

Parte 2 · Dirección: objetivos, riesgos, revisión por la dirección

Preguntas para el director general o la dueña. No “¿Conoce la política de la calidad?”, sino “¿Qué pasó con su objetivo más importante?”. Todas las preguntas provienen de auditorías reales en pequeñas y medianas empresas (anonimizadas); se eliminaron nombres de empresas y personas, y se dejó a propósito la referencia al sector – trasládelas a su empresa.

4.1/4.2 Contexto

5.1 Liderazgo

6.1 Riesgos y oportunidades

6.2 Objetivos

9.3 Revisión por la dirección

N.º	Pregunta en la auditoría	Evidencia que quiere ver	Sector
1	Muéstreme su última revisión por la dirección: ¿qué indicadores, tasa de quejas y resultados de auditoría consideraron, y qué decisiones o recursos resultaron de ello?	Acta de la revisión por la dirección con datos de entrada, decisiones, responsables y fechas.	Consultoría / certificación
2	Muéstreme su tasa de horas facturables de los últimos seis meses: ¿quién la revisa y con qué frecuencia, y qué hicieron concretamente cuando estuvo por debajo de la meta de 75 %?	Análisis de horas facturables por colaborador/proyecto, acta de la junta de control o de equipo con acciones definidas, seguimiento de las acciones y su efecto en los meses siguientes.	Construcción / oficios
3	Tomemos su última factura: ¿cómo aseguran que el servicio, las horas y el precio corresponden al pedido antes de emitirla, y quién la revisa cuando la elabora el propio director general?	Factura CFDI comparada con la cotización y el registro de horas, evidencia de un control cruzado (visto bueno, principio de cuatro ojos o muestreo del contador), ejemplo de una factura corregida.	Consultoría / certificación
4	Tomemos su última solicitud de un cliente con requisitos especiales (p. ej. etiquetas, empaque o especificaciones de inspección particulares): ¿cómo aclararon antes de cotizar si podían cumplirlo?	Solicitud con la especificación del cliente, hoja de costeo y cotización, más evidencia de la aclaración (nota, correo o lista de verificación) de que se revisaron factibilidad, plazo y costos.	Producción / manufactura
5	Muéstreme su relación de riesgos y oportunidades: ¿qué entrada ajustaron por última vez, por qué, y qué resultó de ello concretamente en el día a día?	Lista vigente de riesgos y oportunidades con historial de cambios, más evidencia de la acción implementada (p. ej. lista de verificación modificada, capacitación, cláusula contractual).	Consultoría / certificación
6	Muéstreme su lista de piezas críticas y en qué reconoce que la estrategia de dos proveedores realmente funciona.	Lista vigente de piezas con dos proveedores aprobados por pieza, más dos órdenes de compra de los últimos meses al segundo proveedor respectivo.	Producción / manufactura
7	Tomemos su objetivo de la calidad más importante de principios de año: ¿dónde están hoy, y qué hicieron cuando notaron que se ponía difícil?	Relación de objetivos con el valor medido actual, fecha del último control y acta o nota de las acciones acordadas.	Servicios (otros)
8	Tomemos su última revisión por la dirección: ¿qué cifras estaban sobre la mesa, y qué decisión resultó de ello que hoy se vea en la empresa?	Acta con indicadores (tasa de quejas, desperdicio, cumplimiento de entregas), resultados de auditoría y retroalimentación de clientes, y acciones acordadas con su avance.	Producción / manufactura

N.º	Pregunta en la auditoría	Evidencia que quiere ver	Sector
9	Muéstreme un pedido para el que encargaron vidrio antes de tener la confirmación de pedido del cliente: ¿quién lo decidió, y cómo vigilan el riesgo financiero?	Orden de compra al proveedor con fecha, nota de la decisión (p. ej. lista de pedidos con estado “sin confirmar”), relación de pedidos anticipados abiertos y un ejemplo de qué se hizo con material no confirmado.	Producción / manufactura
10	Muéstreme la última solicitud de un cliente con necesidades de capacitación especiales: ¿cómo se convirtió en un plan de capacitación, y cómo aclararon antes si su licenciante o su organismo de formación podía ofrecerlo?	Solicitud, revisión interna de factibilidad, confirmación del licenciante o del organismo de formación, cotización y confirmación de pedido con los contenidos acordados.	Logística / transporte
11	Tomemos su última revisión por la dirección: ¿quién participó, qué datos había (quejas, resultados de auditoría, retroalimentación de clientes) y qué acción resultó de ello?	Acta de la última revisión por la dirección con datos de entrada y lista de acciones, más evidencia de que al menos una acción se implementó o tiene fecha.	Consultoría / certificación
12	Tomemos su programa de ahorro de energía: ¿qué meta se fijaron, qué consumos registraron desde el cambio a LED y quién lo evalúa?	Relación de consumos (lecturas de medidor o recibos de luz) antes y después, valor meta con responsable y acta de la última evaluación por la dirección.	TI / software
13	Muéstreme una auditoría en línea que hayan realizado hace poco: ¿cómo supieron que la conexión, el acceso a los documentos y la identidad de los entrevistados bastaban para un resultado confiable?	Plan de auditoría con los métodos remotos definidos, registro de la prueba técnica previa, lista de participantes con verificación de identidad, informe de auditoría con nota sobre limitaciones y, en su caso, auditoría complementaria.	Consultoría / certificación
14	¿Quién suple a la dirección general si no está el día de la auditoría, y cómo aseguran que aun así se puedan tomar decisiones sobre fechas, recursos y liberaciones?	Regla de suplencia (organigrama o descripción de puesto) con facultades y un ejemplo de una decisión tomada durante una ausencia.	Otros
15	Tomemos su último proyecto terminado: ¿cómo definieron objetivos, fechas y responsabilidades, y cómo les llegaban a ustedes los cambios que pedía el cliente a medio camino?	Plan de proyecto o confirmación de pedido, lista de cambios o cadena de correos con aprobación, acta de cierre, evidencia de la retroalimentación al cliente.	Producción / manufactura
16	Si el director general falta tres semanas a partir de mañana: ¿quién hace qué, y cómo sabe esa persona cómo hacerlo?	Regla de suplencia escrita con suplentes designados, acceso a contraseñas, datos de clientes y plantillas, y un ejemplo de que la suplencia ya funcionó una vez, real o de prueba.	Otros
17	Tomemos su última inversión grande (máquina, herramental, instalación): ¿qué riesgos y oportunidades evaluaron antes y cómo decidieron?	Solicitud de inversión o propuesta de decisión con consideraciones de riesgo (carga de trabajo, fallas, tiempo de entrega, recuperación de la inversión), decisión de la dirección, revisión posterior de si se cumplieron las expectativas.	Producción / manufactura
18	¿Qué objetivos ambientales se fijaron dentro de su programa ambiental voluntario, y qué tan avanzados van hoy?	Objetivos ambientales documentados con acciones y responsables, consumos actuales (electricidad, agua, residuos) comparados con el año anterior y el último estado del seguimiento de objetivos.	Producción / manufactura

Cómo usar el catálogo. Antes de la auditoría elija tres preguntas, no dieciocho. Cambie el ejemplo (“pedido de vidrio”, “*release*”) por el caso de su empresa. Haga la pregunta, guarde silencio, deje que le muestren. La columna “Evidencia” le recuerda con qué se cierra el tema: no con el relato, sino con el documento.