sistemas de Gestión Ambiental. Directrices generales sobre la implementación*. Autor.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (20 de abril de 2016). *Sistemas de gestión ambiental: requisitos con orientación para su uso. Segunda actualización*. <https://ecollection-icontec-org.crai-ustadigital.usantomas.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es-ES&Q=064CBD33FFC7FDECA860B1EC5BE45131312408EA304CDFA9&Req>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2017). *Guía Técnica Colombiana GTC-ISO/TS 9002. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2015*. Autor.
- ISO Update. (2018). *What makes an excellent management review process*. <https://isoupdate.com/resources/what-makes-an-excellent-management-review-process/>
- Keen, R. (2021). *Management review explained*. <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/9.3-management-review.htm>
- Michelle, W. (2018). *5 tips to get the most out of a management review*. <https://www.qmsuk.com/news/understanding-management-review-meetings>
- Najmanovich, D. (2011). *El juego de los vínculos. Subjetividad y redes: figuras en mutación*. Biblos.
- Najmanovich, D. (2017). *Seminario Pensar la Complejidad. Clase 2, 17*. [www.denisenajmanovich.com.ar](http://www.denisenajmanovich.com.ar)
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. <https://elibro.net/es/ereader/usta/97556?page=92>.
- Velásquez, M. (2019). Auditoría interna como herramienta pedagógica para las organizaciones. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(1), 145-160. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.09>