

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 1 de 10</p>
---	--	---

POLITICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La responsabilidad por la calidad corresponde a todos los integrantes de la organización, cada departamento, área, sección y puesto de trabajo requiere de protagonistas que promuevan, lideren, planifiquen, coordinen y desarrollen las actividades para la calidad, todo ello tomando como centro de atención al cliente. También se señala que la satisfacción del cliente puede asegurarse sólo cuando existe armonía e interacción entre la responsabilidad gerencial, los recursos humanos y la estructura del sistema de calidad.

La gerencia general, presta sus servicios de guía, liderazgo, coordinación, prevención y orientación para la solución de problemas, posee la visión de conjunto interna y externa que permite la evolución, orientación y transformación de la organización, facilita y promueve cambios, etc.; estas y otras funciones, hacen ver claramente que si bien la calidad es responsabilidad de todos, a la vez que cada uno gerencia su microsistema, el gerente general, es el primero en ser llamado a orquestar la voluntad, el talento, los conocimientos y la experiencia de las personas que integran la organización, así como poner en disposición y facilitar los materiales, equipos e instrumentos y medios que se requieran para la satisfacción de los clientes, a través de una clara asignación de funciones para cada una de las fases del ciclo de la calidad del producto y su efectiva interrelación.

Un requisito es algo obligatorio que debe cumplir la empresa, por lo tanto, siempre que estamos leyendo la norma y encontremos la palabra **debe** la resaltamos, subrayamos o encerramos en un círculo para identificar la presencia de un requisito; a continuación se encuentra un verbo que denota la acción a seguir para dar cumplimiento al requisito.

Los requisitos para la responsabilidad de la dirección se adaptan para cualquier tipo de organización y de modelo; ya que direccionan la administración y la asignación de responsabilidades. Se aplica a todos los niveles de la organización.

El modelo ISO 9001 pide que la alta dirección establezca su política de calidad y objetivos de calidad, que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad así como su comunicación y entendimiento dentro de la organización

POLÍTICA DE LA CALIDAD

Las actividades de administración, requieren de parámetros de orientación y guías que marquen el cambio de acción y su desarrollo. En el área de la calidad la forma de establecer un enfoque unificado de la organización, se obtiene a partir de la ruta trazada por la dirección de la empresa de la política de Calidad.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 2 de 10</p>
---	--	---

El comportamiento de las organizaciones no está determinado por las decisiones y acciones de una sola persona. Son muchas las que actúan en nombre de la organización y es fácil presentar múltiples e inconsistentes apariencias ante los extraños. Dentro de las empresas, el comportamiento en algunas áreas puede ser antagónico con las metas a largo plazo de la organización. A medida que se van acumulando incidentes ingratos, va surgiendo la urgente necesidad de pensar en ello, escribir y publicar una política de calidad que sirva de guía a la Actuación empresarial.

La ISO 9000 define política de calidad como “las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”.

La formulación de la política de calidad requiere del consenso y unidad y criterio en la organización, al mismo tiempo que exige ser coherente con los preceptos más generales como son la misión, la visión, los valores y las otras políticas que le otorgan personalidad y proyección a la empresa.

Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención, y una vez establecidas, permite a otros trabajar con un sistema sin tener que solicitar aprobación de sus decisiones o consejos de sus superiores. El personal no trabaja con políticas, pero de hecho trabaja de acuerdo con procedimientos que por sí mismos acciones y decisiones dentro del sistema de las políticas establecidas.

Existen muchas razones sólidas para documentar las políticas, dentro de las cuales resaltamos las siguientes:

- Cada trabajo está sujeto a muchas restricciones. Sin políticas documentadas las personas se verían obligadas a descubrirlas mediante ensayo y error.
- Permite no tener dudas sobre cuáles son las responsabilidades y las demandas que deben satisfacer los subordinados.
- Establecen límites claros para los trabajos de las personas.
- Las políticas crean una base a la cual puede referirse cambios posteriores para realizar las actividades.
- Permiten a la dirección determinar si las acciones o decisiones tomadas por sus subordinadas ha sido juicio correcto una infracción a las normas.
- Proporcionan libertad a los individuos para la ejecución de sus tareas para tomar decisiones dentro de los límites establecidos y evitar el sobre control.
- Permite el control de las actividades y sus resultados.

La política de calidad puede tener varios enfoques, tales como la investigación de mercados, calidad en el diseño, calidad con la conformidad, etc. Pero los enfoques más frecuentemente incluidos son los siguientes:

Importancia de la Calidad: En muchas de las empresas, la máxima prioridad de los años 80, no estaba en la calidad, sino en los plazos de entrega, en los costos o, en otros parámetros. Pero las actuales presiones del mercado han hecho que la prioridad pase a la calidad, con la inclusión de declaraciones como lo siguiente:

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 3 de 10</p>
---	--	---

El Liderazgo en Calidad tiene la máxima prioridad.

Las decisiones de la dirección han de tener igual consideración hacia la calidad que hacia los aspectos de costo y programación.

Competitividad: Las declaraciones de política de calidad, generalmente se refieren a la competitividad, ya sea en los resúmenes o en el propio texto, de la siguiente manera:

Igualar o superar la calidad de la competencia.

Ser de la más alta calidad.

Ser los mejores de su clase.

Alcanzar el liderazgo mundial

Proporcionar satisfacción a los clientes.

Ser útil, fiable y mantenible.

Asegurar que las necesidades del cliente sean identificadas y garantizar que nuestros productos las satisfagan.

Clientes Internos: Este enfoque se refleja en declaraciones como la siguiente:

La calidad debe extenderse a todas las fases del negocio.

Es política de la organización alentar el orgullo que siente el personal por los grados de calidad alcanzados.

Es parte de nuestra política estimular la creatividad, la iniciativa y el sentido de responsabilidad de nuestro personal.

Es parte de nuestra política proporcionar formación y mantener una comunicación abierta que maximice la contribución del personal.

Mejoramiento de la Calidad: Esta actividad ha crecido enormemente a partir de los años ochenta y se refleja en las siguientes declaraciones:

Los recursos serán aplicados principalmente a la prevención de defectos, y a la acción correctiva se sentará en la identificación y eliminación de las causas.

El programa de aseguramiento de la calidad debe ser diseñado poniendo énfasis en las técnicas de prevención, junto con una

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 4 de 10</p>
---	--	---

Relaciones con los proveedores: La inclusión de éste enfoque en la declaración de la política de la calidad ha sido muy activa debido al reciente cambio de actitudes, desde una relación de enfrentamiento a un trabajo en equipo. Uno de los primeros ejemplos de esa tendencia los extractamos de la política de Johnson y Johnson:

Animar al personal técnico de nuestros proveedores a intercambiar visitas con el nuestro para observar nuestras respectivas operaciones de producción, con lo cual se promocionará un mejor entendimiento de los mutuos problemas y objetivos.

Otros ejemplos:

- Trabajaremos en cooperación con nuestros proveedores para garantizar que sus materiales cumplen con los mismos estándares de nuestros productos.
- Garantizaremos que nuestras exigencias estén cuidadosamente especificadas y comunicadas a los proveedores.

Seguridad de Producto: A partir de los años setenta, se produjo una proliferación de reglamentaciones gubernamentales relativas al impacto de los productos en la seguridad, la salud y el medio ambiente. Además, hubo un gran aumento de pleitos y sus correspondientes fallos judiciales relacionados con la responsabilidad del producto. Todo ello ha tenido su efecto en la declaración de la política de calidad.

Nuestros productos deben estar libres de propiedades inaceptables que causen daños y deben satisfacer las reglamentaciones y normas aplicables.

En muchas de las organizaciones es corriente que se establezcan políticas de calidad por divisiones o por áreas de la empresa. (Tomado del manual de calidad de Juran, cap. 5).

La política de calidad debe plasmar la verdad de lo que hace y quiere la empresa.

Metodología para definir la política de calidad

Un método conocido para definir la política de calidad de una organización consiste en confrontar las necesidades y expectativas de los clientes con las necesidades y expectativas de la propia organización. Este método tiene la ventaja de permitir a las organizaciones que se lleve a cabo la aplicación orientada al cliente y a conducir a la empresa hacia una solución de sus problemas. Para resaltar en el participante la

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 5 de 10</p>
---	--	---

importancia de la elaboración de una política de calidad se le presentan a continuación tres ejemplos y se le solicita que prepare en una situación simulada, la política de calidad para una organización, actividad que deberá realizar en el taller de la presente semana.

Ejemplos de política de calidad

- Política de calidad en una empresa de manufactura:

“La compañía tiene como política satisfacer al cliente desde el diseño de nuestros productos de hogar hasta la disposición final de los mismos una vez que cumplan su larga vida útil, mediante el uso de sistemas de recuperación, reciclaje y en algunas ocasiones de biodegradación para que vuelvan a incorporarse al ciclo natural. Nuestro personal esta altamente calificado y es entrenado periódicamente para lograr un nivel de competencia profesional que nos asegure una operación que satisfaga las expectativas de los clientes y nos asegure un nivel de rentabilidad alto para nuestros accionistas”.

- Política de calidad en una empresa de cosméticos:

“Asegurar la Calidad en la producción y un empaque sin defectos de todas las líneas de perfume para que nuestros clientes se beneficien de nuestro esmero por atenderlos y nos brinden la oportunidad de venderles nuevamente con el objeto de asegurar un empleo estable para nuestros colaboradores, un negocio de largo plazo para nuestros proveedores y subcontratistas; y una rentabilidad atractiva a los dueños de esta organización”.

“Las personas que requieran un vehículo por días, semanas o meses deben encontrar en nosotros una organización amable, eficaz y capaz de superar sus expectativas gracias a nuestro despegue sobresaliente en equipo, a nuestro mantenimiento técnico y al desarrollo de nuestros proveedores. Nos comprometemos a conservar el medio ambiente para garantizar a nuestros hijos un planeta digno al mismo tiempo que realizamos toda nuestra operación dentro de las normas de seguridad vigentes”.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 6 de 10</p>
---	--	---

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos son los fines o resultados a los que se dirige el comportamiento. Debe haber una vinculación entre la conducta y el objetivo para que consideremos a éste como un objetivo operativo y no una mera formulación retórica

Un objetivo de calidad es una meta de calidad que se quiere alcanzar, un logro al cual son dirigidos todos los esfuerzos. El concepto de objetivo es de aplicación muy amplia y su uso se extiende igualmente al campo empresarial de la calidad. Según este concepto, los directivos establecen objetivos, que una vez documentados, sirven de base para la planificación de unos resultados. El concepto es efectivo si los objetivos quedan bien definidos y:

BENEFICIOS DE LOS OBJETIVOS PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ

Los objetivos son la base para conseguir una dirección eficaz.. Entre los beneficios que se derivan de su formulación podemos citar:

1. Aumentan la productividad y nivel de satisfacción del puesto, porque fijan la atención y globalizan los procesos.
2. Crean estándares, pues son referencia al para la evaluación de los resultados en el puesto.
3. Son la base de la función de dirección. Sin ellos las funciones directivas (planificación, control...) carecen de interés
4. Permiten evaluar el cambio, pues evitan el cambio por el cambio
5. Ayudan a unificar opiniones que conciernen a todos.
6. Tienen el poder de estimular a la acción.
7. Son un necesario prerequisite para actuar según un plan y no en base a los acontecimientos que se van presentando.
8. Permiten la consiguiente comparación de los logros.

Los objetivos de calidad permiten controlar la política de calidad a través de las actividades que se establecen en ellos, la asignación de un responsable, los cronogramas y las metas cuantitativas o cualitativas que faciliten medir el logro de los mismos.

A continuación se presenta una lista de criterios que deben cumplirse al establecer un objetivo de calidad:

Medible: los objetivos que se establecen mediante cifras pueden comunicarse con precisión.

Mantenible: los objetivos deben diseñarse de manera modular a fin de que pueda revisarse un elemento sin que haya necesidad de demoler todo el sistema.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 7 de 10</p>
---	--	---

Económico: el valor que se obtenga al alcanzar los objetivos debe ser claramente mayor que el costo de implementarlos y administrarlos.

Aplicable: los objetivos han de adaptarse a las condiciones de aplicación o tener suficiente flexibilidad para adaptarse a ellas.

Alcanzable: debe ser posible que el personal, aplicando un esfuerzo razonable, alcance los objetivos fijados.

Los objetivos se pueden clasificar según el tiempo, y así hablamos de objetivos a corto, largo y medio plazo; según el beneficiario: los usuarios, proveedores, personal...; y por su prioridad: estratégicos, operativos, etc., por lo que conviene identificar para cada área los objetivos fundamentales con el fin de priorizar.

Los objetivos los podemos clasificar en cinco tipos diferentes, como son:

- Para el funcionamiento del negocio, dirigidos a los mercados, al entorno y a la sociedad.
- Para el funcionamiento del producto o servicio, dirigidos a las necesidades del cliente y a la competencia.
- Para el funcionamiento del proceso, dirigidos a la capacidad, eficiencia y eficacia del proceso, su utilización y control.
- Para el funcionamiento de organización, dirigidos a la capacidad, eficiencia y eficacia de la organización, su sensibilidad al cambio, el entorno en que las personas trabajan, etc.
- Para el funcionamiento del trabajador, dirigidos a las habilidades, conocimientos, capacidad, motivación y desarrollo del personal.

EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Al formular objetivos las organizaciones establecen procesos para determinar su *jerarquía*. El proceso empieza en la alta dirección con los objetivos estratégico, luego vendrán los intermedios y los operativos de cada unidad. Este proceso es el resultado de las interacciones de la conducta humana, es decir, los objetivos son el resultado de compromisos entre lo ideal y lo posible, pues son contruidos por seres humanos con intereses divergentes que se resuelven mediante negociación. Desde el punto de vista de la Planificación de la calidad, los objetivos deben reflejar conformidad, oportunidad, costos (precio), motivación (organización) y seguridad.

La experiencia ha mostrado que la aprobación de las propuestas de objetivos de la calidad que realiza la alta gerencia está fuertemente influenciada por tres clientes vitales:

1. los objetivos de mejoramiento son preferidos a los objetivos de control.
2. los objetivos claramente orientados a los negocios o a materias de dirección son preferidos a los objetivos orientados a los aspectos técnicos.
3. los objetivos que están cuantificados en dinero son preferidos a los que no lo están.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO “ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD” Política y Objetivos de Calidad	Fecha: Febrero 9 de 2009 Páginas. 8 de 10
--	---	--

Estos objetivos requieren de un seguimiento permanente y deben ser incluidos en las reuniones de la alta gerencia.

Instrumento para establecer objetivos de calidad

TABLA DE OBJETIVOS

OBJETIVO	META	COMO MEDIR	RESPONSABLE	CADA CUANTO

El cuadro anterior permite definir los indicadores de gestión requeridos para llevar a cabo el control periódico. El lector debe adaptar el cuadro de acuerdo con sus reales necesidades.

- El objetivo permite definir acciones concretas que busquen cumplir la política de calidad.
- La columna de la meta contiene el valor que la empresa pretende alcanzar al finalizar el periodo establecido. Por ejemplo, si se desea hacer un plan de mayo a mayo, la meta corresponde al valor que debe alcanzar en mayo, al finalizar el periodo establecido de vigencia de esa política de calidad.
- La columna de cómo medir permite definir la fórmula o hace referencia a una ficha técnica del indicador de gestión en la cual se describe la forma de cálculo.
- Cada cuanto: es la columna que contiene la periodicidad de la medición, dice cada cuanto tiempo se debe repetir el cálculo del indicador. De esta forma se logra tener una información clara sobre los requerimientos de la medición.
- Es deseable en algunas ocasiones que exista la columna de responsable de la medición con el objeto de poder nombrar funcionarios cuya obligación debe ser la de medir con cierta periodicidad y método bien descrito. La columna de responsable es diferente de la columna de autoridad. En esta última columna se registra el cargo del funcionario responsable de tomar decisiones con base en la información suministrada por el indicador de gestión empresarial. Es importante que la persona responsable de tomar decisiones sea un funcionario con nivel de autonomía. De esta manera se logra llevar a cabo una acción eficaz y se logran alcanzar objetivos durante el año de vigencia de la política.
- Igualmente, es importante que sean revisados cada años la política de calidad y los objetivos para hacerlos acordes al cambiante entorno económico.

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 9 de 10</p>
---	--	---

EJEMPLO:

Una empresa exportadora que en la actualidad atiende a clientes en 12 países lleva a cabo la medición de sus objetivos de calidad en forma mensual y semanal como lo resumieron en la siguiente matriz de objetivos:

TABLA DE OBJETIVOS				
OBJETIVO	META	COMO MEDIR	RESPONSABLE	CADA CUANTO
Puntualidad Cotizaciones	90%	Envío / Pactado	Jefe Ventas	Semanal
Cobro Oportuno	95%	Día Cobro / Día Promedio	Jefe Tesorería	Semanal
Pedido 100% completo	95%	Despachado / Pedido	Jefe Almacén	Quincenal
Proceso justo	-5%	Precio Empresa / Precio Competencia	Mercaderista	Bimensual
Colores Solicitados	100%	Color enviado / Color Pedido	Jefe Almacén	Quincenal

Métodos Para Comunicar La Política Y Los Objetivos De La Calidad

La política y objetivos de la calidad deben darse a conocer en toda la organización, garantizando su entendimiento, y buscando la identidad y compromiso con su cumplimiento. Para lograr este propósito se deben diseñar y aplicar métodos efectivos de comunicación, respaldados por la acción de los directivos, llegando a los trabajadores con un lenguaje claro, práctico y apropiado a cada nivel de la organización; uno de los métodos empleados es:

- **Efecto Cascada:** con esta metodología la difusión de las políticas y los objetivos se logra a través de grupos conformados por el jefe y sus inmediatos colaboradores, en donde el directivo se encarga de transmitir, explicar y la política y los objetivos de calidad; a su vez, cada uno de los que conforma el grupo y dirigen otros grupos se encargan del mismo cometido; esto permite que a la vez que existe el compromiso para aprender, se enseñe, llegando así a todos los niveles de la organización, cada uno con su propia cultura, lenguaje y forma particular de ser.

En este método es necesario preservar el mensaje, para lo cual se recomienda que tanto la política como los objetivos se encuentren debidamente documentados y respaldados por el presidente de la organización.

- **Red de Facilitadores:** este método consiste en seleccionar un equipo de facilitadores integrado por un representante de cada área de la organización, que se encarguen de la promoción y divulgación de las estrategias, políticas y

 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA REGIONAL SANTANDER OBSERVATORIO TECNOLÓGICO</p> <p>“ISO9001:2008 MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</p> <p>Política y Objetivos de Calidad</p>	<p>Fecha: Febrero 9 de 2009</p> <p>Páginas. 10 de 10</p>
---	--	--

objetivos de calidad; en algunos casos estos representantes son voluntarios o en otros delegados.

Estas personas deben llenar ciertos requisitos que le permita desempeñarse a satisfacción como son:

- Liderazgo.
 - Facilidad de comunicación
 - Aptitud de servicio
 - Tenacidad, persistencia y disciplina.
 - Aceptación por parte del grupo.
 - Actitud crítica, realista y progresista.
 - Compromiso.
- **Intervención directa de la gerencia:** esta metodología es muy empleada por los países asiáticos, y evita que el mensaje se distorsione ya que la propia gerencia es la encargada de comunicarlo directamente, empleando métodos complementarios como: charlas, conferencias, concursos entre otros.

Las políticas y objetivos de calidad, es conveniente darlas a conocer también a los clientes, subcontratistas y entorno de la organización; esto permitirá distinguir a la organización y genera un compromiso externo frente a las expectativas que genera.

El modelo pide que se defina la responsabilidad, autoridad e interrelación de todo el personal que dirige, realiza y verifica el trabajo que afecta la calidad.