



*República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas*

Trabajo de Diploma

*En opción al Título de Licenciada en
Contabilidad y Finanzas*

Título: *Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.*

Autor: Yaritza Reinoso Calzadilla.

Tutor(a): Lic. Yuneysy Bell Batista.

Moa – 2011

"Año 53 de la Revolución."

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Moa, 20 de Junio de 2011

Año 53 de la Revolución.

Yo **Yaritzza Reinoso Calzadilla**, autor del Trabajo de Diploma titulado: **Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa** y el tutor (a): Lic. Yuneysy Bell Batista. certificamos la propiedad intelectual y la calidad del mismo a favor del Departamento de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, el cual podrá hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Para que así conste firmamos la presente

Autor: Yaritzza Reinoso Calzadilla _____

Tutor (a): Lic. Yuneysy Bell Batista _____

PENSAMIENTO

“...Calidad es lo que tenemos que darle al pueblo; es una obligación nuestra; una obligación de cada uno como parte de nuestro deber social hacia la comunidad...”

Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de diploma a:

Mi hijo Alejandro, a mi mamá, mi papá, mi esposo, mis hermanos, a mis amistades y en general a toda mi familia, a todos aquellos que por sus esfuerzos, sacrificio, ejemplo, amor y dedicación hicieron posible la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Reciban mis agradecimientos:

- ❖ *A la revolución cubana que me ha dado la posibilidad de cursar estudios universitarios.*
- ❖ *A mi tutora Yuneisy Bell Batista por su dedicación y tiempo.*
- ❖ *A mi mamá, mi papá, mi esposo, mi hijo, y mis hermanos los cuales han sido el soporte de estos años de esfuerzos y sacrificio.*
- ❖ *A mi suegra Juana que me ha ayudado mucho.*
- ❖ *A mis compañeros de aulas, a Doralis y Galiannis que durante estos años me han apoyado y ayudado mucho*
- ❖ *A mis profesores por compartir tanto conocimiento y experiencias.*
- ❖ *Al personal de la empresa de la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa. Por su dedicación.*
- ❖ *A todas las personas que de una forma u otra han colaborado con la realización de este trabajo.*

A todos muchas gracias.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como título “Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa”.

El objetivo principal de la investigación es diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad con la calidad requerida de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con vista a facilitar un mejor proceso de toma de decisiones y proponer acciones para la solución de las deficiencias detectadas.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó la metodología de diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad, desarrollada por los profesores del colectivo de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, la cual está integrada por 8 pasos que responden a las normas actuales de calidad.

En el desarrollo de la investigación se emplearon técnicas para la recopilación de información, entrevistas directas, revisión de documentos, observación directa y encuestas. Como método de investigación teórico se utilizaron el análisis y la síntesis y el histórico – lógico.

La investigación arrojó como resultado el diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.

SUMMARY

The present investigative work has like I title "I Design of the System of Administration of the Quality in the Basic Unit of Technical and Personal Services of Moa."

The main objective of the investigation is to design a System of Administration of the Quality in the Basic Unit of Technical and Personal Services of Moa that guarantees the execution of the objectives and goals of the entity with the quality required according to the requirements of the norm ISO 9001:2008, with view to facilitate a better process of taking of decisions and to propose actions for the solution of the detected deficiencies.

To give execution to this objective the methodology it was applied of diagnostic of the activity of administration of the quality, developed by the professors of the community of the discipline Quality of the Department of Industrial Engineering of the University of Holguín, which is integrated by 8 steps that you/they respond to the current norms of quality.

In the development of the investigation techniques were used for the summary of information, direct interviews, revision of documents, direct observation and you interview. As theoretical investigation method the analysis and the synthesis and the systemic one were used structural.

The investigation threw the diagnosis and design of the System of Administration of the Quality as a result in the Basic Unit of Technical and Personal Services of Moa.

ÍNDICE

Contenido		Pág.
Introducción		1
Capítulo I	Marco Teórico de la Investigación.	4
1.1	La calidad y su conceptualización.	4
1.2	Definición por diferentes autores.	5
1.3	Surgimiento y evolución de las norma ISO.	7
1.4	Sistema de gestión de la calidad.	10
1.4.1	La gestión de la calidad en Cuba.	12
1.4.2	Principios del sistema de gestión de la calidad.	13
1.5	Análisis de metodología para un diagnóstico de un diseño del sistema de gestión de la calidad.	17
1.6	Metodología para el diagnóstico de un diseño del sistema de gestión de la calidad.	18
1.6.1	Etapa 1 Análisis global de la organización para identificar la necesidad de un sistema de gestión de la calidad.	19
1.6.2	Etapa 2 Lograr el compromiso de todo el personal.	20
1.6.3	Etapa 3 Creación del grupo ISO 9000.	21
1.6.4	Etapa 4 Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.	22
1.6.5	Etapa5 Diseño de las técnicas de diagnóstico.	24
1.6.6	Etapa 6 Ejecución del diagnóstico.	25
1.6.7	Etapa 7 Análisis de los resultados.	26
1.6.8	Etapa 8 Adiestramiento del personal.	27
1.7	Fase II Diseño o proyección del sistema de gestión de la calidad.	30
Capítulo II	Aplicación de la metodología para el diagnóstico de la calidad.	31
2.1	Caracterización de la empresa.	31

2.2	Caracterización de las áreas de objeto de estudio.	33
2.3	Diagnóstico global de la situación de la organización.	37
2.4	Aplicación de metodología para el diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad.	42
2.4.1	Etapa 1 Análisis global de la organización para identificar la necesidad de diseñar un sistema de gestión de la calidad.	42
2.4.2	Etapa 2 Lograr el compromiso de todo el personal.	43
2.4.3	Etapa 3 Creación del grupo ISO 9000.	44
2.4.4	Etapa 4 Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.	44
2.4.5	Etapa 5 Diseño de las técnicas de diagnóstico.	46
2.4.6	Etapa 6 Ejecución del diagnóstico.	46
2.4.6.1	Análisis externo de la organización.	46
2.4.6.2	Análisis interno de la organización.	49
2.4.7	Etapa 7 Análisis de los resultados del diagnóstico.	66
2.4.8	Etapa 8 Adiestramiento del personal.	66
2.5	Fase II Diseño o proyección del sistema de Gestión de la calidad.	67
2.5.1	Preparación de análisis inicial para elaborar los procedimientos.	69
2.5.2	Para la redacción de los procedimientos	69
2.5.3	Para la redacción de los procedimientos	70
Conclusiones		71
Recomendaciones		72
Bibliografía.		73
Anexos.		



INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones en el competitivo entorno empresarial en que se desenvuelven. En la actualidad las empresas están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Las instituciones han encontrado en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos, sustentado en la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, realización de los productos y la medición. Constituye gran importancia el interés creciente de las instituciones por introducirse en este camino para alcanzar la mejora y elevar la satisfacción de los clientes. Las empresas organizan sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, para ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, al menor costo y la mayor eficacia.

Las entidades que aplican el Sistema de Gestión de la Calidad, deben trabajar con la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, esto es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro.,están en la obligación de aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo a sus características, siendo imprescindible la responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad de sus dirigentes, el papel activo de los colectivos de trabajadores para garantizarla y de la sociedad para validarla.

Juega un papel fundamental la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, dedicada a prestar servicios a la población estrictamente relacionada con las peluquerías, lavandería, zapatería, atelier y los talleres electro doméstico, con el objetivo de obtener una mayor eficiencia dentro del proceso productivo y mantener la calidad deseada a un costo mínimo.

La Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, fue objeto de auditoria durante los años 2009 y 2010 en lo cual certificó que la entidad no alcanza la máxima



eficiencia y eficacia en la gestión de la calidad, tiene un impacto negativo en el cumplimiento de las metas y objetivos, por lo que se declaró como **Problema Científico**: la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.

Se redactó **como Hipótesis** que si se diseña un Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, entonces mejorará la calidad de los servicios, se elevará la eficiencia del uso de los recursos y satisfacción de los clientes.

El Objeto de la investigación.

Sistema de Gestión de la Calidad.

Campo de Acción.

Proceso de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.

Objetivo general.

Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad con la calidad requerida.

Objetivos específicos.

1. Análisis del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
2. Diagnóstico y caracterización de la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.
3. Elaboración del diseño del sistema y propuestas de acciones que garanticen un mejor funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa.



Métodos Teóricos.

- ❖ Histórico – lógico. Para analizar la historia del Sistema de Gestión de la Calidad: concepciones, tendencias y definiciones del tema por diversos investigadores.
- ❖ Analítico – sintético. Para arribar a las conclusiones.
- ❖ Hipotético – deductivo. Al formular la hipótesis de la investigación.

Métodos Empíricos.

- ❖ Observación: para caracterizar el problema.
- ❖ Entrevistas: verificar y conocer información.
- ❖ Análisis de documentos: Para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 La calidad y conceptualización.

La historia de la palabra **calidad** comienza con los filósofos de la antigüedad, esta proviene del latín “qualitas” y fue empleada por primera vez por Cicerón para transmitir este concepto de la lengua griega. Esta palabra se difundió rápidamente, su concepto y aplicación variaron paulatinamente, originando ciertas confusiones y con frecuencia se utiliza como sinónimo de “propiedad”.

Se habla de calidad como aptitud para el uso, ausencia de defectos, conformidad con los requisitos, conveniencia del producto, relación precio – cantidad – oportunidad y otros, pero los cambios experimentados en el nivel empresarial internacional en los últimos años, han determinado la necesidad de considerar al cliente como el principal eslabón para la comercialización y la satisfacción de este como única vía para el desarrollo por lo que el concepto de calidad se ha enfocado hacia la capacidad para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

La calidad de los productos deja de ser simplemente buena o pobre, pasa a ser lo que el cliente o el mercado así considere, la calidad la define y la califica el cliente.

Tradicionalmente, “Calidad”, en su definición básica implica satisfacción del cliente. Este siempre fue visto como el consumidor final de nuestros productos o servicios y era el destinatario de nuestros esfuerzos dirigidos a interpretar y satisfacer sus necesidades.

Los conceptos de calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Las partes interesadas de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y la sociedad. Todos estos actores esperan que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.



1.2 Definición teórica por diferentes autores.

En la actualidad la calidad se ha convertido en un paradigma de la competitividad y la supervivencia empresarial, por esa causa la empresa cuyos productos o servicios poseen una reconocida calidad, disfruta de una ventaja competitiva.

A continuación se presenta la evolución que ha tenido el concepto de calidad a lo largo del tiempo, a través de las definiciones por diferentes autores:

- ❖ Demmings.W. Edwards (1980) plantea que la calidad es ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfaga a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora (1).
- ❖ Kotler, Phillips (1996) plantea. Calidad es la totalidad de las características de un producto servicio que influyen en sus capacidad para satisfacer necesidades establecidas e implícitas (2).
- ❖ Según Ishikawa, Kaoru (1998). La Calidad se da cuando se logra que un producto o servicio cumpla los requisitos de los consumidores (3).
- ❖ Crosby, Phillips (1994) plantea la calidad es cumplir con los requisitos, hacerlo bien desde la primera vez, cero defectos (4).
- ❖ El japonés Keiichi Yamaguchi considera que: “la buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha (calidades), sino significa también; el volumen de producción que cuando se quiere, se obtiene la calidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un precio razonable y además con un servicio de post- venta, rápido y bueno para la tranquilidad del comprador (5).
- ❖ En la tesis de grado de Peña Nidia (2009) se sita la calidad es la base de la supervivencia y del desarrollo de las organizaciones, puede decirse entonces que es un factor fundamental de las actividades económicas y que sin ella, estas no cumplen sus objetivos. Puede también adoptar otros nombres como eficiencia, eficacia o competencia, pero todos estos conceptos con ligeros matices,



responden al mismo principio: hacer las cosas bien o como se dice en la actualidad: hacerlas bien a la primera (6).

- ❖ Juran, Joseph (1993) en la cuarta edición de su obra cumbre *Jurans Quality Control Handbook*”, donde se plantea:

“La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos son los más importantes:

1. Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.(7)
2. La calidad consiste en no tener deficiencias”. (8).

En el primer significado, una mayor calidad capacita a las empresas para:

- ❖ Aumentar la satisfacción del cliente.
- ❖ Hacer productos vendibles.
- ❖ Ser competitivos.
- ❖ Aumentar la participación en el mercado.
- ❖ Proporcionar ingresos por ventas.
- ❖ Obtener buenos precios.

En este caso, el efecto principal se obtiene en las ventas y generalmente, la mayor calidad cuesta más.

En el segundo significado, una mayor calidad capacita a la empresa para:

- ❖ Reducir los índices de error.
- ❖ Reducir los reproceso.
- ❖ Reducir los fallos de post-venta y gastos de garantía.
- ❖ Reducir la insatisfacción del cliente.
- ❖ Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado.
- ❖ Aumentar los rendimientos y la capacidad.
- ❖ Mejorar los plazos de entrega.



Es necesario tener en cuenta simultáneamente estos dos conceptos dados por Juran que la calidad no se puede entender como el cumplimiento de un solo aspecto, pues su concepto va encaminando a cumplir fundamentalmente con los requisitos del cliente lo que trae consigo la satisfacción del mismo.

Existen diversos conceptos de calidad, autores con distintas definiciones abordan en ellas variadas dimensiones como, las cualidades, las cantidades, la oportunidad, el precio, el aspecto ecológico, de manera que si se multiplican los conceptos por los autores y también por las dimensiones, se tendrá idea de la verdadera complejidad del asunto de la calidad. Esto no quiere decir que no haya manera alguna de lograrla y mejorarla continuamente.

1.3 Surgimiento y evolución de la norma ISO.

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Comenzó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947. Sus siglas se derivan del griego isos que significa igualdad y actualmente su sede se encuentra en Ginebra. El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través del comité técnico, con el objetivo de elaborar normas sobre gestión de la calidad, aseguramiento de la calidad, vocabulario y otras que establecen requisitos mundiales para lograr convergencia en aptitudes frente a la dirección de la calidad. En el año 1987 surge ISO 8402:1987 se publican por primera vez la serie de normas ISO integrada por:

ISO 9000. Lineamiento para la selección y uso de los modelos para asegurar la calidad.

ISO 9001. Sistema de calidad, modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, la producción, la instalación y el servicio post-venta.

ISO 9002. Sistema de calidad, modelo para el aseguramiento de la calidad y la producción e instalación.



ISO 9003. Sistema de calidad, modelo para el aseguramiento en la inspección y los ensayos finales.

ISO 9004. Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad. Reglas generales.

En el año 1994 surge ISO 8402:1994. Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad se realizó una revisión de estas normas donde se incluyeron algunos cambios teniendo en cuenta las deficiencias de la anterior y las sugerencias de los usuarios; es de destacar que la estructura original no fue modificada en gran medidas.

En el año 2000 las normas tienen la última modificación la cual se encuentra vigente en la actualidad, en esta se establece el sistema de gestión de la calidad a través de un modelo de proceso, considerando cuatro requisitos básicos para el logro de la calidad:

Responsabilidad de la dirección.

La responsabilidad de la dirección debe incluir las siguientes acciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo del desempeño de la organización.

- ❖ Planificación.
- ❖ Despliegue.
- ❖ Verificación.
- ❖ Mejora.

La responsabilidad de la alta dirección debe ser, establecer la consistencia del propósito de la organización. Debe crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda participar plenamente para lograr los objetivos de la organización.

El compromiso y la participación de la alta dirección son esenciales para crear un sistema eficiente y eficaz de gestión de calidad y lograr beneficios para todas las partes interesadas. Debe enfocar la organización hacia el logro de estos beneficios mediante un aumento de la satisfacción del cliente. Definir los objetivos de la organización, así como la responsabilidad de todos los directores de operar con vistas



a lograr estos objetivos. También debe precisar un mecanismo para evaluar el desempeño en el proceso estratégico de toma de decisiones, lo cual constituye su responsabilidad directa. Los esfuerzos para aumentar la calidad deben ser parte integral de la estrategia organizativa.

Gestión de los recursos.

La alta dirección debería asegurarse de que los recursos esenciales tanto para la implementación de las estrategias como para el logro de los objetivos de la organización se identifican y se encuentran disponibles. Esto debería incluir los recursos para la operación y mejora del sistema de gestión de la calidad, así como para la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Los recursos pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocios, recursos naturales y recursos financieros.

Materialización del Producto y/o Servicio.

- ❖ Planificación de la realización del producto.
- ❖ Procesos relacionados con el cliente:
- ❖ Determinación de los requisitos relacionados con el producto.
- ❖ Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
- ❖ Comunicación con el cliente.
- ❖ Compras:
- ❖ Proceso de compras.
- ❖ Información de las compras.
- ❖ Verificación de los productos comprados.
- ❖ Producción y prestación del servicio:
- ❖ Validación de los procesos de la prestación de servicios.
- ❖ Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- ❖ Preservación del producto.



- ❖ Control de los dispositivos de seguimiento.
- ❖ Comunicaciones con los clientes.
- ❖ Medición, análisis y mejoramiento.

Cualquier Empresa, Entidad u Organización que se sienta comprometida con el proceso de mejoramiento continuo debe garantizar la medición y evaluación a intervalos apropiados del producto y/o servicio, la calidad del proceso, la satisfacción del cliente y los aspectos requeridos por otras partes interesadas. Esto incluye recopilar, registrar, analizar, resumir y comunicar los datos relevantes necesarios para monitorear y mejorar el desempeño de la organización.

Conjuntamente los tres modelos de la norma ISO 9001, 9002 y 9003 se unieron en el modelo ISO 9001:2000 aplicable a organizaciones tanto de servicios como de producción, contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad. Esta norma se apoya y complementa en las dos normas relacionadas a continuación:

Norma ISO 9004: 2000: son directrices para la mejora del desempeño (diseñada para ser utilizada de forma conjunta con la ISO 9001 como un par coherente).

Norma ISO 9000: 2000: contiene los principios de un sistema de gestión de calidad y define los términos.

1.4 Sistema de Gestión de la Calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Entre dichos elementos, los principales son:

- ❖ Estructura de la organización: responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.



- ❖ Estructura de responsabilidades: implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro las diversas funciones de la calidad.
- ❖ Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial. Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.
- ❖ Procedimiento: los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- ❖ Procesos: los procesos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidas a la consecución de un objetivo específico.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión enfocada a dirigir y controlar una organización en relación con la calidad. Un enfoque para desarrollar un sistema de gestión de la calidad (o para mantener y mejorar uno ya existente) comprende diferentes etapas tales como: determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; establecer la política y objetivos de la calidad de la organización; determinar procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad; determinar y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad; establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso; determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; establecer y aplicar un proceso para la mejora continua de un sistema de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de la calidad, es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización, por los cuales se administra de forma planificada la calidad de las mismas, en la búsqueda de la satisfacción del cliente. Entre dichos elementos, los principales son: la estructura de la organización, procesos,



documentos y sus recursos. El sistema de gestión de la calidad de una organización que tiene como puente de apoyo al manual de calidad y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registro, y sistema de información

1.4.1 La Gestión de la Calidad en Cuba.

Antes de 1959, predominaban medianas y pequeñas unidades de servicios, muchas de las cuales eran atendidas por su propio dueño, lo que determinaba el contacto casi directo entre el productor y el cliente. Esto unido a la escasa demanda hacía que se tuviera en gran estima los criterios sobre la calidad del producto o servicio. En su época más temprana la Revolución Cubana realiza los primeros intentos para aglutinar todo el trabajo de normalización y calidad. Se crearon el Laboratorio Nacional de Normas y Procesos Industriales de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), y el Departamento de Normas del Ministerio de Comercio, los cuales más tarde se incorporan al Ministerio de Industrias, y se fundó la dirección de Normas y Metrología.

La fecha más insigne de esta época es el 5 de septiembre de 1961 cuando el Comandante Ernesto Guevara, entonces Ministro de Industrias, solicitó de manera oficial a la Oficina Internacional de Normalización la admisión de Cuba como miembro pleno de la Organización Mundial de Normalización (ISO). El Ché, principal precursor de esta actividad en esos años, introdujo la idea de la implantación de los Comités de Calidad donde se le asigna gran importancia a la participación activa de los trabajadores en la solución de problemas.

Justo en 1961, comienza el bloqueo imperialista a Cuba que se mantiene aún en la actualidad y fue preciso cambiar rápidamente las materias primas y las tecnologías, dada la imperiosa necesidad de insertarse en el área de comercio de los países socialistas a través del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Asumir aquellas tecnologías y su tipo de desarrollo industrial obligó a introducir el sistema de las normas



soviéticas, alemanas y otras del campo socialista, así como crear una estructura para responder a esa realidad.

La gestión de la calidad es necesaria e imprescindible desarrollarla en el marco de la empresa ya que se refleja en todas las etapas del proceso de producción de una organización. En la bibliografía se encuentran conceptos desarrollados por diferentes autores:

- ❖ Ivancevich (1996), define gestión de la calidad como un proceso llevado a cabo por una o más personas llamadas gestores que coordinan las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de calidad.(9)
- ❖ Udaondo Duran, Miguel (1992), puntualiza gestión de la calidad como el modo en que la dirección de la empresa planificada el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vista a su mejora permanente. (10).

1.4.2 Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad se rigen por los principios que responden a dicha gestión, los cuales están definidos en la norma ISO 9000-2000- Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamento y Vocabulario y en la ISO 9004-2000 Sistema de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño (Ver Fig. 1.2)

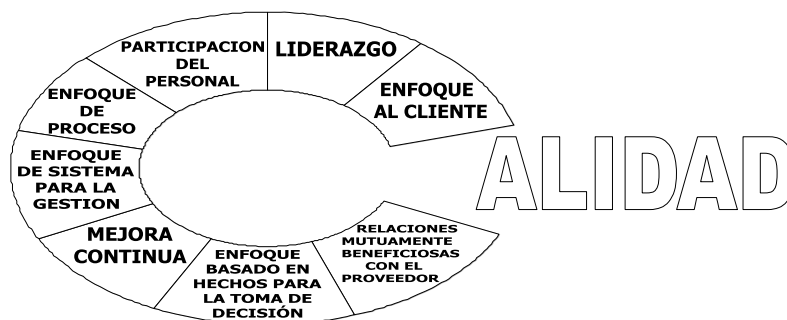


Fig. 1.2 Principios de la Gestión de la Calidad.



Enfoque al cliente.

Las empresas dependen de sus clientes, lo que deben tener en cuenta en su estrategia las necesidades actuales y futuras de la sociedad, y satisfacer sus expectativas y requisitos.

Esto implica:

- ❖ Enfoque constante hacia el consumidor/cliente.
- ❖ Dirigir las relaciones con ellos.
- ❖ Medir la satisfacción del cliente y partes interesadas y actuar según los resultados.

Liderazgo.

Los dirigentes establecen la unidad de objetivos y la orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual los trabajadores se involucren totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.

Participación del personal.

Los trabajadores a todos los niveles son la esencia de una empresa, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la calidad de la producción de bienes y servicios. Esto implica:

- ❖ Responsabilidades.
- ❖ Respeto y comunicación.
- ❖ Ambiente Autoridad.
- ❖ Apropiado.
- ❖ Motivación y promoción.
- ❖ Capacitación y adiestramientos.

Enfoque basado en proceso.

Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (suministros) en resultados (productos), se



puede considerar un proceso, estos procesos unos garantizan las funciones de regulación y de control (por ejemplo procesos contables-financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros), otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios (procesos clave), así como los estratégicos que influyen en toda la empresa. Para que las empresas funcionen de manera eficaz y eficiente tienen que identificar, diseñar y gestionar numerosos procesos interrelacionados entre sí. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados y en particular sus interacciones se conoce como enfoque o mapa de los procesos, siendo la base de la gestión de la calidad.

Una ventaja del enfoque de proceso es el permanente control y obligada comunicación en la relación entre proveedores y clientes de los múltiples procesos interrelacionados, enfatizando la importancia de: comprensión y cumplimiento de los requisitos; considerar al proceso en términos de valor agregado, mejores resultados en el desempeño y eficacia, y un continuo mejoramiento basado en mediciones.

Enfoque de sistema para la gestión.

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus objetivos. Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes debe asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa con la mayor integralidad. Ninguno de los sistemas componentes de la empresa es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr que la empresa tenga el más alto reconocimiento social.

Mejora continua.

La mejora del desempeño global de una empresa debe ser un objetivo permanente de la misma, por ello necesita ser planificada y gestionada, no empírica, importada o improvisada.



Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y las informaciones, tanto cuantitativas como cualitativas.

Para esto se debe:

Medir y registrar los datos que apoyen la toma de decisiones.

Asegurarse que esos datos son precisos, confiables y asequibles.

Validar las pruebas y ensayos que los originaron para que sean reconocidos.

Relaciones mutuamente provechosas con el proveedor.

Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente ventajosa aumenta la capacidad de ambas para crear valor.

El término gestión ha sido tratado en la literatura por diferentes autores. Si bien no se pretende enumerar, cada uno de los conceptos que en ellas se recogen, se considera necesario reflexionar sobre algunos puntos en común válidos en la mayoría de las definiciones existentes.

El proceso se desarrolla a través de acciones que ejercen una persona sobre otras. Presupone alcanzar determinados objetivos que a su vez están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, ya sean personales o sociales.

La eficiencia es consustancial con la gestión como lo es también la eficacia. En consecuencia, se puede hablar de gestión en términos de un proceso, un sistema, una disciplina o incluso una acción consciente.

Se puede resumir al plantear que la gestión se considera como la dirección de acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.



1.5 Análisis de metodología para un diagnóstico de un diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para diseñar un sistema de gestión de la calidad en una organización es necesario conocer las definiciones que afectan el buen desempeño de la entidad en materia de calidad y hacia donde orienta los esfuerzos y recursos.

El enfoque al sistema de gestión de la calidad estimula a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para este y mantener estos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua, con el objeto de incrementar la probabilidad de lograr la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Brindar confianza, tanto a la organización como a sus clientes, acerca de su capacidad para suministrar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

El objetivo de un sistema de calidad es hacer las empresas más competitivas, ofrecer productos de “calidad mundial” a la sociedad a un precio más accesible. Incrementar la participación en los mercados, así como la lealtad de los clientes, es una forma de dignificar y reevaluar el trabajo humano, es producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, más información, buen gusto y de buen modo, como una respuesta a lo que desea el cliente y después mejorar continuamente.

A partir del momento en que se haya realizado un diagnóstico en el Sistema de Gestión de Calidad el mismo estará sujeto a un sistema de mejoras debido a los posibles problemas que puedan surgir posteriormente.

El MS. Pascual Robles plantea un modelo para diagnóstico, partiendo de niveles jerárquicos de mayor a menor:

- ❖ Nivel No. 1. Enfoque Principal. Cliente o Usuario.

El principal objetivo es satisfacer o exceder las expectativas de los clientes o usuarios.

- ❖ Nivel No. 2. Participación: directivos y trabajadores.



Es vital el involucramiento de directivos y trabajadores mediante una participación planificada en todas las actividades del diagnóstico.

❖ Nivel No.3. Disciplina de apoyo.

Diagnóstico Industrial, investigación de operaciones, comportamiento organizacional y Calidad Total.

❖ Nivel No. 4. Operación del Modelo.

Diseño del diagnóstico, planeación de actividades, integración del grupo diagnóstico, capacitación, realización, procesamiento y análisis de la información, elaboración del reporte, validez del diagnóstico.

❖ Nivel No.5. Bases: Organizacional, administrativa, técnica y herramientas, políticas.

Esta metodología tiene como ventaja que esta orientada hacia el aseguramiento de la calidad, incluye en su definición los requisitos expuestos en las normas ISO 9000. Además hace un buen análisis de la situación interna de la organización pero tiene como inconveniente que no toma en cuenta el impacto de las oportunidades y amenazas que evidentemente influye en el comportamiento interno de la empresa.

1.6 Metodología para el diagnóstico de un diseño del sistema de gestión de la calidad.

Para el diseño del sistema de la gestión de la calidad en las Organizaciones, Empresas y Entidades de acuerdo a los requisitos de la normalización de la calidad **(NC) - ISO 9001 - 2008**, se utilizó una metodología que tiene en cuenta los aspectos positivos de la otra metodología, la cual ha demostrado su validez y conveniencia, como es el caso del involucramiento de la dirección, el diseño de técnicas para el



diagnóstico y la validación de estas, así como otros elementos nuevos incorporados que constituyen debilidades en la metodología anterior.

De acuerdo al resultado de investigaciones realizadas por los profesores del colectivo de la Disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín se ha confeccionado un procedimiento metodológico para la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad en entidades de la producción y de los servicios compuesta por siete fases.

- ❖ FASE I: Diagnóstico de la actividad de gestión de la Calidad.
- ❖ FASE II: Diseño o proyección del SGC.
- ❖ FASE III: Documentación del SGC.
- ❖ FASE IV: Implantación del SGC.
- ❖ FASE V: Revisión y evaluación del SGC.
- ❖ FASE VI: Certificación del SGC.
- ❖ FASE VII: Seguimiento del SGC.

De este procedimiento metodológico se tomaron las siguientes fases:

Fase I: Diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad, la cual esta compuesta a su vez por 8 etapas que se expone a continuación:

1.6.1 Etapa 1. Análisis global de la organización para identificar la necesidad de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Objetivo: conocer por qué la organización está interesada en diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad.

La empresa adquiere el interés por diseñar, motivado por diferentes elementos como son:

- ❖ Exigencias de sus clientes.
- ❖ Necesidad de mejorar su calidad.



❖ Deficiencias en el desempeño general.

Las tareas en esta etapa son las siguientes:

- ❖ Efectuar el contacto de los consultores con la dirección de la organización: una empresa puede realizar ella misma el diagnóstico pero se aconseja recurrir a especialistas externos a la empresa, pues es necesario sacar a relucir las principales alteraciones, transmitir las a la Empresa y hacer que esta las acepte. Por otro lado lo que se juega es importante pues un fracaso en esta fase puede comprometer el proceso. Además si la no-calidad está integrada a la manera de actuar de sus directivos estos no revelarán las deficiencias fácilmente.
- ❖ Valorar los aspectos que demuestren la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad: la identificación de esta necesidad debe hacerse sobre la base de la valoración, analizando uno o varios períodos, de indicadores tales como:
 - ❖ Comportamiento de las ventas.
 - ❖ Satisfacción de los clientes.
 - ❖ Funcionamiento interno de la organización.
 - ❖ Comportamiento de los proveedores.
- ❖ Determinar las áreas de la organización que serán objeto de análisis: es importante determinar en que áreas de la organización se va a realizar el estudio del diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad, lo cual dependerá de la magnitud de la organización, donde se muestren resultados favorables en su gestión y donde sus dirigentes muestren gran interés por este proceso.

1.6.2 Etapa 2. Lograr el compromiso de todo el personal.

Objetivo: involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal de la misma en el proceso que se comienza a desarrollar a partir de este momento y que concluirá con el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad. No sólo del área de Calidad. En esta etapa se deben efectuar contactos con los principales directivos y explicarles que



el trabajo que se realizará no es una auditoria sino una consultoría y que los problemas no van a salir del marco de la organización. Con esto se logra que no se esconda información y que la dirección preste toda la cooperación necesaria para el estudio.

Se debe hacer ver que la calidad es una tarea de todos.

Las tareas a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

- ❖ Desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a la alta Empresa: esta tarea incluye la realización de reuniones, charlas seminarios a la alta dirección donde se muestre el porqué es necesario el diseño del sistema en la empresa y las acciones que será necesario desarrollar.
- ❖ Informar a todos los niveles de la organización el compromiso adquirido: la alta dirección una vez sensibilizada con la tarea, deberá comunicar a todo el personal de la organización el compromiso adquirido de diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad, las ventajas que aportará este aspecto a la empresa, así como recabar el apoyo en el cumplimiento de todas las tareas que demanda este proceso.
- ❖ Impartir seminarios y conferencias sobre el tema: incluye realizar actividades de formación con vistas a que todo el personal conozca los aspectos relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad y las normas ISO 9001: 2008.

1.6.3 Etapa 3. Creación del Grupo ISO 9000.

Objetivo: Designar al grupo de personas de la organización que conformará el grupo Gestor del Proceso, los cuales participarán juntos a los consultores en la ejecución del diagnóstico y de las restantes tareas a desarrollar.

Una vez que todo el personal conoce la necesidad del estudio y está motivado para su realización, se procede a la creación del Grupo de Diagnóstico, que constituye el personal de la organización que organizará y ejecutará todas las tareas.



Las tareas a desarrollar son las siguientes:

- ❖ Definir el personal que participará directamente en el estudio: se definirán por las diferentes áreas de la organización las personas que mayor preparación posean para realizar las tareas necesarias, con conocimientos profundos de la actividad desarrollada por la organización y que tengan además el prestigio entre los trabajadores para enfrentar este proceso.
- ❖ Capacitar al personal que conforma el grupo ISO 9000: Este personal recibirá preparación en cuanto a las técnicas que se utilizan en estos estudios (técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas, etc.) y además en la metodología que se va a emplear para cumplimentar todas las fases propuestas.

1.6.4 Etapa 4. Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.

Objetivo: conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a la calidad.

En todo sistema está presente el hombre con sus particularidades y sus ideas compartidas o no y sus relaciones, por lo que en ningún estudio que se haga puede obviarse la importante variable de la cultura.

La cultura organizacional se identifica como el patrón de artificios, comportamientos, valores, creencias y suposiciones que un grupo desarrolla según aprende a manejar planes internos y externos para sobrevivir y prosperar. Esta cultura es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de este para comprometerse e involucrar a los directores, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y servicios como propios. Hay que crear una conciencia de calidad para satisfacer las necesidades del cliente; y ello presupone que todo trabajo debe ser hecho con calidad. Para trabajar con calidad debemos ser personas con calidad.



Esta etapa permite conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a la calidad. En ella el grupo consultor conoce a fondo las particularidades de la empresa, su estructura, las funciones que intervienen en el logro de la calidad, la organización para la calidad que existe en la entidad y la preparación del personal para desarrollar estas funciones.

Las tareas en esta etapa son las siguientes:

- ❖ Realizar recorridos por las áreas de la organización: para tener un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de su organización, de su estructura, de sus servicios y/o productos y de las personas implicadas. Es muy importante que los consultores conozcan con profundidad las interioridades de la organización.
- ❖ Diseñar y aplicar las técnicas para diagnosticar la cultura de calidad arraigada en la organización: incluye la aplicación de encuestas y entrevistas a una muestra representativa de los directivos y del personal en las distintas áreas según corresponde, para la identificación de las principales normas de comportamiento. Para ello se realizó un estudio estricto de los elementos que componen la cultura de la calidad, mediante el cual se confeccionaron los cuestionarios de preguntas para determinar si la cultura organizacional está o no orientada hacia la calidad. Estos se aplican en los tres niveles: altos directivos, mandos intermedios y demás empleados. (Ver anexos 6, 7 ,8).
- ❖ Caracterizar la cultura para la calidad arraigada en la organización: en esta tarea es donde se define si la cultura organizacional está orientada o no hacia la calidad y la necesidad de implantar un proceso de cambio de dicha cultura. Para el procesamiento de las encuestas se propone un procedimiento sencillo que permite finalmente caracterizar la cultura hacia la calidad (A: cultura orientada hacia la calidad; B: cultura de calidad débil; C: cultura no orientada hacia la calidad.)
- ❖ Comenzar a desarrollar un proceso de cambio de la cultura de calidad: de manera tal que se logre una actitud favorable ante el trabajo, lo cual incluye. Un análisis de



los valores y hábitos que deben cambiarse en la organización, según lo caracterizado en la tarea anterior, para lograr una cultura organizacional.

1.6.5 Etapa 5. Diseño de las técnicas de diagnóstico.

Objetivo: Definir las técnicas que serán utilizadas para la realización del estudio en función de las características de la organización.

Se utilizarán técnicas que permitan determinar el ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Con qué recursos?, se realiza cada función y actividad de la empresa, de manera que se puedan detectar todas las deficiencias que existan en la organización.

En el proceso de diagnóstico no solo se valorará el comportamiento de la organización desde el punto de vista interno, pues la organización está inmersa en un entorno que condiciona o tiene gran influencia en sus resultados, por lo que es de gran importancia comenzar esta etapa con el diagnóstico externo, y del cual se van a obtener las amenazas y oportunidades.

Las tareas a desarrollar son las siguientes:

Elaborar el cuestionario general de preguntas y aspectos a evaluar para el diagnóstico externo e interno: Para guiar el análisis externo se deberán valorar los elementos que forman parte del entorno empresarial, constituido por: los organismos rectores, los proveedores, los competidores, los clientes potenciales etc. En este análisis se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- ❖ Factores culturales.
- ❖ Factores tecnológicos.
- ❖ Factores políticos.
- ❖ Factores económicos.
- ❖ Factores legales.
- ❖ Factores demográficos.
- ❖ Características del mercado.



En la realización de este análisis se utilizó la guía que se muestra en el (Anexo 9). Para diagnosticar la Gestión de la Calidad desde el punto de vista interno se elaboraron cuestionarios a partir fundamentalmente de las normas ISO 9001:2008 cuales especifican con respecto a los Sistemas de Gestión de la Calidad los requisitos y las directrices para la mejora del desempeño (ver anexos 12, 13, 14, 15, 16)

1.6.6 Etapa 6. Ejecución del diagnóstico.

Objetivo: Conocer la situación actual de la actividad de Gestión de la Calidad en la organización.

Consiste en aplicar las técnicas diseñadas y recopilar la información. Para el registro de resultados se evalúa el desempeño real de la organización, calificando finalmente cada requisito en función del grado de madurez en una escala desde 1 hasta 5.

Las tareas a realizar son las siguientes:

- ❖ Planificar las actividades a ejecutar: Considerando la magnitud del diagnóstico es importante establecer un plan sobre todas las tareas a desarrollar, definiendo fechas de realización y responsables.
- ❖ Desarrollar las tareas planificada y aplicar las técnicas diseñadas para tomar los datos necesarios: Con la aplicación de las técnicas en la etapa anterior se podrá obtener toda la información necesaria para diagnosticar la actividad de calidad en la organización.
- ❖ Validar la información a través de revisión de la documentación existente en la organización: Es importante contrastar los aspectos detectados en las encuestas con los elementos definidos en la documentación con que cuenta la organización, verificando así la veracidad de la información obtenida.



1.6.7 Etapa 7. Análisis de los resultados.

Objetivos: Elaborar, discutir y aprobar el informe del resultado del diagnóstico realizado.

Las tareas a realizar son las siguientes:

- ❖ Analizar la información recopilada: Una vez concluido el diagnóstico se analiza la adecuación del sistema actual a los requisitos establecidos en las normas ISO 9001:2008.
- ❖ Confección de la matriz DAFO: Luego de realizado el estudio de factores externos e internos, se determinan las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas respectivamente. Para la confección de la misma se siguieron pasos:
 - ❖ Listado de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
 - ❖ Confección de las matrices MEFE y MEFI.
 - ❖ Elaboración de la matriz de interacción.
- ❖ Definir las acciones de mejoramiento: A partir de las deficiencias detectadas se definen las acciones de mejoramiento que deberá emprender la organización con vistas al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Elaborar el informe final del diagnóstico: Con la información obtenida se prepara el informe del diagnóstico donde se muestra por cada requisito de la norma el desempeño real, las acciones de mejoramiento y finalmente la evaluación de cada requisito.
- ❖ Discutir y aprobar por parte de la alta dirección el informe de diagnóstico: El informe elaborado se discute con la alta dirección, analizándose con profundidad la situación de la organización en la actividad de calidad así como las acciones de mejoramiento y propuestas. Finalmente el informe debe ser aprobado por la alta dirección.
- ❖ Determinar las prioridades dentro de las acciones de mejoramiento: En un análisis de grupo después de la revisión y aprobación del informe de diagnóstico se definen



las prioridades dentro de las acciones de mejoramiento y luego por consenso se definen los planes de acción concreta a ejecutar.

- ❖ Elaborar el plan de acción: Con estos aspectos la organización traza un plan de acción concreto para enfrentar estas acciones de mejoramiento, definiéndose con claridad la acción a realizar, responsables, recursos necesarios y fechas de cumplimiento de cada una; requiriéndose en algunos casos continuar con la asesoría del grupo consultor.

1.6.8 Etapa 8. Adiestramiento del personal.

Objetivo: Definición del plan de formación para todo el personal de la organización, en función de las necesidades detectadas y dar comienzo al adiestramiento del personal.

Este proceso de adiestramiento que aquí comienza debe tener dos partes:

La primera parte (que se desarrolla desde la etapa 2 cuando se pretende lograr el compromiso de todo el personal), permitirá que la alta Empresa y todo el personal de la organización conozcan aspectos generales sobre: calidad, conceptos básicos, principios, gestión de calidad, los procesos de la gestión de la calidad, evolución de las formas y vías para el logro de la calidad, normas ISO 9000 y sus requisitos, etc., de manera tal que comprendan la magnitud del trabajo emprendido, Esto permitirá que los implicados se sientan responsables ante la tarea que se realizará, que tengan información sobre el proyecto con el fin de comprometerlos.

La segunda parte permitirá saber “Qué vamos a hacer” cuando se inicie el proceso de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, es indispensable formarse para estar capacitados y tomar una decisión con “conocimiento”. A partir de aquí, se seguirá un plan formativo que abarque a toda la organización, a todos sus niveles y se conozca de antemano el trabajo que va a tener que realizarse con vistas a mejorar.



Las tareas a desarrollar son las siguientes:

- ❖ Determinar las necesidades de formación en materia de calidad: a partir del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura de calidad y de la actividad de gestión de la calidad en la organización, se determinarán las necesidades de formación de todo el personal, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos que componen las normas ISO 9001:2008, así como los valores y hábitos que deben cambiarse en la organización y las acciones de mejoramiento que hayan sido propuestas.

El alcance y magnitud del plan formativo dependerá fundamentalmente de los resultados que se obtengan del análisis de la cultura para la calidad en la organización y del diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad, así como de las acciones de mejoramiento que hayan sido propuestas.

- ❖ Conformar el plan de formación: El alcance y magnitud del plan formativo dependerá fundamentalmente de los resultados de la tarea anterior e incluye definir los programas y acciones formativas adecuadas, definir los miembros de la organización que deben recibir formación y el presupuesto necesario para la ejecución de la misma.

A continuación se proponen los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos de la formación. Esto comprende lo que el personal a formar será capaz de hacer al finalizar la acción de formación según las exigencias del Sistema de Gestión de la Calidad que se establezca en la organización.
2. Concreción de los programas de formación, acciones formativas y cursos. Partiendo de los objetivos formativos, la organización diseñará los programas de formación, que pueden incluir:
 - ❖ Formación específica en cada proceso que asegura la calidad de manera tal que cada cual conozca qué hacer y cómo hacerlo para el logro de la calidad,



- estando claro del triple papel que tiene que jugar en su proceso correspondiente.
- ❖ Formación en herramientas humanas como: motivación, resistencia al cambio y su tratamiento, comunicación, o alguna técnica que englobe todos estos puntos.
 - ❖ Formación de todos los niveles de la organización, especialmente la de los operarios, que incluya:
 - 1) Formación adecuada para conseguir los objetivos y las políticas.
 - 2) El adiestramiento en los métodos y los requerimientos para realizar su trabajo de una forma eficaz y competente.
 - 3) Tener conocimiento de los defectos de un trabajo mal realizado.
3. Determinación de los sistemas de evaluación. Su finalidad es verificar el cumplimiento de los objetivos formativos. Los instrumentos a utilizar pueden ser, cuestionarios, control de realización en el puesto, evaluación del rendimiento y otros.
 4. Selección de los formadores y miembros de la organización que deben recibir formación. Aquí se define quién va a realizar la formación, o sea, si son formadores propios, consultores externos o equipos mixtos, cómo se van a reclutar y cómo se les va a retribuir. También se determinan los participantes, cómo se le va a comunicar el plan de formación.
 5. Definición de peculiaridades formativas. Se establece el lugar, la modalidad: a tiempo completo o parcial, y el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la jornada laboral; para los trabajos manuales se recomienda dentro de la jornada laboral, para el personal medio así como mandos intermedios y profesionales puede programarse dentro o fuera.
 6. Seguimiento de la Formación. Por ser la formación un elemento tan importante dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, esta no debe culminar con un curso de capacitación dado, sino que es necesario darle seguimiento a este proceso,



para identificar nuevas necesidades formativas, retroalimentando así el proceso, y garantizando su carácter cíclico.

1.7 Fase II: Diseño o proyección del sistema de gestión de la calidad.

En esta etapa se propone el Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa el cual permitirá definir los puntos débiles de la empresa y determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento de este proceso. El diseño propuesto se expone en el capítulo II



CAPITULO II. Aplicación de la Metodología para el diagnóstico de la Actividad de Gestión de la Calidad.

2.1 Caracterización de la empresa.

La Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, ubicada en calle Mario Muñoz Monrroe número 3 Reparto Aserrio, perteneciente a la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios de Holguín, haciéndose firme en la Resolución Nro. 01/93 del Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular de Holguín.

Misión.

La Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales perteneciente a la Empresa de Comercio Gastronomía y los Servicios de Holguín esta orientada a la prestación de servicio dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión.

Para ello nos proponemos lograr en los próximos años un sistema de calidad confiable y un alto nivel de especialización de nuestros empleados.

Objeto Social.

La empresa presenta como objeto social el siguiente:

- ❖ Comercializar, de forma minorista en moneda nacional, bienes de consumo, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- ❖ Brindar servicios gastronómicos en moneda nacional.
- ❖ Confeccionar productos en los Centros de Elaboración, con destino a su comercialización en moneda nacional.
- ❖ Prestar servicios técnicos, personales, ambulatorios, a domicilio, mediante brigadas integrales de servicio y otros asociados a los servicios de hogar, según la nomenclatura aprobada, a la población y a las entidades estatales en moneda



nacional a través de la red comercial autorizada, utilizando las vías y modalidades tanto del propio taller o establecimiento, como a través de ferias, talleres móviles y unidades.

- ❖ Ofrecer servicios de capacitación de belleza a entidades en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de parqueo en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de transporte de carga por vía automotor, en moneda nacional al sistema y a terceros, cuando existan capacidades eventualmente disponibles.
- ❖ Ofrecer servicio de alquiler de almacenes eventualmente disponibles en moneda nacional.
- ❖ Realizar la elaboración de productos para los servicios de barbería y peluquería en moneda nacional.
- ❖ Elaborar producciones marginales de calzado y artículos de piel en moneda nacional.
- ❖ Ofrecer el alquiler de aparatos electrodomésticos a la población, en moneda nacional.
- ❖ Opera granjas de autoconsumo para su autoabastecimiento.
- ❖ Brindar servicios de transportación a personal del sistema y a organismos en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicio de comedor obrero y cafetería a los trabajadores en moneda nacional.

Caracterización de los recursos humanos y la estructura organizativa.

La empresa cuenta con una plantilla general de 184 trabajadores. Estos se encuentran distribuidos en la organización por, 13 Directivos, 28 técnicos, 1 administrativo, 75 servicios y 67 obreros, (Ver Anexo1).

La estructura organizativa de la empresa es lineal funcional. Existe un director general al que se subordinan varios departamentos. (Ver anexo2) Además se subordinan unidades que se describen de la siguiente forma.



Áreas	Contacto
Director general.	
Técnico de control interno	
Técnico de protección física y defensa	
Técnico de atención a la población.	
Dpto. de servicios.	
Dpto. económico.	
Dpto. recursos humanos.	
Reparadora del calzado	X
Taller Matriz	X
Atelier	X
Peluquería La Orquídea	X
Peluquería Hotel Técnico	X
Auto servicio de lavandería Juana Brunet	X
Taller especializado de refrigeración	X

Tabla 2.1 Estructura Organizativa.

Comentario: de las doce áreas identificadas en la estructura funcional de la organización siete son las que tienen contacto directo con los clientes.

2.2 Caracterización de las áreas de objeto de estudio.

Para la realización de este trabajo fueron seleccionadas siete áreas, las cuales son las de más interés y las que más aportan al cumplimiento de sus planes anuales.

Reparadora del calzado “El Fortín”, ubicada en calle José Antonio Boizan s/n reparto Haití chiquito. Esta zapatería esta compuesta de un taller de producción que es la reparadora de zapatos, un dpto. de ortopedia y un dpto. de calzado terminado.



La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Pegamento.
- ❖ Agujeta.
- ❖ Chaveta.
- ❖ Tenaza.
- ❖ Máquina para remendar.
- ❖ Begonia.
- ❖ Martillo.

Taller Matriz, ubicado en calle Simón Bolívar s/n, este combinado de servicios técnicos y equipos electrodomésticos, esta constituido por un área de programa de la revolución, televisión, grabadora y radio. Su servicio se expende a través de talleres ubicados en diferentes puntos del municipio como se puede observar a continuación:

- ❖ Punto de servicios técnicos y equipos electrodomésticos (Mira flores).
- ❖ Punto de servicios técnicos y equipos electrodomésticos (Rolo Monterrey).

La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Destornillador (estría y paleta).
- ❖ Destornillador neón.
- ❖ Pinza de presión.
- ❖ Pinza de corte.
- ❖ Pinza alicate.
- ❖ Pinza ajustable.
- ❖ Pico de garza.
- ❖ Llave halén.
- ❖ Lima.
- ❖ Cuchilla.



- ❖ Martillo.

- ❖ Voltímetro.

Atelier, ubicada en calle Camilo Cienfuegos Gloriarán s/n reparto La playa. Este taller consta de un área de producción que elabora las costuras que se distribuye a través del punto de venta que tiene la atelier y área de venta ubicadas en el municipio como se puede observar a continuación:

- ❖ Punto de venta “Nueva Imagen”, ubicada en la calle Mariana Grajales, reparto coloradas nuevas.

- ❖ Punto de venta “Tienda Comisionista Cuba Artesanía”, ubicada en calle Camilo Cienfuegos Gloriarán, número 113.

La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Máquinas para realizar las costuras normales.

- ❖ Cinta para medir la tela.

- ❖ Tijeras grandes y medianas.

Peluquería “La Orquídea”, ubicada en calle Pedro Sotto Alba s/n La playa. Y peluquería “Hotel Técnico”, ubicado en el edificio número 32 s/n Coloradas Nuevas. Las instituciones están formadas por un salón que dan variedad de servicio, el área de lavado y el área de secado.

La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Secador de mano.

- ❖ Secador de pie.

- ❖ Cepillo para alisar el cabello.

- ❖ Peine.

- ❖ Tijera de pelar.

- ❖ Tijera de entre sacar.



- ❖ Pintura de manicuri.
- ❖ Champú.
- ❖ Tinte.
- ❖ Rolo para el cabello.
- ❖ Máquina de pelar.

Auto servicio de lavandería “Juana Brunet ”, ubicada en calle José Martí número 72. El establecimiento esta formado por diferentes áreas, la recepción y el salón de de producción.

La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Secador.
- ❖ Lava centrífuga.
- ❖ Plancha hidráulica.
- ❖ Planchas manuales.
- ❖ Suavizador.
- ❖ Hidro presor.
- ❖ Turbina.

Taller especializado de refrigeración, ubicado en calle José Antonio Boizan s/n reparto Haití Chiquito. Este taller consta de un área de producción donde se le da mantenimiento a los fríos y aires acondicionados.

La infraestructura que dispone el centro para ejecutar el proceso de servicio está compuesta por:

- ❖ Destornillador.
- ❖ Juego de cubo para los aires.
- ❖ Reloj manómetro.
- ❖ Poncha línea.
- ❖ Pinza de presión.



❖ Equipo de oxí corte.

Características de los proveedores:

Los productos que se adquieren son fundamentales para la calidad y la seguridad de los servicios que se prestan, se establecen relaciones de trabajo con los proveedores, considerando como elemento importante la retroalimentación y su evaluación. Entre los principales proveedores se encuentra Empresa Mayorista de Alimentos abástese los productos del comedor, la Empresa Provincial de Correo la prensa escrita, Acopio la viandas y frutas, SERCONI servicios a las máquinas y mantenimiento al programa de nómina.

Características de los principales clientes.

La población en general.

2.3 Diagnóstico global de la situación de la organización:

Con el objetivo de evaluar los factores internos y externos se determinaron las debilidades y fortalezas que influyen con mayor fuerza con respecto a las áreas de la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, mediante las cuales se determinó la matriz de evaluación de factores internos MEFI y la matriz de evaluaciones externos MEFE y como resultado de la unión de estas la matriz DAFO.

Factores Internos.

Fortalezas:

1. Fuerza de trabajo calificada.
2. Eficiente sistema de seguridad.
3. Calidad y variedad en los servicios según la materia prima.



Debilidades:

1. Déficit de transporte.
2. No posee un sistema de gestión de la calidad.
3. Deterioro técnico de los equipos.
4. Lentitud para acometer nuevas inversiones.
5. Inestabilidad en las piezas de repuestos que impide mantener ofertas estables.
6. Instalaciones poco atractivas.
7. En la Atelier no hay máquina para dar acabado a las costuras, déficit de agujas para las máquinas y colores de hilos.

Factores Externos.

Amenazas:

1. Poco suministro de productos nacionales.
2. Existencia de los cuentas propistas que brindan servicios similares en el territorio.
3. Boqueo económico y comercial impuesto por Estado Unidos.

Oportunidades

1. Tamaño del mercado.
2. Recuperación económica del país.
3. Apoyo de las empresas del territorio.
4. Crecimiento de las demandas anuales tanto de las ventas minoristas, como de las ventas mayoristas.

Se realizó un análisis externo, análisis interno y una interrelación o confrontación de ambas (elaboración de la matriz DAFO); para saber en qué cuadrante se encuentra la empresa y determinar sobre la base, **el problema estratégico**, dando una **solución estratégica**.



Análisis interno. Tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, o sea las principales fortalezas y debilidades, en cada una de las áreas funcionales.

Luego del análisis de cada área se listan las principales fortalezas y debilidades de la organización, que servirán de base para la confección de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), siguiendo los pasos siguientes.

1. Listado de fortalezas y debilidades decisivas para la empresa, determinando cuales son las que inciden con mayor fuerza en el cumplimiento de la misión de la empresa, realizando una clasificación y tomando las más importantes, tanto de las fortalezas como de las debilidades.
2. Asignar una ponderación, realizando una distribución de (0-50), para las oportunidades, según la importancia que tenga, y de igual forma para las amenazas, cuya sumatoria debe dar 100.
3. Hacer una clasificación de (1-4), para indicar si dicha variable representa una debilidad importante (1) o menos importante (2) y una fortaleza menos importante (3) o importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados, con el fin de determinar el total.
6. Se fija un patrón 250, por tanto, si para la empresa está por encima de este valor significa que dispone de fortalezas y si está por debajo, tiene que enfrentar las debilidades. Ver resultado de la MEFI, ver (anexo 3).

Análisis Externo. Tiene la finalidad de valorar el entorno de la organización. Consiste en la identificación y evaluación de las tendencias y hechos competitivos, económicos, políticos, legales, tecnológicos, socioculturales y demográficos, determinándose aquellos que pueden presentar amenazas u oportunidades, en dependencia del impacto negativo o positivo, menor o mayor para la empresa, luego de listar las



principales amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a la organización, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), con los siguientes pasos:

1. Listado de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa, determinando cuáles son las que inciden con mayor fuerza en el cumplimiento de la misión de la empresa, realizando una clasificación y tomando las más importantes, tanto de las amenazas como de las oportunidades.
2. Asignar una ponderación, realizando una distribución de (0-50), para las oportunidades, según la importancia que tenga, y de igual forma para las amenazas, cuya sumatoria debe dar 100.
3. Hacer una clasificación de (1-4), para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1) o menos importante (2) y una oportunidad menos importante (3) o importante (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación por la clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados, con el fin de determinar el total.
6. Se fija un patrón 250, por tanto, si para la empresa está por encima de este valor significa que dispone de oportunidades y si está por debajo, tiene que enfrentar las amenazas. Ver resultado de la MEFE, ver (anexo 4).

Análisis de las relaciones Externas e Internas:

Para la realización del diagnóstico estratégico de la situación de la empresa, se utiliza la matriz DAFO, por ser esta herramienta de análisis cualitativo que sintetiza la información relativa a las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades; realizando una selección y clasificando en las dos matrices anteriores de los factores de menor resultado ponderado; para elaborar una matriz DAFO.



Procedimiento de trabajo con la Matriz DAFO:

1. Se selecciona de la información analizada en la MEFE y la MEFI, aquellos factores que han alcanzados valores críticos, como 4 en las oportunidades y fortalezas y 1 para las amenazas y debilidades, y en algún caso valores intermedios cuando el caso de ponderación es considerable.
2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultante en la casilla apropiada.
3. Comparar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultante.
4. Comparar las fortalezas y amenaza y registrar las estrategias FA resultante.
5. Comparar las debilidades y amenazas y registrar las estrategias DA resultante ver(anexo 5)

Construir una matriz de ese tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo.

Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho mas complejo, y por ellos insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupo que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenarias para la validación de las propuestas. La cantidad de combinación posible es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por los cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas internas y externas de la empresa.

Valorando los resultados obtenidos en la matriz de factores internos MEFI, y en la matriz de factores externos MEFE, conjuntamente con la matriz DAFO, para la búsqueda de las mejores opciones estratégicas a aplicar en la Unidad Basica de Servicios Técnicas y Personales de Moa. Aprovechando las principales fortalezas y oportunidades para eliminar las debilidades y eludir el impacto de las amenazas. La



empresa se encuentra en el cuadrante de estrategia ofensivas de acuerdo a los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, por lo que este constituye el más importante en la formulación de estrategias.

Estrategias a seguir:

1. Aplicar los estudios de mercado.
2. Consolidar la preparación de los cuadros de dirección así como asegurar una fuerza de trabajo.
3. Fortalecer al máximo la calidad seguridad y eficiencia de los servicios para consolidar la confianza de los clientes.
4. Buscar un mecanismo para la inversión de las piezas en el municipio de Moa.

2.4 Aplicación de metodología para el diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad.

Atendiendo al interés expresado por la dirección de diseñar un sistema de gestión de la calidad según las Normas ISO-9001:2008, se ha decidido realizar el presente diagnóstico de la calidad en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa. Para saber donde se encuentra la organización y hacia donde orientar los esfuerzos y recursos, la empresa necesita diagnosticarse, por lo que esta fase juega un papel importante en el diseño del sistema de gestión de la calidad, ya que sin un buen proceso donde se detecten las deficiencias que entorpecen el trabajo de la empresa, es imposible trazarse objetivos para el logro del desarrollo de la misma.

2.4.1 Etapa1. Análisis global de la organización para identificar la necesidad de Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad.

A pesar de la decisión de la dirección de la empresa de diseñar un sistema de gestión de la calidad y por tanto la ejecución del diagnostico de la actividad de gestión de la calidad; se decidió analizar una serie de indicadores que reflejan el comportamiento



de la actividad de gestión de la calidad, cuyos resultados pudieran reflejar la necesidad de diseñar dicho sistema.

❖ **Análisis Económico de las Ventas**

Haciendo uso de la información obtenida, que se realiza sobre la base de la consulta de los documentos más relevantes de la organización se obtuvo que:

En el año 2009 el ingreso por razón de las ventas minoristas el plan fue de 685.0MP y el realmente ingreso 976,1MP para un 142.50%. El ingreso por razón de las ventas mayoristas el plan fue 2413,8MP y realmente ingreso 2079,7MP para un 86,16 %

Las utilidades planificadas fueron de 100.9MP y las utilidades real fue 120,8MP para un (119.72) %.

En el año 2010 el ingreso por razón de las ventas minoristas el plan fue de 972.6MP realmente ingreso 1035,6MP para un 106,48%. El ingreso por razón de las ventas mayoristas el plan fue de 2979,1MP y realmente ingreso 2692, 5 MP para un (90.38%.

Las utilidades planificadas fueron de 101,3MP. Y la utilidad real fue de 142,3MP para un 71,19%.

Como se puede apreciar las utilidades planificadas en ambos períodos se cumplieron, las ventas minoristas se comportaron favorablemente con respecto a lo planificado, debido a la entrada de piezas de repuesto y productos como (tinte, champú y crema) y en las ventas mayoristas hubo un incremento con respecto al año 2009, por concepto de \$ 612.8,

2.4.2 Etapa 2. Lograr el compromiso de todo el personal.

Mediante el trabajo en grupo y entrevistas realizadas al personal de las áreas, los trabajadores manifestaron su apoyo para realizar el estudio, debido a que tienen conciencias que la calidad es tareas de todos. Todos estuvieron interesados y comprometidos con el proceso que se estaba realizando y se decidió que en los matutinos y consejillos se comunicara a los mandos intermedios y estos a los obreros del compromiso realizado y las tareas que demanda este proceso.



2.4.3 Etapa 3. Creación del grupo ISO 9000.

Con el propósito de dar cumplimiento a esta etapa la alta dirección de la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales, Empresa de Comercio y Gastronomía, designó una serie de compañeros integrado el director, la especialista en calidad y los siete jefes de áreas.

- ❖ Fernando Sánchez Negrones (director).
- ❖ Elena Tejeda Hernández (especialista).
- ❖ Nelvis Durán Cordero (administradora de área).
- ❖ Esmeraldo Paneque Leyva (administrador de área).
- ❖ Edalis Ge Barzaga (administradora de área).
- ❖ Caridad Meriño Ramos (administradora de área).
- ❖ Manuel Marisma Aguilera (administrador de área).
- ❖ Maribel Ricardo Duran (administradora de área).
- ❖ Marjoris Hernández Pico (administradora de área).

En esta etapa se preparó a los compañeros antes mencionados en cuanto a las técnicas que se utilizan en el estudio (técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas, etc. Así como en la metodología que se va a emplear para cumplimentar todas las fases propuestas.

2.4.4 Etapa 4. Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad.

La cultura de la calidad puede a favorecer, entorpecer o impedir el cambio organizacional, es por ellos que se diagnosticó la cultura de calidad para conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a la calidad

Para lograr dicho objetivos se utilizaron técnicas como la observación directa, la revisión y análisis de documentos, entrevistas y como técnica fundamental la encuesta, donde se aplico un cuestionario para diagnosticar la cultura de la calidad al (0.30%) de los trabajadores de la empresa distribuido de la siguiente manera:



- ❖ Alta dirección (encuestado 1).
- ❖ Mandos intermedios (encuestados 10).
- ❖ Empleados (encuestados 34).

Luego de aplicadas las encuestas, se realizó un resumen total de las respuestas y los resultados, fueron representados en gráficos marcados, para determinar si la cultura actual y preferida están o no orientadas hacia la calidad. Una vez completado los gráficos se suman los totales de cada alternativa de respuestas (A, B, C), para lo cual se realiza el gráfico marcado, del total de respuestas del tipo A, B, C (Ver anexo 6, 7, 8).

❖ **Análisis de la cultura de los mandos intermedios.**

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los mandos intermedios se obtuvieron una cultura orientada hacia la calidad, en la columna cultura actual se manifestó como sigue A (86.6%), B (13.3%) y C (0.0%). En la cultura preferida se obtuvo el (0.0%)

❖ **Análisis de la cultura de los obreros.**

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los obreros se obtuvieron una cultura orientada hacia la calidad, en la columna cultura actual se manifestó como sigue A (73.86%), B (20.75%) y C (5.39%). En la cultura preferida se obtuvo en la C (5,6%).

❖ **Valoración general.**

La valoración de los resultados obtenidos a través de las encuestas arrojó lo siguiente. La cultura está orientada hacia la calidad, aunque no del todo ya que las encuestas de los mandos intermedios demuestran que la suma de B y C es de 13.3% y el % de A es de 86.6%, también en los resultados de las encuestas realizadas a los empleados se obtuvo que la suma de B y C fue de 26.14% y el % de A fue de 73.86%.



2.4.5 Etapa 5. Diseño de las técnicas de diagnóstico.

En esta etapa se utilizó el procedimiento propuesto en la metodología para el diagnóstico que aparece en el capítulo anterior.

Para diagnosticar la Gestión de la Calidad desde el punto de vista interno se utilizó la guía para el diagnóstico interno que se muestra en el (Anexo 12, 13, 14, 15 y 16), y desde el punto de vista externo se utilizó la guía para el diagnóstico externo que se muestra en el (Anexo 9).

2.4.6 Etapa 6. Ejecución del diagnóstico.

Como primer paso se procedió al diagnóstico externo de la organización, valorando los elementos que forman parte del entorno empresarial, posteriormente se procedió a la evaluación de los requisitos generales del sistema de calidad en la organización, luego se evaluó el requisito Responsabilidad de la Dirección, seguidamente el requisito de la Gestión de Recursos, continuando con el requisito Realización del Producto, incorporando el requisito de Medición Análisis y Mejora a cada uno de los procesos, así como las principales acciones de mejora; utilizando los cuestionarios correspondientes.

2.4.6.1 Análisis Externo de la organización.

❖ Factores Culturales.

El cliente es considerado un elemento esencial para la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales, y los puntos de servicios que la componen. La misma mantiene relaciones beneficiosas con empresas líderes en la gestión de la calidad.

❖ Factores Tecnológicos.

Para ser realmente competitivos y lograr calidad es necesario las instalaciones de tecnologías de avanzadas en cuanto a los equipos que intervienen en las prestaciones



de servicios, que muchos llevan varios años de explotación que estos influyen en la calidad de los servicios.

La entidad no dispone en todos los casos de los medios técnicos de computación necesarios. Ejemplo acceso a Internet, aprovechamiento de la red informativa.

La misma no posee los suficientes medios de transporte apropiados para la entrega de los productos.

❖ Factores Políticos.

La política del país y la sociedad promueven el desarrollo del sector debido a que al aumentar las inversiones se logra una mayor disponibilidad de instalaciones para la prestación de servicios.

Los indicadores de ingresos recibidos por conceptos de servicios a la población forman parte de los indicadores globales del municipio.

❖ Factores Económicos

La situación económica del país y del territorio no son totalmente favorables para el desarrollo de la entidad, lo cual no impide que se lleve a cabo el desarrollo de todos los planes. En cuanto a la doble moneda se puede plantear que se aplica una sola y no afecta por que son directa a la población, debido a que la política actual del país es incrementar las inversiones.

La empresa realiza diferentes tipos de aportes(Ley tributaria) al presupuesto del estado como:

- ❖ Aporte a la seguridad social.
- ❖ Impuestos por la utilización de la fuerza de trabajo.
- ❖ Impuestos sobre utilidades.



❖ **Factores Legales.**

La Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa, esta respaldada por determinadas reglas y normas que conjuntamente complementada con el sistema económico de contabilidad conforman el mecanismo de regulación y control. La misma posee respaldo legal por la Licencia expedida conforme a las atribuciones y funciones del Banco Central de Cuba emitida según la Resolución número 17\05 con fecha del 8/2/2005 para realizar actividades comerciales (Ver anexo18), relacionadas con su objetivo social, en moneda nacional. No existe regulaciones específicas, ni regulaciones especiales.

❖ **Factores Demográficos.**

La empresa cuenta con una buena cantera para la selección del personal, el mecanismo para la selección y capacitación del personal favorece el desarrollo de la organización porque permite ejecutar una selección óptima de la fuerza de trabajo fundamentalmente para los cargos que requiere de una mayor preparación (técnica y profesional).

La entidad no se encuentra insertado en el trabajo competitivo.

❖ **Características del mercado.**

Clientes:

En la actualidad la demanda de los productos y servicios que oferta la empresa es mayor que la oferta, a causa de que las condiciones de las piezas de repuesto para los equipos electrodomésticos. Incapacidad de la empresa de satisfacer sus demandas.

La entidad cuenta con un cliente potencial la población.



Proveedor:

Los proveedores no están obligados a competir para las ventas, debido a que la provincia es la que le asigna la materia prima. La empresa tiene suministradores estables, por ejemplo Universales y DIVED.

Competidores

En el territorio existen competidores como son los cuentas propistas porque ofertan servicios similares a los de la empresa, basados fundamentalmente en el calzado, costuras, la batines y mecánicos.

2.4.6.2 Análisis interno de la organización

El análisis interno de la organización se basará en los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2008, determinando las deficiencias durante el análisis, para así poder tomar las posibles estrategias de solución.

❖ REQUISITO 4 Sistema de Gestión de la Calidad.

Requisito general

La organización no tiene diseñado un Sistema de Gestión de la Calidad, aunque se encamina en los primeros pasos en este concepto, para gestionar la calidad se utiliza la inspección como herramienta para tomar decisiones la cual no concuerda con los métodos establecidos en la documentación internacional (método de control no estratégico).

Se encuentran identificados los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (Ver anexo 9) y se ha determinado la secuencia e interacción entre ellos, pero no existen procesos contratados externamente. Para alcanzar la mejora continua de los procesos se realiza una revisión por parte de la dirección de cada uno, las deficiencias detectadas se plasman en un modelo de no conformidad y se dictan las acciones correctivas correspondientes.



Requisito de la documentación.

Generalidades.

La entidad no cuenta con toda la documentación necesaria para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. Su documentación incluye: la política y objetivo de calidad, el manual de calidad y los documentos necesarios para que la organización se asegure la gestión eficaz de cada proceso.

Actualmente se trabaja en los procedimientos documentados y en los registros requeridos por las normas ISO 9001:2008.

La entidad cuenta con instrucciones y procedimientos de operación, control de producto y procesos. Están escritos, implementados y actualizados los procedimientos de: control de documentación, control de registro, tratamiento de no conformidades, acciones correctivas, auditorías internas y acciones preventivas; los cuales constan en el manual de procedimientos generales.

Manual de calidad.

La organización no posee un manual de calidad.

Control de documento.

No se lleva a cabo el control de los documentos, debido a que no cuentan con documentos para realizar dicha actividad de Gestión de la Calidad.

Control de los registros.

No se lleva a cabo la actividad de registro de los documentos al no poseer un Sistema de Gestión de Calidad.

❖ **REQUISITO 5. Responsabilidad de la dirección.**

Compromiso de la dirección.

La dirección no tiene declarada por medio de una resolución su compromiso con el diseño y mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Tampoco todos sus miembros



están convencidos de que la dirección se encuentre firmemente comprometida con el diseño y su mejora ya que no es suficiente el número de actividades dirigidas hacia la comprensión de todo el personal de la organización con el proceso que se lleva a cabo para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2008.

La alta dirección debe participar en las revisiones de las necesidades y disponibilidad de los recursos para el Sistema de Gestión de Calidad.

Enfoque al cliente

En la organización se planifican todas las actividades para garantizar los requisitos del cliente cumpliéndolos en su inmensa mayoría, aunque a pesar de esto en ocasiones algunos clientes se van insatisfechos por no encontrar el producto o servicio que necesitan, al no existir variedad en los servicios prestados.

Política de la calidad.

Aunque se tiene enunciada la política de la calidad de la empresa la misma expresa el propósito de mantener la mejora continua del sistema una vez establecida y garantizar la satisfacción del cliente.

Planificación.

Objetivo de calidad. La planificación estratégica de la organización y la política de la calidad proporcionan un marco para el establecimiento de los objetivos de calidad.

Planificación del sistema de Sistema de Gestión de la Calidad.

En la empresa no se realiza una planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, al no tener diseñado el mismo.



Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.

Responsabilidad y Autoridad.

La empresa tiene un procedimiento de responsabilidad de la dirección técnica y en el cual se comprueba que la plantilla de cargo que se tiene definido para todo el personal que dirige o ejecute un trabajo que incide sobre el producto o servicio que se brinda que controle de alguna forma su calidad; la responsabilidad y autoridad que dispone con relación a las actividades de ejecución y perfeccionamiento de dicho producto o servicio, o sea se tiene la descripción de cada puesto de trabajo y las funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.

Representante de la dirección.

Se ha designado un representante de la dirección para la calidad a nivel de empresa en este caso es el jefe de departamento de calidad en la empresa que igualmente ha sido dotado de autoridad para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. El mismo se comunica con los clientes y otras partes interesadas para el asunto relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad e informa a la alta dirección sobre el desempeño de este, incluyendo las necesidades para el mejoramiento. El especialista asegura que se promueva el conocimiento de los clientes.

Comunicación interna

La dirección considera la comunicación como un factor importante en la organización, existiendo una comunicación formal entre jefes y subordinados.

Utilizando como vía de comunicación, los consejos, consejos de dirección, comunicación directa y matutinos.



Revisión por la dirección

Generalidades

La alta dirección inspecciona en intervalos planificados el comportamiento de la actividad de calidad (pero no es Sistema de Gestión de la Calidad por no estar establecido), para asegurar su continúa consistencia y eficacia; la misma incluye esta revisión, la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, la política y los objetivos de la calidad. La alta dirección asegura el medio de información de entrada para la revisión por la dirección mediante un Comité de la Revisión, en esta revisión se incluye la política y objetivos de la calidad. Se audita la aplicación efectiva de las revisiones y como registro de la misma se mantiene los informes que se discuten al efecto, pero no se ha definido indicadores para medir el desempeño de la actividad de calidad o del Sistema de Gestión de la Calidad.

Información para la revisión.

Para ejecutar la observación del Sistema de Gestión de la Calidad la dirección toma de referencias de revisiones anteriores y utiliza como información de entradas.

- ❖ Resultados de auditorias.
- ❖ Retroalimentación de los clientes.
- ❖ Desempeño de los procesos y conformidad con el producto.
- ❖ Situación de las acciones correctivas y preventivas.
- ❖ Acciones de seguimiento de revisiones anteriores de la dirección.
- ❖ Recomendaciones para la mejora.

Resultado de la revisión.

Se realiza un informe con los resultados de las revisiones que incluye las acciones asociadas a:

- ❖ La mejora de la eficacia del sistema de la calidad y sus procesos.



- ❖ La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- ❖ La necesidad de los recursos.

Los resultados de las revisiones incluyen las decisiones y acciones preventivas necesarias, pero no tiene definido los registros donde se señalan los resultados por las revisiones por la Dirección.

❖ **REQUISITO 6. Gestión de los recursos.**

Provisión de recursos.

En la realización de este trabajo se pudo observar que para el aseguramiento de los recursos humanos, financieros, y materiales, los departamentos correspondientes elaboran los planes de necesidades de recursos. Los recursos con que cuentan son los necesarios aunque en algunos casos estos no son suficientes para desarrollar su actividad.

Para el aseguramiento de los recursos en ocasiones se realizan reuniones donde determinan las necesidades y las características que deben tener, de esta forma en correspondencia con las necesidades y la disponibilidad económica se deciden las compras. Ahora bien, el financiamiento disponible no permite asegurar en todo momento los recursos necesarios para los diferentes procesos.

Con relación a los insumos para el mantenimiento existen deficiencias en el aseguramiento de estos recursos, en ocasiones existente limitaciones económicas y además hay recursos con déficit en el mercado.

Por otra parte, los principales proveedores de la empresa no logran garantizar la disponibilidad y calidad de las materias primas necesarias para la producción, o no son oportunos con la entrega de algunos de estos recursos.



Recursos humanos.

Generalidades.

El sistema de Recursos Humanos, está constituido a nivel de empresa, contando con un Jefe General de Recursos Humanos, un Técnico de Recursos Humanos y uno de Seguridad y Protección. En la entidad se tiene establecido un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, siendo esto una función integral en la organización, las responsabilidades corresponden tanto a la alta dirección como a los mandos de línea. Está definida la política y los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos, establecidos a nivel de Sociedad.

Las actividades que concibe el sistema implantado son:

- ❖ Planificación de la fuerza de trabajo.
- ❖ Evaluación del potencial humano.
- ❖ Reclutamiento y selección.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Promoción y desarrollo de planes de carrera.
- ❖ Compensación y auditoria.

Para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos es necesario partir de la medición de los resultados de su aplicación con el objetivo de complementar el fin del sistema de contar con personas motivadas y competentes, premisa fundamental para el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización. Para ello se consideran instrumentos cualitativos y cuantitativos, los que en su conjunto reflejan el comportamiento de la política de recursos humanos aplicada a la organización.

Los indicadores evaluados fueron los siguientes:

Índice de ausentismo:

El índice de ausentismo se comportó durante el año 2010 por debajo de la media nacional, registrándose un valor de 0.06% lo que indica un resultado muy favorable.



Índice de rotación de la fuerza de trabajo:

Este índice obtuvo un valor de 8.97, % el cual se considera como desfavorable. Durante el período se produjeron 18 bajas y 15 altas, estas bajas estuvieron solicitadas por voluntad propia, con el objetivo, fundamentalmente, de acercarse a sus viviendas, mejores salarios, demás de los movimientos internos y jubilaciones, todo lo cuál atenúa aun más este resultado.

La planificación del personal se realiza teniendo en cuenta la fluctuación laboral, nuevas inversiones, promociones y movimientos internos. La evaluación del personal humano se realiza mediante la comisión representativa, que lo compone un grupo de especialistas, experto, funcionarios y sus responsables que intervienen y evalúan a los obreros sobre la base de los requisitos, realizándose cada 1 años, esto trae consigo que el trabajador mantenga una actitud correcta y cumpla con todos los requisitos de la empresa.

Los planes de desarrollo de carrera y promoción se llevan a cabo a través de la determinación de necesidades de aprendizaje (DNA), de acuerdo a la evaluación del personal humano y la evaluación del desempeño, el cuales no satisface todas las necesidades de los trabajadores.

Las auditorias se realizan a nivel de empresa, la evaluación del desempeño, se realiza teniendo en cuenta el reglamento de la empresa para la realización del proceso y mediante el modelo desarrollado por la empresa que recoge todas las actividades a evaluar para cada trabajador según su labor, ver (anexo11).

Participación del personal.

- ❖ Al personal de la empresa se le proporciona una formación en base a la capacitación que tiene la necesidad del trabajador.



Competencia. Toma de conciencia y formación.

En la Empresa se lleva a cabo para la toma de conciencia y formación las siguientes actividades:

Mediante la concientización del personal y la actualización de los cambios y desarrollo de la organización, capacitaciones a directivos (se planifican a medidas que sean necesarias), capacitación de seguridad de salud del trabajo, la creatividad y la innovación, conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, la visión para el futuro de la organización, el cambio y desarrollo de la organización, el impacto de la organización en la sociedad.

Infraestructura.

En la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales de Moa no se encuentran las infraestructuras adecuada para lograr la conformidad de los productos, presentándose las siguientes dificultades:

- ❖ Hay déficit de herramientas de trabajo.
- ❖ La ventilación, iluminación son insuficiente en el taller Matriz no tiene ventana en los costados.
- ❖ Los equipos presentan muchos años de explotación, por lo que en ocasiones interrumpen el flujo productivo.
- ❖ Falta de algunos productos del mercado (lasca, derriz, reparadora de puntas y piel para la realización de zapatos).
- ❖ Falla de algunas piezas del mercado(junta de olla de presión , termostato para olla de presión)

Ambiente de trabajo.

Existe en la Unidad Básica de Servicios Técnicos y Personales un reglamento higiénico sanitario que incluyen las reglas de seguridad para cada puesto de trabajo. Se cuenta con un programa de limpieza, se tienen creadas comisiones que realizan



evaluaciones sanitarias. Poseen las normas técnicas relacionadas con la seguridad e higiene del trabajo y protección contra incendio, cuentan con personal responsabilizado con la limpieza.

Información.

La organización gestiona la conversión de datos en información para la toma de decisiones basada en los hechos a diferentes niveles, técnicos y de dirección. Las fuentes de datos que la empresa emplea, son datos basados en sus propias experiencias adquiridas con el cursar del tiempo y a través de las orientaciones por la sociedad y otros medios como son:

- ❖ Sistema de control y análisis (la especialista).
- ❖ Análisis económico y financieros (departamento económico)

No se tiene acceso a Internet o a bases de datos que permitan la actualización de su flujo informativo.

Recursos financieros.

En la entidad se determina la necesidad del recurso financiero y la fuente de la misma, su disponibilidad y control se planifica para lograr los objetivos de la organización. Se utilizan programas informáticos que facilitan el empleo de métodos financieros innovadores.

Se informan los resultados financieros oportunamente identificados las actividades con falta de eficacia y de eficiencia para iniciar las acciones de mejoras apropiadas y se realiza informes financieros de la actividad relacionadas con el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y la conformidad del producto quincenalmente, los que son utilizados en la revisión de la dirección de la empresa.



❖ **REQUISITO 7. Realización del producto.**

Planificación de la realización del producto

Orientación general.

La ejecución del producto o la prestación del servicio deben llevarse a cabo mediante procesos planificados previamente como garantía de que no se van a producir incertidumbres en el desarrollo de los mismos

Se planifican y desarrollan los procesos y subprocesos necesarios para la realización del producto, lo cual se lleva a cabo mediante el chequeo de procesos a través de la guía de control.

Proceso relacionado con el cliente.

El cliente recibe información a través del departamento de atención a la población que le brindará el servicio, el cual está en la obligación de ofrecerle las informaciones necesarias al mismo.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

La organización tiene la obligación de revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que el producto llegue al cliente. Tienen establecido el control de los parámetros de calidad para los productos que se comercializa y elabora en la unidad se pudo observar que la entidad se asegura que se ofrezca de forma adecuada, mediante una inspección, el resultado de esta inspección no se registra, solo se toma medidas para corregir los fallos en ese momento.

Comunicación con el cliente.

Las vías de comunicación que establece la empresa es mediante la radio, este medio de comunicación es eficaz. Se tiene establecido para las quejas y reclamaciones del cliente un departamento de atención a la población.



Actividades que se desarrollan para asegurar esta comunicación:

- ❖ Información de los productos y las especificaciones de los servicios que se ofertan en los establecimientos.
- ❖ Desarrollar la publicidad, con el fin de Incrementar la motivación del mercado hacia los servicios ofertados.
- ❖ Eventos promocionales.
- ❖ Recepción y tramitación de sugerencias y quejas presentadas por los clientes.
- ❖ Investigación de la satisfacción de los clientes como vía de la retroalimentación de la calidad del servicio.

Diseño y desarrollo.

El requisito de diseño y desarrollo no procede para la organización.

Compras.

Proceso de compras

En la empresa esta creada un departamento de aseguramiento y transporte. Tiene la obligación de garantizar que los productos comprados se reciban de acuerdo con las especificaciones determinadas para los mismos. Aunque cuentan con un procedimiento donde se define el proceso para la selección y evaluación de estos proveedores el mismo se aplica, pues los proveedores en la mayoría de los casos son designados directamente y no se cuenta con expediente de suministradores, ni con datos que permitan evaluar su capacidad para satisfacer las necesidades de la organización.

Información de las compras.

Las compras se realiza a partir de las necesidades de las áreas pero estas solo informan al comprador el recurso y la cantidad necesaria y en ocasiones no informa



los requisitos para su compra y aprobación, por lo que el comprador debe establecer los requisitos para las compras según sus conocimientos y experiencias.

Verificación de los productos comprados.

Para la verificar la conformidad de las mercancías, en estos casos se realiza la recepción dejándose claro los resultados de la inspección y conformidad con los requisitos del pedido en cantidad y calidad. En situación que el producto sea no conforme se confecciona el informe de reclamación donde se especifica el producto y el objetivo de la reclamación. Los almacenes se encuentran en buen estado y se conservan por la norma de conservación.

Operaciones y realización

Producción y prestación de servicios.

En la empresa existe área destinadas a la producción y a los servicios, las cuales están destinadas a prestar diferentes servicios a la población. Las mismas tienen definido sus objetivos de trabajo, realizada por los jefes de áreas respectivamente, los cuales son:

- ❖ Disminuir los gastos de gas licuado, energía eléctrica y comunicaciones.
- ❖ Garantizar el cumplimiento del plan de producción del año.
- ❖ Mantener la calidad de las producciones y los servicios prestados.
- ❖ Mantener actualizado y cumplimentar el plan de enfrentamiento de delitos e ilegalidades.
- ❖ Cumplir el plan de medidas de la auditoria.

Validación del proceso de producción y prestación de los servicios.

Este requisito no procede para la empresa pues todos los procesos pueden ser inspeccionados y conocer sus resultados.



Identificación y trazabilidad.

En las áreas de producciones con respecto a evaluar el estado del producto en relación a los requisitos de calidad durante el proceso productivo se desarrollan pruebas visuales teniendo en cuenta el tejido y el tipo de piezas de repuesto,

Preservación del producto.

La empresa cuenta con normas que regulan las actividades de recepción, almacenamiento, manipulación y embalaje de forma tal que se garantice la preservación del producto, aunque el desconocimiento, la no aplicación de las normas y falta de condiciones en ocasiones provoca el deterioro del producto final o parte de el.

Cada producto que es recepcionado en el almacén es identificado por tarjetas de estibas.

Control de dispositivos de seguimiento y medición.

Se encuentran identificados los medios de medición para el control de la calidad son controlados los dispositivos de medición y monitoreo, estos dispositivos están calibrados y verificados.

❖ **Requisito 8 Medición análisis y mejoramiento.**

Generalidades.

La organización planifica los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, aunque no se ha diseñado un Sistema de Gestión de la Calidad. Para identificar las áreas que debe mejorar su desempeño se utiliza como método el departamento de atención a la población, auditorias internas, medidas financieras y auto evaluación. Estas técnicas contribuyen la información necesaria para identificar las áreas de mejora.



Satisfacción al cliente.

En la empresa y en las distintas áreas de servicios y producción el cliente es el factor fundamental para la organización, de ellos depende el servicio.

Las informaciones que se obtiene son a través del departamento de atención a la población, las frecuencias de recopilar las informaciones son diarias. La dirección debe utilizar otras fuentes que le permita obtener información sobre la percepción del cliente con respecto a los servicios que se le prestan, ejemplo las encuestas y entrevistas.

Auditoria internas.

La dirección ha establecido en la organización un proceso para evaluar las debilidades y fortalezas. Para esto cuenta con un plan de auditoria, el que se es planificado y garantiza que se tenga en cuenta los cambios que ocurre en la organización. Tiene definido un procedimiento documentado para la realización de la auditoria interna; son utilizadas para la retroalimentación con vista a la mejora de la calidad. En la empresa no se realiza el cálculo de los costos de calidad, por lo que no utiliza su informe para identificar oportunidades de mejora. Cada taller tiene establecido su auto evaluación cuyos resultados son utilizados con vista a la mejora de la eficiencia y la eficacia global de la organización.

Seguimiento y medición de los procesos.

La organización aplica como método para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, el chequeo de los procesos el cual demuestran su capacidad para alcanzar los requisitos especificados.

Cuando no se alcanza los resultados planificados se lleva a cabo correcciones y acciones correctivas según corresponda. La empresa tiene definido por escrito los responsables del seguimiento, mediciones, análisis y mejora de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Para afirmar la eficiencia, mediciones, recogidas y



validación de datos para el seguimiento y la mejora continua en estos proceso se utiliza los modelos de no conformidad, donde se recogen estas y se proponen acciones correctivas y el responsable de que cumplan con estas acciones.

Seguimiento y medición del producto.

La empresa mide y hace seguimiento de las características del producto o servicio para verificar el cumplimiento de sus requisitos en la etapa apropiada del proceso. Se planifica las etapas en que se realiza la medición y seguimiento del producto o servicio que se levantan registros para estos, aunque no exista un procedimiento documentado. El proceso de fabricación o servicio se lleva a cabo solo cuando la medición y seguimiento demuestra el cumplimiento de los requisitos, al menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente o por el cliente y se tiene establecida la autoridad responsable de desempeñar el producto.

Control del producto no conforme.

Están definidas las vías para identificar y controlar el producto no conforme y las acciones correctivas apropiadas, existe un procedimiento escrito para el tratamiento de productos no conformes, el mismo incluye: responsabilidad y autoridad relacionada con el procedimiento, criterios para la identificación, control para prevenir el uso, forma de identificar o marcar el producto no conforme. Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas, se mantiene registros para prevenir el uso de los productos no conformes detectadas y las acciones tomadas posteriormente. Además se notifica a las partes interesadas.

Análisis de datos.

Se determina, recopilan y analizan los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia de cada proceso. Para evaluar la realización de la mejora continua, en la organización se comparan informes referentes a la calidad.



Mejoramiento.

Mejora continua.

La organización tiene definido indicadores que muestren el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, los que se utilizan para identificar necesidades de mejora. La empresa planifica los procesos necesarios para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de los objetivos estratégicos, objetivos de calidad y el análisis de los indicadores de calidad. Existe un procedimiento documentado para el proceso de mejora continua, se emplea una metodología para enfrentar el proceso de mejora continua que incluye los siguientes pasos: análisis del comportamiento de los indicadores del producto y servicios, revisión por proceso determinación de las no conformidades y la confección del plan de medidas correctivas y preventivas. Además se cuenta con poca infraestructura necesaria para enfrentar el proceso de mejoramiento continuo.

Acciones correctivas.

La entidad toma responsabilidad y autoridad para emprender acciones correctivas, cuyos resultados son inspeccionados, hacia eliminar la causa de las no conformidades detectadas y para este se tiene definido el procedimiento para el control de la no conformidad para el producto no conforme

Acciones preventivas.

En la organización está definida la responsabilidad y autoridad que determina acciones para eliminar las causas de las no conformidades y prevenir así su ocurrencia, existen procedimiento documentados para la toma de acciones preventivas, así como la base de las no conformidades potenciales y sus causas y evaluar las necesidades de prevenir la ocurrencia de no conformidad para determinar las acciones necesarias.



2.4.7 Etapa 7 Análisis de los resultados del diagnóstico.

Concluido el diagnóstico se procedió al análisis de la información recopilada. A partir de los resultados del diagnóstico interno se procedió a confeccionar un listado de las deficiencias detectadas, el cual se muestra a continuación:

- ❖ No se ha diseñado, ni certificado un sistema de gestión de la calidad.
- ❖ No están disponibles todos los recursos necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos para lograr la conformidad de los productos y poder enfrentar el mejoramiento continuo.
- ❖ Análisis de los datos para obtener información con relación a:
 - 1) La capacidad, eficiencia y utilidad del sistema de gestión de la calidad.
 - 2) La satisfacción o insatisfacción del cliente.
 - 3) La conformidad con los requisitos del cliente.

2.4.8 Etapa 8. Adiestramiento del Personal

Siguiendo las indicaciones de la metodología empleada, se propone que la empresa debe realizar varias actividades encaminadas al adiestramiento del personal de la misma en base a la calidad, siendo estas:

- ❖ Gestionar cursos de investigación de mercados para los altos directivos, con el fin de realizar investigaciones de mercados y conocer hacia donde dirigir sus estrategias.
- ❖ Recibir cursos de superación todos los trabajadores de la empresa tanto directivos como mandos intermedios y empleados.
- ❖ Participar en seminarios, eventos de forum, conferencias y talleres que tributen a temáticas relacionadas con la calidad.



2.5 Fase II Diseño o Proyección del Sistema de Gestión de la Calidad.

Luego del estudio realizado y en correspondencia con los resultados obtenidos en el diagnóstico se propone el siguiente Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad a la Unidad Básica de Servicios Técnico y Personales de Moa, el cual consta de 8 pasos que se exponen continuación.

Paso1. Estructura general de la documentación: la misma está formado por tres niveles

- ❖ Primer nivel. Manual de Calidad: que esta constituida por, la estructura organizativa, la responsabilidad del personal clave, los procedimientos la descripción del sistema de la calidad conjuntamente con las actividades de la empresa y compromisos frente a cada requisito de la norma y. la política de calidad.

La política de calidad en el procedimiento de este manual es una guía para la adopción de decisiones que debe estar escrita, explicada, interpretada y enseñada, ser realista y alcanzable, estar disponible para todo el personal. Los objetivos generales de calidad de la empresa y una referencia a los objetivos específicos a corto y o mediano plazo, El cumplimiento de los requisitos de la norma aplicable asegurando que refleje las necesidades y expectativas de los clientes. Asegurar que todos la entienden y apoyan, evitar objetivos específicos indefinidos y afirmar que el sistema pueda medir si los objetivos generales y específicos son alcanzados, establecer revisiones periódicas y afirmar que el sistema de calidad refleje la política.

- ❖ Segundo nivel. Manuales de Procedimientos: están instituidas par definir actividades y procesos generales, describir cómo se llevan a cabo las actividades y procesos, establecer la interrelación, definir la autoridad y responsabilidad específicas referente a las instrucciones y registros.
- ❖ Tercer nivel. Manuales de Instrucciones: son procedimientos para definir cómo se realizan las operaciones, los controles detallados de las actividades, además se



usan para indicar cómo se cumplen requisitos específicos y de igual forma pueden tomar la forma de textos, listas de comprobación, diagramas, planes, ver (anexo 18)

Paso 2. Definición de cada manual del Sistema: cada manual de la documentación debe tener identificado, el uso a que está destinado (actividades), los usuarios (áreas o departamentos) y las limitaciones de su uso (si existen), este puede definirse por escrito en un acápite.

Paso 3. Diseño de los manuales: la documentación esta organizada en sección por departamento, funciones, operaciones, procesos, requisitos de la norma y combinación de variantes anteriores.

Crear tabla de contenido de cada manual.

Paso 4. Creación de tablas de contenido: se confeccionan con los títulos de los procedimientos o instrucciones actualmente existentes por cada manual y con los nombres de los procedimientos o instrucciones a escribir por cada manual.

Paso 5. Definición del formato de las páginas: se debe diseñar simple conteniendo la identificación de la compañía, la identificación y título del documento, el número de la página y total de páginas, el número de revisión o edición, la fecha de emisión, revisión y autorización (puede estar solo en la primera página).

Paso6. Definición de la estructura de los procedimientos e instrucciones, está contenidos por

- ❖ Título.
- ❖ Objetivo.
- ❖ Alcance.



- ❖ Definiciones, si son necesarias.
- ❖ Responsabilidades.
- ❖ Detalles del proceso y actividades.
- ❖ Referencia a otros documentos y registros.

Paso 7. Identificación de la documentación necesaria: revisar los documentos existentes para, identificar si cumplen los requisitos de la norma, prescindir que se olviden aspectos relevantes, evitar conflictos entre los documentos existentes y los nuevos.

Paso 8. Definición del contenido de la documentación: debe cubrir cada cláusula de la norma y utilizar como guía la norma ISO aplicable.

2.5.1 Preparación de análisis inicial para elaborar los procedimientos.

Análisis inicial: percibir los procesos y actividades del área, identificar las interrelaciones externas e internas, percibir los requisitos de la norma ISO y familiarización con los problemas del área.

2.5.2 Técnicas para analizar y comprender los procesos:

Entrevistar al personal que realiza las actividades que constituye los siguientes casos.

- ❖ No interrogue agresivamente
- ❖ Usar preguntas abiertas
- ❖ Usted debe definir lo que se hace actualmente, no lo que usted piensa que se hace o cree que debe hacerse
- ❖ Ir al lugar de trabajo de las personas
- ❖ Explicar el porqué de su visita
- ❖ Tomar el tiempo necesario
- ❖ Permitir que vean sus anotaciones



- ❖ Hacer que participen en la revisión del proceso una vez aclarado
- ❖ Solicitar comentarios e ideas para mejorarlo

Diagramas de flujo de los procesos: incluye como identificar la secuencia de los eventos, identificar las interrelaciones externas e internas y comprender mejor los procesos (ver anexo 19)

La observación: es evaluación del ambiente, de los problemas, de los registros y comprobar que lo que le han dicho es lo que se hace.

2.5.3 Para la Redacción de los procedimientos:

Definir secuencialmente qué se hace, para qué se hace, quién lo hace, cómo, cuándo y dónde se hace. Aplicar un estilo activo (presente o mandatorio), evitar las ambigüedades, hacerlo lo más cortos posible, utilizar una presentación fácil de entender, usar diagramas, si facilitan la comprensión.

La revisión: conlleva a verificar lo que se ha elaborado, someter a revisión por los usuarios, verificar el final técnico y de redacción, adicionar las correcciones necesarias y llevar un registro del proceso de preparación. Ver (anexo 20)

El control de la documentación esta incluido por:

- ❖ El estado de revisión: que es para que asegurare que solamente la última edición del documento está siendo usada, según lo indica cada página con el número de la revisión, los cambios claramente indicados, las copias obsoletas canceladas o destruidas y para el caso de normas eternas, tener en cuenta la edición vigente.
- ❖ Para la autorización: el responsable máximo de su aplicación.
- ❖ La distribución: consiste en mantener una lista de distribución de copias controladas ver (anexo21), evitar la emisión de copias no controladas y verificar en todas las auditorias internas.



CONCLUSIONES

- ❖ Se realizó un diagnóstico de la Gestión de la Calidad empleando la Metodología de diagnóstico a la actividad de la Calidad, basado en las normas ISO 9001:2008.
- ❖ Propuesta del Diseño del sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Se determinó las estrategias a seguir en materia de Gestión de Calidad, dirigida a maximizar oportunidades y minimizar debilidades, lo que se corresponde a estrategias de aplicación documentado según las normas ISO 9001:2008.



RECOMENDACIONES

Para dar solución a las deficiencias detectadas en el diagnóstico se recomienda

- ❖ Cumplir con el plan de trabajo previsto para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en las etapas siguientes que comprenden: la implantación, revisión y evaluación del sistema, y solicitar luego su certificación a la Oficina Nacional de Normalización.
- ❖ Que la alta dirección actúe sobre las deficiencias detectadas y su cumplimiento con las acciones de mejora propuestas.
- ❖ Capacitar todo el personal en materia de calidad para lograr crear una sólida cultura que sustente el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ❖ Poner en funcionamiento el grupo gestor de la calidad definiendo las funciones y responsabilidades de los mismos.
- ❖ Aplicar la Propuesta del diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ CROSBY, PHILLIPS. Calidad Total. Editorial Mc Graw-Hill. México 1994.
- ❖ Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial estatal. La Habana, 2007.- p.117-118
- ❖ DEMINGS.W. EDWARDS. Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis. Editorial Díaz Santos S.A. Madrid. España. 1980.
- ❖ ISHIKAWA, KAORU.”¿Qué es el Control de la Calidad Total? La Modalidad Japonesa”. Ediciones Revolucionarias. La Habana, 1998.
- ❖ ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario
- ❖ JURAN, JOSEPH. M. Manual de Control de la Calidad. Tomo I. Cuarta edición Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.- p. 2.1 y 2.2.
- ❖ KOTLER. PHILLIPS. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control 8va Edición Prentice-Hall.1996.
- ❖ ROSARIO MORENO, MARIA. Dinámica del proceso de enseñanza de la disciplina de Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad. Tesis doctoral, Universidad de Oriente. CEES. Manuel F.Gran. Santiago de Cuba, 2003.
- ❖ NC ISO 9001:2000. Normas para la Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ❖ NC ISO 9004:2000.Sistema de Gestión de la Calidad. Orientación para el mejoramiento del desempeño.
- ❖ NC ISO 9001:2008: Sistema de gestión de la calidad. Requisitos, Cuba – p.2-17.
- ❖ ROBLES, PASCUAL. Revista UPIICSA, México, No 18.Volumen III. Diciembre 1999.
- ❖ OSORIO PEÑA, N. Evaluación del sistema de gestión de la calidad en el complejo de Moa de la corporación CIMEX S.A. Onelia Lumpuy (tutor). Trabajo de diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2009.
- ❖ UDAONDO DURAN, MIGUEL. Gestión de la Calidad. Editorial Díaz Santos S.A. Madrid, España 1992.



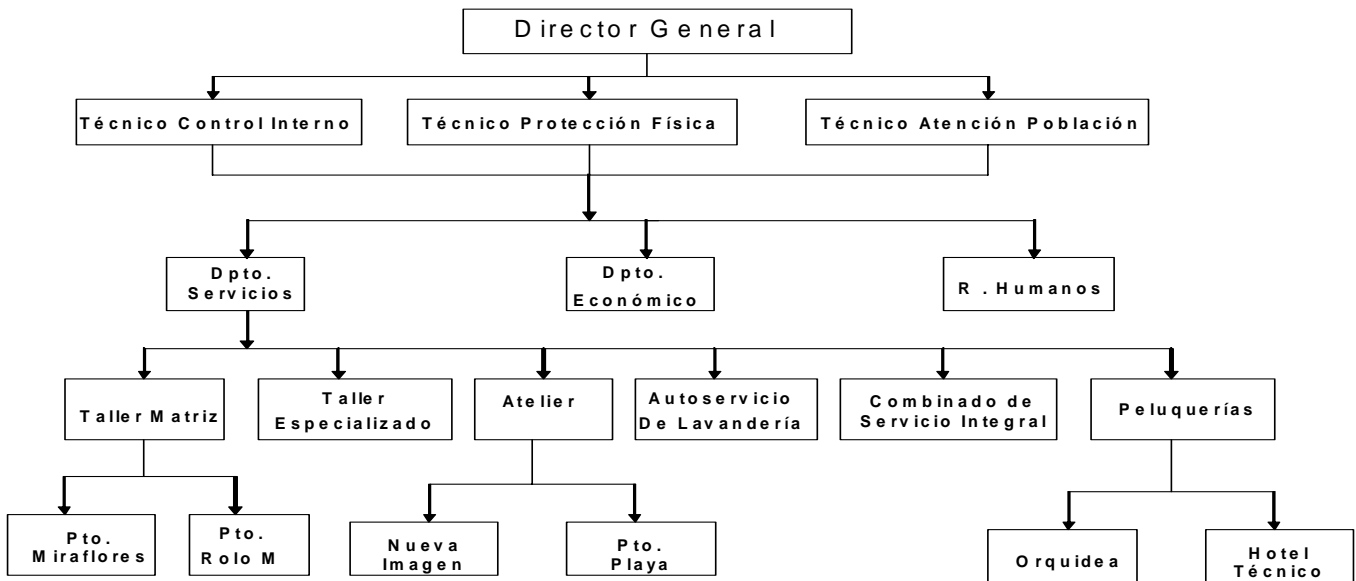
- ❖ Ver Norma NC ISO 8402:1987 - p. 2.
- ❖ Ver Norma NC ISO 8402: 1994 - p.2.
- ❖ YAMAGUCHI, KEIICHI. El Aseguramiento de la Calidad en Japón. La Habana, Febrero de 1989. - p.33.

Anexo: 1 Plantilla General de la Empresa.

No	Ocupación	Cantidad
1	Directivos	13
2	Técnicos	28
3	Administrativo	1
4	Servicios	75
5	Obreros	67
Plantilla General		184

Comentario: En la empresa existe una equilibrada distribución del personal, ya que como se refleja en la tabla anterior el mayor por ciento de trabajadores se encuentran ubicados en las áreas directas a la producción, lo cual influye positivamente para el educado desempeño de la organización.

Anexo 2. Estructura de la Empresa.



Anexo 3. Matriz de evaluación factores internos (MEFI).

MEFI	Debilidades	Clasificación	Ponderación	Resultado
1	Déficit de transporte.	8	1	8
2	No posee un sistema de gestión de la calidad.	8	2	16
3	Deterioro técnico de los equipos.	8	1	8
4	Lentitud para acometer nuevas inversiones.	5	2	10
5	Inestabilidad en las piezas de repuestos que impide mantener ofertas estables.	8	1	8
6	Instalaciones poco atractivas.	5	1	5
7	En la Atelier no hay máquina para dar acabado a las costuras, déficit de agujas para las máquinas y colores de hilos.	8	1	8
	Fortaleza			
1	Calidad y variedad en los servicios según la materia prima.	17	4	68
2	Fuerza de trabajo calificación	16	4	64
3	Eficiente sistema de seguridad	17	4	68
	TOTAL	$\Sigma 100$		263

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

MEFE	Amenaza	Clasificación	Ponderación	Resultado
1	Poco suministro de los productos nacionales.	15	1	15
2	Pocas piezas de repuesto de productos internacionales.	15	2	20
3	Existencia de los cuentas propistas que brindan servicios similares en el territorio.	10	1	10
4	Bloqueo económico y comercial impuesto por Estados Unidos	10	1	10
	Oportunidades			
1	Tamaño del mercado.	10	4	40
2	Recuperación económica del país	10	4	40
3	Apoyo de las empresas del territorio.	15	3	45
4	Crecimiento de las demandas anuales tanto de las ventas minoristas, como las ventas mayoristas.	15	4	60
	TOTAL	$\Sigma 100$		220

Anexo 5 Procedimiento de trabajo con la Matriz DAFO

	Amenazas	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco suministro de los productos nacionales. 2. Existencia de los cuentas propistas que brindan servicios similares en el territorio. 3. Bloqueo económico y comercial impuesto por Estados Unidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño del mercado. 2. Recuperación económica del país. 3. Crecimiento de las demandas anuales tanto de las ventas minoristas, como las ventas mayoristas.
Fortalezas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y variedad en los servicios según la materia prima. 2. Fuerza de trabajo calificada. 3. Eficiente sistema de seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en el movimiento de distribución 2. Realizar transformaciones de los servicios a los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar los estudios de mercados 2. Consolidar la preparación de los cuadros de dirección, así como asegurar una fuerza de trabajo 3. Fortalecer al máximo la calidad, seguridad y eficiencia de los servicios para consolidar la confianza de los clientes.
Debilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad en las piezas de repuestos que impide mantener ofertas estables. 2. No posee un sistema de gestión de la calidad. 3. Deterioro técnico de los equipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilizar los suministros en tiempo y forma para aprovechar la demanda insatisfecha del mercado. 2. Organizar un sistema flexible que permite mejorar para mercado 3. Incentivar la innovación tecnológica que permita buscar alternativas para revertir la situación actual de los equipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar un mecanismo para la inversión de las piezas en el Municipio Moa. 2. Aplicar un sistema de gestión de la calidad para ganar en confiabilidad y creatividad por partes de sus clientes.

Anexo 6. Cuestionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a la Alta Dirección

Compañero: Como parte del trabajo que se esta realizando en su empresa se hace necesario que usted responda la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible. La empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

Marque en cada pregunta la alternativa (A, B ó C) que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

Alternativas: A– si B- a veces C- no

No	Preguntas	Cultura actual	Cultura Preferida
1	Se siente usted a gusto en la organización y comprometido con ella.		
2	Se desarrolla usted intelectualmente en la organización.		
3	Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización.		
4	Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo, logrando una buena comunicación.		
5	Existe preocupación por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados.		
6	Se potencia el trabajo en grupo y se estimula a la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.		
7	Se aplica algún método para evaluar su desempeño y el de la organización.		
8	Se reconoce a los empleados por su buen desempeño en la		

	organización.		
9	Se trabaja en base a prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.		
10	Se planifican las actividades, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones.		
11	Participa usted en la definición de las políticas y objetivos sobre la calidad en la organización y en su área		
12	Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores.		
13	Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización.		
14	Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.		
15	En la organización hay conocimiento de lo que implica el diseño de un sistema de Gestión de la Calidad.		

Anexo 6. Gráfico para caracterizar si la cultura está orientada o no hacia la calidad. Alta Dirección.

PERFIL	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
A: Cultura orientada hacia la calidad.	14	
B: Cultura de calidad débil.	1	
C: Cultura no orientada hacia la calidad.		

Anexo 7. Cuestionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a los Empleados.

Compañero: Como parte del trabajo que se esta realizando en su empresa se hace necesario que usted responda la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible. La empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

Marque en cada pregunta la alternativa (A, B ó C) que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

Alternativas: A – si B – a veces C – no

N o	Pregunta	Cultura actual	Cultura preferida
1	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual.		
2	Tengo deseo de superarme para lograr mejores resultados en mi trabajo.		
3	Existe un buen clima laboral entre los empleados y su jefe inmediato.		
4	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora continua.		
5	Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella.		
6	Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivo de calidad de la organización.		
7	La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo, para el logro de un buen desempeño		

	de la organización, me siento consiente de esto.		
8	Siempre soy puntual en mi trabajo.		
9	Mantengo siempre el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.		
10	En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas.		
11	Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlo una vez que se cometan.		
12	Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez.		
13	Conozco la política y los objetivos de la calidad en mi empresa.		
14	En mi área de trabajo puedo hacer las cosas bien para el logro de la calidad.		
15	Durante la jornada laboral centro mi atención en el cumplimiento de las tareas asignadas.		

Anexo 7. Grafico para caracterizar si la cultura está o no orientada hacia la calidad. Empleados.

PERFIL	CULTURA ACTUAL	CULTURA FREFERIDA
A: Cultura orientada hacia la calidad.	356	
B: Cultura de calidad débil.	100	
C: Cultura no orientada hacia la calidad.	26	27

Anexo 8. Cuestionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a los Mandos Intermedios.

Compañero: Nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa. Marque en cada pregunta la alternativa (A, B ó C) que para usted representa el punto de vista dominante de lo que ocurre en la organización (en la columna cultura actual) y de lo que usted cree que debería ocurrir (en la columna cultura preferida).

Alternativas: A –si B – a veces C – no

No	Pregunta	Cultura actual	Cultura preferida
1	Recibe usted curso de superación dentro de la organización.		
2	Existe buena comunicación entre los integrantes de la dirección y las distintas áreas o departamento de la organización.		
3	Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa.		
4	En las relaciones interpersonales se destacan la cooperación, consenso y bienestar grupal.		
5	Se siente motivado a permanecer en la organización.		
6	Se planifica usted las tareas en su puesto para darle cumplimiento en tiempo y forma.		
7	Se siente conciente del comportamiento que usted y el personal de su área debe tener con relación al orden,		

	limpieza y responsabilidad.		
8	Se propicia que el personal de su área genere ideas para el mejoramiento de la calidad.		
9	Se rectifican las posibles desviaciones sobre los objetivos de la calidad para tomar acciones correctivas.		
10	Se realizan reuniones en su área de trabajo para la discusión y planificación de las actividades a corto y largo plazo.		
11	Se reúne al personal periódicamente para informarle la evaluación del desempeño.		
12	Está usted comprometido con el cumplimiento de las tareas asignadas.		
13	Conoce usted la política y los objetivos de calidad definidos en la organización.		
14	Hay un sistema efectivo para la rápida detección de los problemas potenciales de la calidad.		
15	Se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.		

Anexo 8. Gráfico para caracterizar si la cultura está orientada o no hacia la calidad. Mando Intermedios.

PERFIL	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
A: Cultura orientada hacia la calidad.	130	
B: Cultura de calidad débil.	20	
C: Cultura no orientada hacia la calidad.		

Anexo 9 Guía para la realización del análisis externo de la organización.

❖ Factores culturales.

1. ¿Es el cliente considerado un elemento esencial por las empresas del territorio?
2. ¿Se mantienen relaciones a los distintos niveles con empresas líderes en el trabajo por la calidad?

❖ Factores tecnológicos.

3. ¿Es imprescindible el empleo de tecnología de avanzada para el logro de la calidad y para ser realmente competitivos?
4. ¿La empresa tienen acceso a estas tecnologías?

❖ Factores políticos.

5. ¿Constituye política del país el desarrollo del sector?
6. ¿La política del ministerio es favorable para el desarrollo de la empresa en el territorio?
7. ¿La existencia de la empresa en el territorio forma parte de la política de desarrollo del territorio?

❖ Factores económicos

8. ¿La situación económica del país y del territorio son favorables para el desarrollo de la entidad?
9. ¿Cómo afecta a la empresa fenómenos como la cadena de impagos y la existencia de la doble moneda?
10. ¿Cómo repercute en la empresa la política tributaria y de créditos de los bancos?

❖ Factores legales

11. ¿Favorecen las regulaciones legales el desarrollo de la empresa?
12. ¿La empresa posee respaldo legal para la realización de operaciones comerciales?

13. ¿Existen regulaciones específicas para la realización de las actividades que desarrolla la empresa como parte de su razón social?

14. ¿Cómo afectan esas regulaciones especiales el desempeño de la empresa?

❖ **Factores demográficos.**

15. ¿Existe una buena cantera para la selección del personal?

16. ¿Existe un mercado de trabajo competitivo?

17. ¿El mecanismo para la selección y captación del personal favorece el desarrollo de la organización?

❖ **Características del mercado.**

Clientes

18. ¿Es la demanda actual superior a la oferta?

19. ¿Existen clientes potenciales?

20. ¿Hay diferencias significativas entre los clientes?

21. ¿Pocos clientes compran grandes volúmenes con relación a las ventas de la empresa?

Proveedores

1. ¿Los proveedores están obligados a competir para la venta en el sector al que pertenece la empresa?

2. ¿La empresa tienen acceso a los canales de distribución?

3. ¿Tiene la empresa suministradores estables?

4. ¿Es la empresa un cliente importante para sus proveedores habituales?

5. ¿Cambian significativamente los costos al cambiar de proveedor?

Competidores

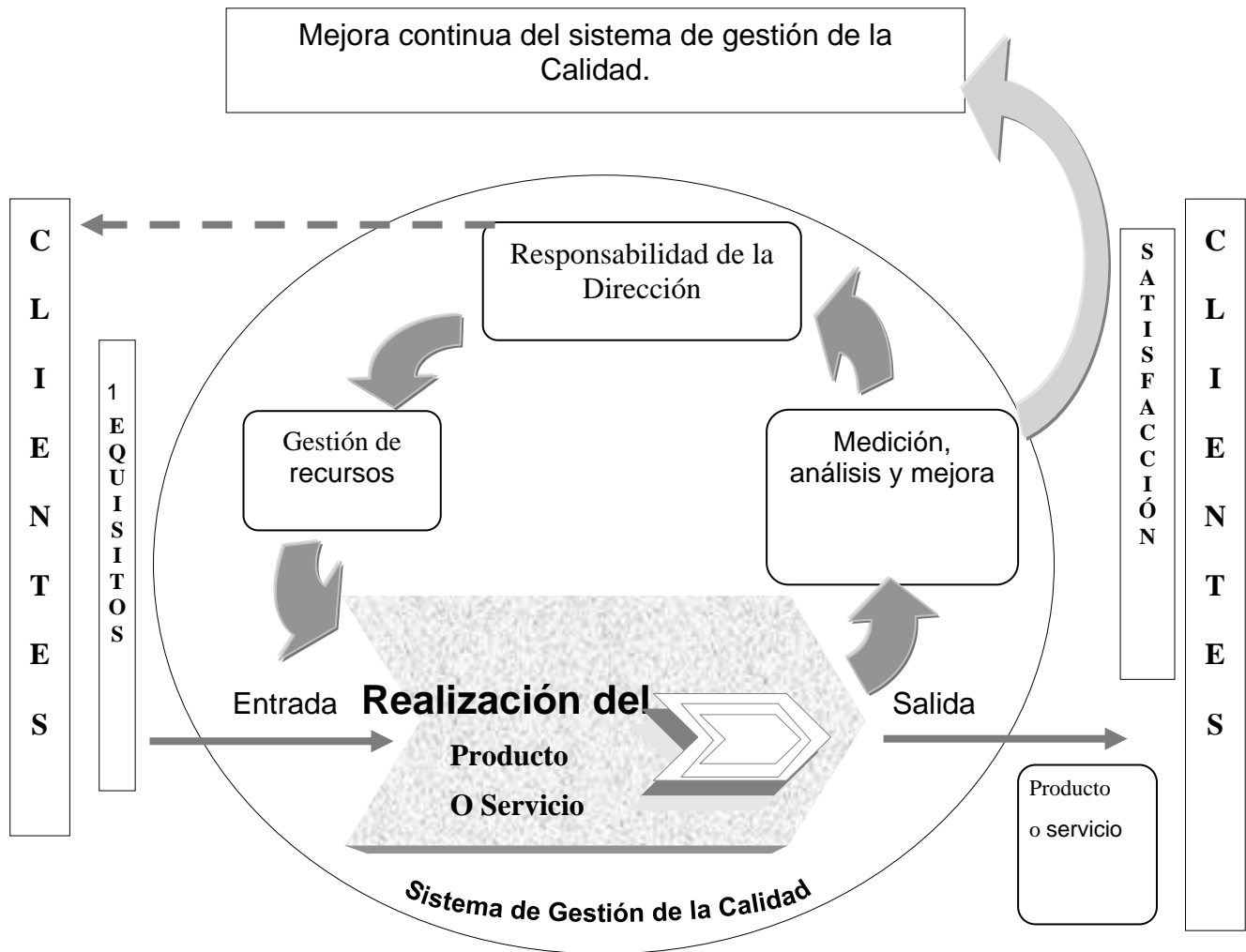
1. ¿Existen en el territorio otras instituciones que oferten los mismos productos y servicios que oferta la empresa?

2. ¿Se mantienen relaciones de cooperación con otras empresas del territorio que comercializan los mismos productos y servicios?

3. ¿Los productos o servicio que oferta la empresa están diferenciados?

4. ¿Pueden los clientes cambiar de proveedor sin afectar sensiblemente los costos?
5. ¿Existen productos sustitutos para los productos que vende la empresa?

Anexo10. Modelo de procesos para la Gestión de la Calidad (ISO 9000:2000)



Anexo12. Cuestionario para valorar el requisito 4 de la norma ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad.

4.1 Sistema de Gestión de la Calidad. Generalidades.

1. ¿La organización tiene un sistema de gestión de calidad implantado? ¿Como se gestiona?
2. ¿Están identificados los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Cuáles son, incluyendo aquellos contratados externamente?
3. ¿Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos? ¿Cual es esta secuencia? ¿Están definidas las entradas y salida de cada proceso?
4. ¿Están establecidos los criterios y métodos de operación y control de estos procesos? ¿Son diferentes? ¿Dónde aparecen?
5. ¿Están disponibles los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos?
6. ¿Se realiza el seguimiento y medición de cada uno de estos procesos? ¿Se utilizan técnicas estadísticas para analizar la información obtenida? ¿Se evalúan los resultados de los análisis?
7. ¿Cuáles acciones se llevan a cabo para alcanzar los resultados planificados de estos procesos?
8. ¿Cuáles acciones se llevan a cabo para alcanzarla mejora continua de estos procesos?
9. ¿Cómo se establece y aplica el proceso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad?
10. ¿En la organización se contrata externamente algún proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos? ¿Cuál es este proceso? ¿Cómo la organización controla este proceso contratado? ¿Esta identificado el proceso contratado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad?
11. ¿Está descrita la administración del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿En que documento?

Evidencias: Diagrama de flujo de los procesos o mapa de procesos que muestren la interrelación entre los procesos claves, la descripción del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las preguntas relacionadas con este requisito serán respondidas a través de entrevistas personales con los responsables de los procesos que aseguran la calidad de la empresa.

4.2 Requisitos de la documentación.

1. ¿Cuáles son los aspectos que incluye la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad?

Nota: la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad?

- ❖ La política y los objetivos de la calidad.
- ❖ Un manual de calidad.
- ❖ Procedimiento documentado requeridos por la ISO 9001:2008
- ❖ Los documentos necesarios para que la organización se asegure de la gestión eficaz de cada proceso.
- ❖ Los registros requeridos.

4.2.1 Generalidades.

1. ¿La empresa cuenta con declaraciones documentadas de una política, objetivos y un manual de la calidad?
2. ¿La empresa cuenta con los documentos necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos?
3. ¿La empresa cuenta con los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma ISO 9000?
4. ¿Los procedimientos o instrucciones del sistema recogen los requisitos establecido por la norma ISO 9000?
5. ¿En la empresa existen especificaciones de la calidad?
6. ¿La entidad cuenta con instrucciones y procedimientos de operación y control de productos y procesos?

7. ¿En la organización están escritos, implementados y actualizados los siguientes procedimientos:

- ❖ Control de la documentación.
- ❖ Control de los registros.
- ❖ Tratamiento de no conformidades.
- ❖ Acciones correctivas.
- ❖ Auditorias internas.
- ❖ Acciones preventivas.

8. ¿Estos procedimientos están agrupados o contenidos en un manual?

9. ¿Los procedimientos están accesibles?

10. ¿Existen documentos relativos a la calidad?

11. ¿Estos documentos son de fácil acceso para todos los miembros de la organización?

4.2.2 Manual de Calidad.

1. ¿Posee la organización un manual o manuales de la calidad, revisado y aprobado, en vigor?

2. El manual de la calidad existente, ¿es independiente o está integrado junto con otros manuales de gestión?

3. ¿Describe el manual de la calidad todo el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización?

4. ¿Se describen en el manual las exclusiones permisibles y las razones de las mismas?

5. ¿Se incluye los procedimientos documentados o referencias a estos?

6. ¿Contiene el manual una descripción detallada de la secuencia e interacción de los procesos incluidos en el sistema de gestión de la calidad?

7. ¿En el manual de calidad figuran la política de la calidad y los objetivos relativos a la calidad?

8. ¿Recoge el manual la definición de las funciones relativas a la calidad en la organización?

9. ¿Están documentadas las actividades y responsabilidades necesarias para garantizar el adecuado desempeño de la organización?

10. ¿El manual incluye los procedimientos establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad?

11. ¿El manual de la calidad se encuentra accesible para todos los trabajadores de la organización?

Evidencia: el Manual de Calidad de la organización que cumpla con los requisitos de esta cláusula, siendo un documento controlado que refleja la situación real de la organización.

4.2.3 Control de los documentos.

1. ¿Se controlan periódicamente los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad?

2. ¿Se ha establecidos un procedimiento para el control de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad?

3. ¿Esta procedimiento es de fácil comprensión?

4. ¿Este procedimiento incluye?:

- ❖ Forma de elaboración, identificación, revisión y aprobación de los documentos antes de su emisión.
- ❖ Procesos de comprobación, revisión actualización y reprobación de los documentos cuando sea necesario.
- ❖ Forma de garantizar la legibilidad y disponibilidad de los documentos en los lugares necesarios.
- ❖ Formas de prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Aprobación y distribución.

1. ¿Los documentos son aprobados antes de distribuir?

2. ¿En los documentos aparecen indicados los nombres de quienes lo elaboraron, revisaron y aprobaron?

3. ¿Tienen establecidos un sistema para la distribución de documentos?

4. ¿Se garantiza que a todos los miembros de la organización se les distribuya los documentos necesarios para su desempeño?

Cambio o modificación en los documentos:

1. ¿Existe un procedimiento para revisar y actualizar los documentos?
2. ¿Es definido claramente quien tiene la autoridad para realizar y aprobar cambios en los documentos?
3. ¿Se aseguran que se utilicen las versiones mas actualizadas de los documentos?

Evidencias: el procedimiento escrito para el control de los documentos y disponibilidad de los documentos apropiados en cada lugar de trabajo.

Control de registros.

1. ¿Se establecen registros para proporcionar evidencias del desempeño de la organización respecto a la calidad?
2. ¿Son los registros legibles, identificados y recuperables?
3. ¿Se documentan procedimientos para identificar, almacenar, proteger, recuperar y disponer de los registros?
4. ¿Contemplan los registros los siguientes aspectos?
 - ❖ Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
 - ❖ Revisión del diseño y desarrollo.
 - ❖ Verificación del diseño y desarrollo.
 - ❖ Validación del diseño y desarrollo.
 - ❖ Evaluación de proveedores.
 - ❖ Resultado de calibración y verificación de los instrumentos de medición
5. ¿Se establecen los responsables del almacenamiento y protección de los registros?

Evidencias: El procedimiento documentado para el control de los registros

Anexo 13. Cuestionario para valorar el requisito 5 de la norma ISO 9001:2008, Responsabilidad de la dirección.

5.1 Compromiso de la dirección

Para el análisis de este requisito se requiere de una reunión con alta dirección, donde se traten las preguntas siguientes:

1. ¿Maneja la dirección el concepto de calidad?
2. ¿Existe una función de la calidad en la organización? ¿Cuál es el lugar que ocupa en el seno de esta?
3. ¿Está la función de calidad verdaderamente implicada en todas las funciones y asociada a las grandes decisiones en la organización?
4. Manifiesta la alta dirección el liderazgo, compromiso e implicación necesaria para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua.
5. ¿La alta dirección garantiza que se establezca y mantenga una política de calidad y objetivos de la calidad, promoviéndolos a través de toda la organización?
6. ¿Es la razón de ser de la organización, la satisfacción al cliente? ¿Como la alta dirección muestra su preocupación y compromiso por satisfacer los requisitos del cliente?
7. ¿Cómo la alta dirección asegura o garantiza la disponibilidad de recursos, tanto financieros, materiales y humanos de forma periódicas para cada proceso en la organización?

Nota: revisar estructura organizativa, funciones, autoridad y responsabilidad por la calidad establecidas en cada área de la organización.

Evidencias: se requiere entrevistar a los miembros de alta dirección, que demuestren conocimiento básicos de cómo opera el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.2 Enfoque hacia el cliente

1. ¿Se conoce quienes son los clientes de la organización?
2. ¿Es el cliente el centro de las actividades de la empresa?
3. ¿Se desarrolla la planificación estratégica a partir de las necesidades de los clientes?

4. ¿En esta planificación participan todos los miembros de la organización?
5. ¿Cómo la alta dirección garantiza que se identifique periódicamente las necesidades y expectativas de los clientes?
6. ¿Se garantiza que las necesidades se conviertan en requisitos para el producto o/servicio?
7. ¿Se garantiza el cumplimiento de dicho requisito?

Nota: revisar funciones del área de comercialización. Procedimiento

Evidencias: política y objetivos de calidad que puedan ser medidos relacionados con la satisfacción del cliente. Características y requisitos de calidad del producto o/servicios.

Análisis de datos relacionados con la satisfacción del cliente.

5.3 Política de calidad.

1. ¿Se trabaja en la organización sobre la base de la planeación estratégica definiendo la misión, visión, política escenario, debilidades, amenazas, fortaleza, y oportunidades?
2. ¿Existe una política de calidad definida, conocida, entendida, aplicada y mantenida por todos?
3. ¿Quiénes participan en la elaboración de esta? ¿Cómo proceden para ello?
4. ¿La política es adecuada al propósito de la organización y es consecuente con su estrategia?
5. ¿Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas sean identificadas periódicamente?
6. ¿La política de calidad demuestra el compromiso de la alta dirección hacia la calidad y la provisión de los recursos adecuados?
7. ¿La política de la calidad ayuda a promover el compromiso hacia todos los niveles, con claro liderazgo por la alta dirección?
8. ¿La política de la calidad se formula atendiendo a la satisfacción de los requisitos del cliente y la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad?
9. ¿La política de la calidad guía a la organización hacia las mejoras visibles y esperadas?

10. ¿La política de la calidad es revisada y actualizada con vista a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad?

Evidencias: revisar los documentos de planeación estratégica, revisar la política de calidad,

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad

1. ¿La planificación estratégica de la organización y la política de la calidad proporciona un marco para el establecimiento de los objetivos de calidad?
2. ¿Se tienen definidos objetivos de calidad, conocidos por todos?
3. ¿Quiénes elaboran dicho objetivos?
4. ¿Como proceden para su establecimiento?
5. ¿Qué elementos se tienen en cuenta a la hora de establecer los objetivos de calidad?
6. ¿Los objetivos de calidad incluye el compromiso con el mejoramiento continuo?
7. ¿Se establece en la organización la responsabilidad para efectuar el despliegue de los objetivos de manera que todas las áreas de la organización tenga definidos objetivos claros, precisos y medibles?
8. ¿Una vez realizado el despliegue se comunica a las personas las acciones que deben realizar para su cumplimiento?
9. ¿Los objetivos de calidad se revisan sistemáticamente y se modifican? ¿Cómo proceden cuando existen desviaciones?
10. ¿Se cuentan en la empresa con declaraciones documentadas de políticas y objetivos de calidad? ¿En que documentos aparece?
11. ¿Los objetivos traducen la política de la calidad en metas visibles?

Nota: elementos a considerar al establecer los objetivos:

- ❖ Hallazgos de las revisiones por la dirección.
- ❖ Desempeño actual de las producciones y los procesos.
- ❖ Niveles de satisfacción de las partes interesadas.
- ❖ Resultado de auto evaluación.

- ❖ Recursos necesario para cumplir los objetivos

Evidencias: revisar los documentos de planeación estratégica, revisar los objetivos de calidad y su derivación.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Está concebida en la organización la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad que incluya:

- ❖ La identificación de los procesos necesarios para el sistema de calidad.
- ❖ La secuencia e interacción de estos procesos, los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos son eficaces.
- ❖ Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para la ejecución de estos procesos.
- ❖ Medir y analizar los procesos.
- ❖ Implementar acciones de mejora continua de estos procesos.

2. ¿Se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad cuando se planifican cambios en estas? Explique.

3. ¿Se tiene documentado los elementos anteriores planteados con relación a la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Cuál es este documento?

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.5.1 Responsabilidad, autoridad.

1. ¿Existe un organigrama que refleje las estructuras de la empresa?

2. ¿Quedan claramente definidas las dependencias jerárquicas e interrelaciones entre los diferentes niveles y se consideran adecuadas?

3. ¿Están claramente definidas las funciones, responsabilidad y autoridades de cada nivel de dirección con relación a la calidad?

4. ¿Cómo se comunican las responsabilidades y autoridades de todo el personal de forma tal que cooperen con el logro de los objetivos y se establezca su implicación, motivación y compromiso?

5. ¿Manifiesta la alta dirección el liderazgo necesario para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua?

6. ¿La dirección cumple con su función de liderazgo?
7. ¿Existe correspondencia entre el líder formal e informal en la organización?
8. ¿Cómo es el estilo de dirección que se aplica?
9. ¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño de la organización la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?

Evidencias: estructura organizativa, declaración escrita de responsabilidad, etc.

5.5.2 Representante de la dirección.

1. ¿Se ha designado un representante de la dirección para la calidad?
2. ¿La alta dirección ha designado y dotado de autoridad al responsable de la dirección para gestionar, dar seguimiento, evaluar y coordinar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad?
3. ¿El representante de la dirección informa a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo las necesidades para el mejoramiento?
4. ¿El representante de la dirección asegura que se promueva el conocimiento de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización y la necesidad de su cumplimiento?
5. ¿Posee el representante de la dirección la suficiente autoridad para tomar una decisión concerniente a la calidad como:
 - ❖ Parar la producción.
 - ❖ Rechazar un lote de materias primas o de productos recibidos.
 - ❖ Sancionar a un trabajador.
6. ¿Existe un representante del cliente que vigile por los intereses de éste?

Evidencia: existencia del representante de la dirección formalmente nombrado y con autoridad para resolver los problemas de calidad.

5.5.3 Comunicación interna.

1. ¿La dirección considera la comunicación como un factor importante en la organización?
2. ¿Cómo es la comunicación jefe subordinado?

3. ¿Cómo es la comunicación entre colegas?
4. ¿Los canales para que fluya la comunicación son eficientes?
5. ¿En que sentido fluye la información?
6. ¿Qué vías utiliza la organización para garantizar la comunicación eficaz y eficiente de los siguientes aspectos?

- ❖ Política de calidad.
- ❖ Los requisitos de calidad.
- ❖ Los objetivos y su cumplimiento.

Evidencia: identificar las vías de comunicación utilizadas y su efectividad

- ❖ Comunicación conducida por la dirección en áreas de trabajo en equipos y otras reuniones, como por ejemplo para realizar reconocimientos y logros.
- ❖ Tableros de noticias, periódicos revistas internas y otros.
- ❖ Medios audiovisuales y electrónicos, tales como correo electrónicos o sitio en la red.
- ❖ Sugerencias y seguimientos de los empleados.

Es importante preguntar al personal acerca de sus objetivos de calidad, planes de mejoramiento, necesidades de los clientes relacionadas con su actividades, etc.

5.6. Revisión por la dirección.

5.6.1 Generalidades.

1. ¿La alta dirección revisa a intervalos planificados el sistema de Gestión de la Calidad para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia?
2. ¿Incluye esta revisión la evaluación de oportunidades de mejoras?
3. ¿Incluye la necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, la política y los objetivos de la calidad?
4. ¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para la revisión por la dirección?
5. ¿Se incluye en las revisiones la política y objetivos de la calidad?
6. ¿Se audita la aplicación efectiva de las revisiones?
7. ¿Se mantienen registros de las revisiones de la dirección?

8. ¿Se ha definido para medir el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad en cada revisión?

Evidencia: revisar documentación sobre la revisión de la dirección, salidas de estos procesos, etc.

5.6.2 Información de entrada para la revisión

1. ¿Qué información de entrada la dirección para ejecutar la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad?

2. ¿Señale de las siguientes información de entrada cuales son las que utiliza la dirección para ejecutar la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.

_____ Resultado de auditoria.

_____ Retroalimentación de los clientes.

_____ Desempeño de los procesos y conformidad con el producto.

_____ Situación de las acciones correctivas y preventivas.

_____ Acciones de seguimientos de revisión anteriores de la dirección

_____ Cambios planificado que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.

_____ Recomendación para la mejora.

4. ¿Se toma de referencia los informes de revisión anteriores?

5.6.3 Resultado de la revisión

1. ¿Se realiza un informe con los resultados de las revisiones?

2. ¿Incluye los resultados de la revisión de acciones asociada a:

- ❖ La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.

- ❖ La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.

- ❖ La necesidad de recursos.

3. ¿Se tiene definido los registros donde se señala los resultados de las revisiones por la dirección?

4. ¿Los resultados de las revisiones influyen las decisiones y acciones preventivas y correctivas necesarias?

Evidencias: registros de resultados de las revisiones por la dirección.

Anexo 14. Cuestionario para valorar el requisito 6 de la norma ISO 9001:2008, Gestión de los recursos.

6.1. ¿Cómo la alta dirección determina y proporciona la disponibilidad de recursos necesarios de manera oportuna para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia?

En esa planificación de los recursos, se consideran:

- ❖ Provisión oportuna, eficaz y eficiente de los recursos que necesitan en relación con las oportunidades y restricciones.
- ❖ Mejores instalaciones de realización y apoyo.
- ❖ Personal con formación necesaria.
- ❖ Recursos y mecanismos para alentar la mejora continua.
- ❖ Estructura organizativa adecuada.
- ❖ Gestión de la información y la tecnología.
- ❖ Incremento de la competencia del personal a través de la formación, educación y aprendizaje dirigidos.
- ❖ Desarrollo de habilidades de liderazgo de la reserva de cuadros.
- ❖ El uso de los recursos naturales y el impacto de estos recursos sobre el medio ambiente.
- ❖ Planificación de futuras necesidades de recursos.

Nota: se incluye la gestión de los recursos, humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, proveedores, recursos naturales y financieros.

Evidencia: este requisito 6.1 se valorara en cada uno de los requisitos del apartado 7. Realización del producto, verificando el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles.

6.2 Recursos Humanos.

1. ¿Existe un sistema de Gestión de Recursos Humanos en la organización?
2. ¿La gestión de recursos humanos es una función integral en la organización o es función de un departamento o área específica?
3. ¿La responsabilidad principal de la Gestión de Recursos Humanos corresponde a

la alta dirección y mandos de línea?

4. ¿Están definidas las políticas y objetivos de la gestión de recursos humanos?
5. ¿Cómo se procede para su definición?
6. ¿Cuáles son las actividades que concibe el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos?

Nota: revisar la documentación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos: políticas, objetivos, flujo de recursos humanos.

6.2.1. Participación del personal.

1. ¿Se le proporciona al personal de la empresa formación continua y planificación de carrera?

Nota: revisar planes de formación y planes de carrera.

1. ¿Están definidas en la organización las responsabilidades y autoridades del personal?
2. ¿En qué documento se reflejan?
3. ¿Están establecidos los objetivos individuales y de equipos?
4. ¿Cómo se procede para establecerlos?
5. ¿Se facilita en la empresa la participación activa del personal en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones?
6. ¿Qué mecanismos están establecidos para lograr la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?
7. ¿Se promueve la participación y el desarrollo del personal mediante reconocimientos y recompensas?
8. ¿El proceso de comunicación existente es abierto y en ambos sentidos?
9. ¿Qué vías se emplean para lograr una comunicación efectiva?
10. ¿Se revisan continuamente las necesidades del personal con vista a satisfacerlas? ¿Cómo se procede?
11. ¿Están creadas las condiciones necesarias para promover la innovación y creatividad del personal?
12. ¿Cuáles son?

13. ¿Se promueve el trabajo en equipo?
14. ¿Cómo?
15. ¿Existen y funcionan mecanismos en la empresa para atender reclamaciones, quejas, conflictos, opiniones y sugerencias de los trabajadores?
16. ¿Se realizan estudios con el objetivo de valorar las razones por la que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella?
17. ¿Cómo se procede para la realización de estos estudios?

Nota: se realizarán las encuestas de participación y motivación del personal.

6.2.2.1 Competencia.

1. ¿Cómo se evalúa la competencia individual del personal para desempeñar las actividades definidas?
2. ¿Cómo se asegura la alta dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?
3. ¿Cuáles son las fuentes que se consideran para el análisis de las necesidades de competencia de cada individuo?

Nota: las fuentes son:

- ❖ Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales.
 - ❖ Anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral.
 - ❖ Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización.
 - ❖ Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas.
 - ❖ Los requisitos legales y reglamentarios y normas que afectan a la organización y a sus partes interesadas.
4. ¿Cómo se determinan las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto?
 5. ¿Se tienen definidos los registros apropiados de las habilidades y experiencias del personal?

6.2.2.2 Toma de conciencia y formación.

1. ¿Cómo se garantiza en la organización que los trabajadores estén conscientes de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?

2. ¿Qué aspectos son considerados en la planificación de las necesidades de educación y formación del personal?

Nota: en la planificación de las necesidades de la educación y formación del personal se debe considerar:

- ❖ Los conocimientos tácitos y explícitos.
- ❖ Las herramientas de planificación y mejora.
- ❖ La creación de equipos.
- ❖ La resolución de problemas.
- ❖ Las habilidades de comunicación.
- ❖ La cultura y el comportamiento social.
- ❖ Conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- ❖ La creatividad y la innovación.

3. ¿Qué elementos se incluyen en la educación y formación del personal para facilitar la participación activa en el logro de los objetivos de la empresa?

Nota: los aspectos que deben incluirse en la educación y formación para facilitar la participación activa del personal son:

- ❖ La visión para el futuro de la organización.
- ❖ Las políticas y objetivos de la organización.
- ❖ El cambio y desarrollo de la organización.
- ❖ La iniciación e implementación de procesos de mejora.
- ❖ El impacto de la organización en la sociedad.
- ❖ Programa de inducción para el nuevo personal.
- ❖ Los programas para la actualización periódica del personal ya formado.

4, ¿Cómo se elaboran los planes de formación del personal?

5. ¿Qué elemento incluyen dichos planes?

Nota: los planes de formación deben incluir:

- ❖ Objetivos.
- ❖ Programas y metodologías.
- ❖ Recursos necesarios.
- ❖ Identificación del apoyo interno necesario.
- ❖ Evaluación en términos de aumentos de la competencia del personal.
- ❖ Medición de la eficiencia y del impacto sobre la organización.

(Revisar planes de formación)

6. ¿Cómo se garantiza el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencias del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto?

7. ¿Cómo se evalúa la eficiencia de la formación ofrecida?

8. ¿Se tiene definidos los registros apropiados de la educación y formación?

6.3 Infraestructura

1. ¿La organización ha identificado la infraestructura que necesita para lograr la conformidad del producto?

2. ¿Se proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto en cuanto a:

- ❖ Edificios, espacios de trabajos y servicios asociados.
- ❖ Equipamiento para los procesos que incluye herramientas y equipos hardware y software.
- ❖ Servicios de apoyo tales como transporte y comunicaciones.

3. ¿Se desarrollan los métodos adecuados de mantenimiento para garantizar el buen estado técnico de todos los elementos que incluye la infraestructura?

4. ¿Se tiene en cuenta la influencia que sobre el medio ambiente ejerce la infraestructura con que cuenta la organización?

5. ¿Qué acciones se realiza para contrarrestar estos efectos?

6. ¿Qué documentos existe al respecto?

Edificios y locales de trabajo.

1. ¿Qué elementos se considera en la ubicación del lugar de trabajo?
2. ¿Considera que se encuentran correctamente ubicado en los lugares de trabajo en la empresa?
3. ¿Existe suficiente espacio para la colocación de equipos y materiales en las áreas?
4. ¿La distribución del área y los equipos es tal que facilita el trabajo?

Equipamiento para los procesos

1. ¿Se cuenta con el equipamiento necesario para la producción y/o prestación del servicio?
2. ¿Se garantiza el mantenimiento y la renovación de los equipos de trabajos?
3. ¿El equipamiento que se utiliza es el indicado para realizar las funciones?
4. ¿El equipamiento se acompaña de instrucciones para el uso cuando estas son necesarias?
5. ¿Los manuales de utilización de los equipos están accesibles?

Servicios de apoyo

1. ¿Se cuenta con los servicios de transporte y/o comunicación necesarios para la ejecución de las actividades?
2. ¿Estos servicios son prestados oportunamente?

Ambiente de trabajo

1. ¿Cómo la alta dirección se asegura que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal?
2. ¿Existe en las áreas una adecuada iluminación y ventilación en los puestos de trabajos?
3. ¿Considera que la higiene y la limpieza son los adecuados para lograr un correcto desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajos?
4. ¿Se encuentran protegidos los trabajadores en la organización contra condiciones ambientales tales como: calor, humedad, ruidos, vibraciones, contaminación?
5. ¿El estado de herramientas es adecuado?

6. ¿Las instalaciones eléctricas están protegidas y bien identificadas?
7. ¿Considera que se encuentran correctamente ubicados los lugares de trabajos en la empresa?
8. ¿Se encuentran destinadas instalaciones para el personal en la organización (baños, comedor, etc.)

Información

1. ¿Cómo se identifica las necesidades de información necesarias para la toma de decisiones por parte de la alta dirección?
2. ¿Cómo se gestiona la conversión de datos en la información para la toma de decisiones basadas en los hechos?
3. ¿Se mantiene actualizadas las fuentes de información?
4. ¿Las fuentes de información se mantiene protegidas para garantizar su conservación, disponibilidad e integridad?

Nota: la gestión de la información incluye:

- ❖ La identificación de las necesidades de información por las diferentes áreas de la organización.
- ❖ Identificación de las fuentes internas y externas de información.
- ❖ Conversión de información en conocimiento de utilidad para la organización.
- ❖ Uso de los datos, información y el conocimiento para establecer y cumplir estrategias y objetivos.
- ❖ Garantía de protección y confidencialidad apropiadas.

Recursos naturales.

1. ¿En el desempeño de la organización influye la disponibilidad de recursos naturales?
2. ¿Cuáles son estos recursos?
3. ¿Cuáles son los efectos positivos o negativos que ejerce sobre los resultados de la organización estos recursos naturales?

4. ¿La organización tiene establecidos planes para asegurarse de la disponibilidad de estos recursos?
5. ¿La organización establece planes de contingencias para la sustitución de estos recursos en caso necesario con vista a prevenir o minimizar los aspectos negativos en el desempeño de la organización?

Evidencias: planes de disponibilidad de recursos naturales.

Recursos financieros.

1. ¿Se determinan las necesidades de recursos financieros y las fuentes de las mismas?
2. ¿Se planifica la disponibilidad y el control de recursos financieros necesarios para lograr los objetivos de la organización?
3. ¿Se desarrollan métodos financieros innovadores para apoyar y alentar las mejoras del desempeño de la organización?
4. ¿Se informan los resultados financieros oportunamente identificados las actividades ineficaces o ineficientes para iniciar las acciones de mejora apropiada?
5. ¿Se realizan informes financieros de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión de la calidad y la conformidad del producto?
6. ¿Con qué frecuencia se realiza estos informes?
7. ¿Son utilizados estos informes financieros en las revisiones de la dirección?
8. ¿Se emiten informes periódicos que analicen las repercusiones económicas de la falta de calidad?

Evidencias: revisar informes financieros de las actividades relacionadas con el desempeño de sistema de gestión de la calidad y la conformidad del producto.

Anexo15. Cuestionario para valorar el requisito 7 de la norma ISO 9001:2008.Realización del producto.

7.1 Planificación de la realización del producto.

1. ¿Están identificados todos los procesos y subprocesos necesarios para obtener los productos que satisfagan los requisitos de los clientes y otras partes interesadas?
2. ¿Cuáles son?
3. ¿Se planifican y desarrollan los procesos y subprocesos necesarios para la realización del producto?
4. ¿Cómo se lleva a cabo?
5. ¿Se determina durante la planificación de la realización del producto los aspectos siguientes:
 - ❖ Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto.
 - ❖ La necesidad de recursos para el producto.
 - ❖ Las actividades requeridas de verificación, inspección, validación, seguimiento, y ensayo o prueba específicas para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo.
 - ❖ Los registros necesarios que evidencian que los procesos de realización del producto resultante cumplen los requisitos.
6. ¿Se registran los resultados del proceso de planificación?
7. ¿Qué tipos de documentos utilizan para ellos?

Evidencias: plan de calidad, objetivos de calidad claramente definidos, criterios de aceptación definidos, métodos de ejecución del proceso bien definidos, instrucciones de trabajo escrita donde sea necesario, etc.

7.2 Proceso relacionados con los clientes.

1. ¿Existe en la empresa un área o grupo encargado de ejecutar los procesos relacionados con los clientes?
2. ¿Cuáles son sus funciones?

Nota: las funciones deben incluir:

- ❖ Determinar los requisitos relacionados con el producto.
 - ❖ La revisión de estos requisitos.
 - ❖ La comunicación con el cliente
3. ¿Se tienen definidos objetivos en esta área, conocido por todos?
 4. ¿Quiénes lo elaboran?
 5. ¿Qué elementos se tienen en cuenta?
 6. ¿Se realiza el despliegue de los objetivos en el área?
 7. ¿Se comunican a las personas las acciones a realizar para cumplir los objetivos?
 8. ¿Se revisan sistemáticamente y se modifican?
 9. ¿Se ha definido los procesos necesarios para la comunicación eficaz y eficiente con los clientes y otras partes interesadas?
 10. ¿Cuáles son estos procesos?
 11. ¿Cómo se lleva a cabo dicha comunicación?

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

1. ¿Cómo se determinan los requisitos del producto especificados por el cliente?
2. ¿Qué métodos utilizan?
3. ¿Se determina los requisitos especificados por el cliente en cuanto a los de servicios posterior a la venta? ¿Como?
4. ¿Se determina los requisitos no especificados por el cliente pero necesario para el uso previsto? ¿Como?
5. ¿Cómo se determina los requisitos reglamentarios y legales relacionado con el producto, u otros requisitos adicionales determinado por la organización?
6. ¿El cliente proporciona una declaración documentada de los requisitos del producto?
7. ¿Qué vías utiliza?
8. ¿De no ser así como se obtiene esta información y como se registra estos resultados?

Evidencias: deben de estar disponibles las especificaciones del producto y toda la documentación de pedidos de los clientes.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

1. ¿Se revisan los requisitos relacionado con el producto antes que la organización se comprometa a proporcionar al cliente?
2. ¿Cómo se revisa?
3. ¿Cuándo se realiza esta revisión?
4. ¿Se tiene definidos los registros de los resultados de la revisión y delas acciones originadas por la misma?
5. ¿Qué aspectos incluyes?
6. ¿Cómo la organización determina que tiene posibilidad real de cumplir con los requisitos del cliente?

Esta revisión garantiza que:

¿Se defina los requisitos del producto?

¿Se confirme los requisitos del producto en caso de que este no haya presentado una declaración documentada de sus propios requisitos?

¿Se resuelvan las diferencias entre un contrato o un pedido y lo expresado originalmente?

¿La organización sea capaz de cumplir los requisitos definidos?

Evidencia: documentos relacionados con prestación de una oferta, aceptación de contratos y de pedidos.

7.2.3 Comunicación con el cliente.

1. ¿Qué vías utiliza la organización para comunicar al cliente sobre el producto?
2. ¿Son estas vías eficaces para mantener una comunicación abierta con el cliente?
3. ¿Qué proceso sigue la empresa para la atención de pedidos, consulta e informar al cliente de las modificaciones del producto?
4. ¿Son eficaces?
5. ¿Qué vías utiliza la organización para conocer las quejas, recomendaciones y sugerencias de los clientes?
6. ¿Se garantizan los recursos para el adecuado funcionamiento del sistema de comunicación?

Evidencia: identificación de los canales de comunicación apropiada para los diferentes tipos de clientes y productos proveídos. Los registros deben demostrar si se han cumplido los compromisos.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.2.3 Planificación del diseño y desarrollo.

1. ¿Existe en la empresa un área o grupo encargado de la planificación y control del diseño y desarrollo del producto?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de diseño y desarrollo?
4. ¿Se tiene definidos objetivos en esta áreas, conocidos por todos? ¿Quiénes lo elaboran?
5. ¿Qué elementos se tiene en cuenta?
6. ¿Se realiza el despliegue de los objetivos en el área?
7. ¿Se comunican a las personas las acciones a realizar para cumplir los objetivos?
8. ¿Se revisan sistemáticamente y se modifican?
9. Durante la planificación del diseño y desarrollo se determinan:
 - ❖ Las etapas.
 - ❖ Las actividades y autoridades para cada actividad.
 - ❖ Las responsabilidades y autoridades para cada actividad.
10. ¿Existe diferentes involucrados en el diseño y desarrollo?
11. ¿Se asegura la comunicación eficaz entre estos grupos y la clara asignación de responsabilidades?
12. ¿Se actualiza la planificación del diseño y desarrollo durante el avance del mismo?
13. ¿Se identifican y evalúan los riesgos potenciales para el usuario de los productos y procesos de la organización?
14. ¿Qué herramientas utilizan para evaluar los riesgos de diseño y desarrollo del producto?

Nota: algunas herramientas de evaluación de riesgos:

- ❖ Análisis del modo y efecto de fallo en el diseño.
- ❖ Análisis del árbol de fallos.
- ❖ Predicción de confiabilidad.
- ❖ Diagrama de relación.
- ❖ Técnicas de priorización.
- ❖ Técnicas de simulación.

7.2.4 Elemento de entrada y resultados de diseño desarrollo

1. ¿Se definen y registran los elementos de entradas relativos a los requisitos del producto que deben incluir?

Nota: los elementos de entrada incluye:

- ❖ Los requisitos funcionales y desempeño.
- ❖ Los requisitos obligatorios y legales aplicables.
- ❖ La información pertinente derivada de diseños similares anteriores.
- ❖ Otros requisitos esenciales para el diseño y desarrollo.

3. ¿Se revisa la idoneidad de los elementos de entrada?

4. ¿Se identifican en la organización las necesidades y externas o de los clientes de la entidad para la realización del diseño?

5. ¿Se traducen estas expectativas y necesidades en requisitos externos de entrada del proceso de diseño?

Nota: elementos externos de entradas.

- ❖ Necesidades o expectativas de entrada.
- ❖ Necesidades y expectativas del cliente o mercado.
- ❖ Contribución del proveedor.
- ❖ Información de entrada del usuario para conseguir un diseño y desarrollo robusto.
- ❖ Cambios en los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- ❖ Normas nacionales e internacionales.

6. ¿Se conoce en la organización el procedimiento para la recepción y tratamiento inicial de la documentación de entrada del diseño?

7. ¿Se aplica y comunica?

8. ¿Se tienen definidas las necesidades internas de la organización?

9. ¿Se asocian a las necesidades externas?

10. ¿Qué aspectos o elementos internos se tienen en cuenta en la elaboración del diseño?

Nota: elementos internos de entrada.

- ❖ Política y objetivo.
- ❖ Necesidades y expectativas del personal de la organización, incluyendo aquellos que reciben los resultados de otros procesos.
- ❖ Desarrollo tecnológico.
- ❖ Requisitos de competencias para el personal que realiza el diseño y desarrollo.
- ❖ Información procedente de experiencias previas.
- ❖ Registros y datos de productos y procesos existentes.
- ❖ Salidas de otros procesos.

11. ¿Se identifican los elementos de entradas que son cruciales en la caracterización del producto o procesos para la seguridad, funcionamiento y mantenimiento apropiado?

Nota: elementos:

- ❖ Operación, instalación y aplicación.
- ❖ Almacenamiento, manipulación y entrega.
- ❖ Parámetros físicos y ambientales.
- ❖ Requisitos sobre la disposición de los productos.

12. ¿Se especifican los criterios de aceptación y rechazos de los elementos de entradas del diseño?

13. ¿Permiten los elementos de entradas, la validación y verificación del producto de manera eficaz y eficiente?

14. ¿Qué información influyen los resultados del diseño?

Nota: ejemplo de resultados del diseño y desarrollo.

- ❖ Datos que muestren la comparación entre los elementos de entrada y los resultados del proceso.
- ❖ Especificaciones del producto incluyendo los criterios de aceptación.

- ❖ Especificaciones del proceso.
- ❖ Especificaciones materiales.
- ❖ Especificaciones para los ensayos o pruebas.
- ❖ Requisitos de formación de persona.
- ❖ Información para el usuario y el consumidor.
- ❖ Requisitos de compras.
- ❖ Información de los ensayos o pruebas de calificación.

15. ¿Se establecen entre la fase de diseño y la de desarrollo para que la información se transmita con exactitud?

16. ¿Cómo se muestra esto?

17. ¿Los resultados del diseño y desarrollo se comparan con la información de entrada?

18. ¿Con qué fin?

7.3.4 Revisión de diseño y desarrollo.

1. ¿Qué tareas traza la alta dirección para identificar en un plan de diseño las tareas que hay que realizar?

2. ¿Quién es el responsable de cada tarea?

Los procedimientos de verificación.

Los plazos de realización.

3. ¿Quién realiza las revisiones sistemáticas para determinar el logro de los objetivos del diseño y desarrollo?

4. ¿Quién los autoriza o designa?

5. ¿Cómo la alta dirección asegura que los planes los controla, actualiza y aprueba el personal autorizado?

6. ¿En que parte del proceso se realiza la revisión del diseño y desarrollo? (en puesto seleccionado del proceso o al finalizar el mismo).

7. De ser en puesto seleccionados ¿qué criterios utilizan para seleccionarlos?

Nota: puntos a considerar en dicha revisiones.

- ❖ Adecuación de los elementos de entrada para llevar a cabo las tareas de diseño y desarrollo.
- ❖ Progreso del proceso planificado de diseño y desarrollo.
- ❖ Logros de las metas de verificación y validación.
- ❖ Evaluación de los riesgos potenciales o los modos de fallo del producto en uso.
- ❖ Datos del ciclo de vida sobre el desempeño del producto.
- ❖ Control de cambios y sus efectos durante el proceso de diseño y desarrollo.
- ❖ Identificación y corrección de problemas.
- ❖ Oportunidades para mejorar el proceso de diseño y desarrollo.
- ❖ Impacto potencial del producto en el medio ambiente.

8. ¿En la organización se verifican o comparan los requisitos de entrada con los resultados del proceso?

9. ¿Con que fin?

10. ¿Qué aspectos tienen en cuenta para la comparación?

11. ¿Qué métodos utilizan en la comparación?

Nota: ejemplos de métodos.

- ❖ Cálculos alternativos de diseño y desarrollo.
- ❖ Evaluación contra producciones similares.
- ❖ Ensayo, pruebas o simulaciones.
- ❖ Evaluación frente a la experiencia del producto pasado.

12. ¿Qué tareas se realizan para la revisión de las decisiones de los métodos de diseño y desarrollo?

Nota: la revisión de los métodos debe incluir.

- ❖ La mejora de los procesos y productos.
- ❖ Actitud al uso de los resultados.
- ❖ Adecuación de los registros de los procesos de la revisión.
- ❖ Necesidad futura del proceso de diseño y desarrollo.

13 ¿El personal que participa en las actividades de diseño y desarrollo tiene la calificación profesional adecuada?

14. ¿Qué actividades realiza alta dirección para asegurarse de que cuenta con el personal capacitado?
15. ¿La alta dirección dedica suficientes recursos al diseño y desarrollo?
16. ¿Existe documentación de los procesos de diseño y desarrollo donde aparezcan los procedimientos adecuados para realizarlos?
17. ¿La documentación existente del proceso de diseño y desarrollo se encuentra disponible para los empleados, durante las fases del trabajo de diseño? Explique.
18. ¿Este sistema documentado permite controlar los cambios que se introduzcan en los diseños? Explique.

7.4 Compras

7.4.1 Procesos de compras.

1. ¿Existe algún área o grupo en la empresa responsable de la actividad de compra?
2. ¿Qué función realiza este grupo o área?
3. ¿Se tienen definidos objetivos en estas áreas, conocidos por todos?
4. ¿Quiénes lo elaboran?
5. ¿Qué elementos se tienen en cuenta?
6. ¿Se realiza el despliegue de los objetivos en el área?
7. ¿Se comunican a las personas las acciones a realizar para cumplir los objetivos?
8. ¿Se revisan sistemáticamente y se modifican?
9. ¿Sobre qué criterios se realizan las compras?
10. ¿Existe un procedimiento para efectuar las compras y los registros correspondientes?
11. ¿Existen especificaciones de calidad de los productos comprados?
12. ¿Existe algún criterio basado en los costos para la compra?

Proceso de control del proveedor.

1. ¿Existe una política de acercamiento e intercambio de información con los proveedores?
2. ¿La organización evalúa a sus proveedores?
3. ¿Qué elementos considera para la evaluación de los proveedores?

4. ¿Cómo se realiza?
5. ¿Se registra?
6. ¿Se evalúa la experiencia pertinente de los proveedores?
7. ¿Se evalúan la capacidad de los proveedores en cuanto a proporcionar los productos requeridos eficaz y eficientemente y dentro del calendario establecido?
8. ¿Cómo se realiza esa evaluación?
9. ¿Se registran los resultados de esas evaluaciones y las acciones periódicas de seguimiento?
10. ¿Están establecidos por escrito los criterios para la evaluación de los proveedores?
11. ¿Se mantienen registros de las evaluaciones de los proveedores y de las acciones derivadas de ellas?
12. ¿La organización selecciona a sus proveedores en base a las evaluaciones?
13. ¿La organización cuenta con un registro de proveedores evaluados actualizados?
14. ¿Se lleva a cabo la evaluación de los proveedores alternativos?
15. ¿Qué métodos utilizan?
16. ¿Existen registros?
17. ¿Las relaciones con los proveedores se establecen para promover y facilitar la comunicación con el objeto de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos?
18. ¿Cómo es la respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuesto y de ofertas?
19. ¿Cumplen los proveedores con los requisitos legales y reglamentados en los contratos?
20. ¿Esta comunicación facilita la solución rápida de problemas y evita retraso y disputa costosa?
21. ¿Se evalúa, reconoce y recompensa los esfuerzos y logros de los proveedores?

Evidencia: procedimiento para evaluación de proveedores, lista de proveedores evaluados y seleccionados, etc.

7.4.2 Información de la compras.

1. ¿Cómo la organización informa de las compras a sus proveedores?
2. ¿La información de las compras incluye una descripción del producto a comprar?
3. ¿La información de compras incluye los requisitos para la aprobación del producto?
4. ¿En la información de compras se define especificaciones de calidad?
5. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compras antes de enviárselos a los proveedores?
6. ¿Se establecen en la información de compras disposiciones para verificar el producto en las instalaciones del proveedor?

Evidencias: contratos, especificaciones de calidad de las compras, etc.

7.4.3 Verificación del producto comprado.

1. ¿Existen procedimientos definidos de recepción de las compras?
2. ¿Qué métodos se siguen?
4. ¿Se realiza algún control de conformidad con los requisitos del producto comprado?
5. ¿Cómo se realiza este control?
6. ¿Una vez determinados los productos no conformes que procedimiento se siguen?
7. ¿Se establecen horarios de recepción?
8. ¿Qué pasos siguen para la realización de los contratos?
9. ¿En el caso que existan tiempo de garantía fijados y los productos comprados sean no conformes, que procedimiento se siguen?
10. ¿Existen procedimiento definidos de almacenamiento de los productos comprados?
11. ¿Los almacenes se encuentran en buen estado y tienen la capacidad suficiente para el almacenamiento de los productos comprados?
12. ¿Existe el procedimiento adecuado para la conservación del producto comprado?
13. ¿De que manera se realiza?
14. ¿Se revisa el control de existencia?

15. ¿Bajo que métodos se registran?
16. ¿Se pueden identificar las causas que provocan desviaciones durante el proceso cuando están relacionando el producto comprado?
17. ¿Que métodos utilizan? (trazabilidad)
18. ¿Se tiene acceso a las instalaciones de los proveedores?
19. ¿Se realizan exámenes de fiabilidad de los productos?
20. ¿Se registran estas informaciones?
21. ¿Se tiene algún documento donde se plasmen los riesgos asociados con el producto comprado?
22. ¿Se realiza actividades de verificación en las instalaciones de los proveedores?

7.5.1 Operación y realización.

1. ¿Cuáles son las áreas de la organización destinada a la producción?
2. ¿Cuáles son las funciones de estas áreas?
3. ¿Se tiene definidos objetivos en esta área, conocido por todos?
4. ¿Quiénes lo elaboran?
5. ¿Qué elementos se tiene en cuenta?
6. ¿Se realiza el deniegue de los objetivos en el área?
7. ¿Se comunican a las personas las acciones a realizar para cumplir los objetivos?
8. ¿Se revisan sistemáticamente y se modifican?
9. La planificación de la producción se realiza bajo las condiciones controladas que incluya:
 - ❖ Disponibilidad de información sobre la característica del producto en los puestos de trabajo. En que documento refleja estos elementos.
 - ❖ Disponibilidad de instrucciones de trabajo escritas en el puesto.
 - ❖ El uso de equipamiento apropiado.
 - ❖ Disponibilidad y uso de los dispositivos de medición en los puestos de trabajo.
 - ❖ Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega
- 10 ¿Existe un plan de control del proceso?
- 11 ¿Se utiliza el control estadístico del proceso?

- 12 ¿Existe una persona responsabilizada con esa tarea?
- 13 ¿Quien realiza el control estadístico del proceso cuenta con la calificación necesaria para ello?
- 14 ¿Se garantiza el cumplimiento de los principios de autocontrol en los operarios?
¿Cómo?
- 15 ¿Se realiza estudios de capacidad de los procesos para alcanzar los resultados?
- 16 ¿Están establecidos criterios para la revisión y aprobación del equipamiento?
- 17 ¿Se controlan las operaciones de mantenimiento a los equipos?

7.5.2 Validación del proceso de producción y prestación del servicio.

1. ¿La organización valida aquellos procesos que no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento y medición?
2. Para esos procesos se encuentra definidos las siguientes disposiciones:
 - ❖ Criterios para la revisión y aprobación.
 - ❖ Aprobación de los equipos y calificación del personal.
 - ❖ Revalidación.
- 2 ¿Existen instrucciones para la validación?
- 3 En las instrucciones de validación se indica:
 - ❖ Las características a controlar.
 - ❖ Los medios necesarios.
 - ❖ La frecuencia de validación.

Identificación y trazabilidad.

1. ¿Cómo se identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de calidad?
2. ¿Se tiene definido un sistema de inspección en los procesos de fabricación?
3. ¿Qué elementos incluyen estos sistemas de inspección?
4. ¿Qué medios se utiliza para la identificación única del producto a través de todo el proceso productivo?
5. ¿Constituye la trazabilidad un requisito para el producto?
6. ¿Cómo se registra la identificación en estos casos?

7. ¿Este registro garantiza que se identifique las causas de las no conformidades detectadas?

Propiedad del cliente.

1. ¿Utiliza la organización propiedades del cliente para realizarla producción?
2. ¿Se identifican, verifican, protegen y mantiene estas propiedades?
3. ¿Se registran e informan al cliente la ocurrencia de perdidas, daños o inaptitud para el uso de sus propiedades?

Preservación del producto.

1. ¿Se tienen definidos los procesos adecuados para la manipulación, embalaje, almacenamiento, conservación y entrega del producto durante el procesamiento interno?
2. ¿Cómo se organizan estos procesos?
3. ¿Se tienen definidos los procesos adecuados para la manipulación, embalaje, almacenamiento, conservación durante la entrega final del producto?
4. ¿Cómo se organizan estos procesos?
5. ¿Las condiciones de almacenamiento garantizan la preservación de los requisitos del producto?

Control de los dispositivos de seguimiento y de medición.

1. ¿Están identificados los dispositivos de medición necesarios para el control de las características de calidad?
2. ¿Se controla los dispositivos de medición y monitoreo?
3. ¿Estos dispositivos están calibrados o verificados?
4. ¿Con que periodicidad se calibran o verifican?
5. en los casos que no existan patrones nacionales o internacionales, ¿Qué base se utiliza para la calibración?
6. ¿Se registran esta base?
7. ¿Cómo se protegen de ajuste que pedan invalidar el resultado de la medición?

8. ¿Cómo se protegen los dispositivos contra daños durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento?
9. ¿Se registran los resultados de la calibración y la verificación?

Anexo16. Cuestionario para valorar el requisito 8 de la norma ISO 9001:2008.Medición, Análisis y Mejoramiento.

8 Medición, Análisis y Mejoramiento.

8.1 Generalidades.

1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad?
2. ¿Los procesos de seguimiento, medición análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad aseguran y demuestran la conformidad de este?
3. ¿Los procesos de seguimiento, medición análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad permiten mejorar continuamente su eficacia?
4. ¿Qué métodos utiliza la alta dirección para identificar las áreas para mejorar el desempeño del sistema?

Nota: ejemplo de métodos.

- ❖ Encuestas de satisfacción al cliente y otras partes interesadas.
- ❖ La auditoria interna.
- ❖ Las medidas financieras.
- ❖ Auto evaluación.

5. ¿Los métodos utilizados aportan la información necesaria para identificar las áreas de mejora

Nota: revisar resultado de encuestas de satisfacción al cliente, informe de auditoria, costo de calidad, informe de auto evaluación, registros de revisión de la dirección.

8.2.1 Satisfacción del cliente.

1. ¿De que manera el cliente es tenido en cuenta en la organización?
2. ¿Reconoce la dirección las fuentes de información relativas al cliente?
3. ¿Cuáles son esas fuentes ¿
4. ¿Qué procesos o métodos utiliza la alta dirección para recopilar, analizar y utilizar esta información?

Nota: ejemplo de información relativo al cliente.

- ❖ Encuesta a los clientes y a los usuarios
 - ❖ La retroalimentación sobre todo los aspectos del producto.
 - ❖ Los requisitos del cliente e información contractual.
 - ❖ Las necesidades del mercado.
 - ❖ Los datos de entrega y de servicios.
 - ❖ La información relativa a la competencia.
5. ¿La alta dirección utiliza la medición de la satisfacción del cliente como una herramienta vital para medir el desempeño del sistema? Explique.
Nota: revisar resultado de satisfacción al cliente.
6. ¿Con qué frecuencia obtiene información sobre la satisfacción al cliente?
Nota: revisar resultado de satisfacción al cliente en el período de un año.
7. ¿El procedimiento que utiliza la alta dirección para medir la satisfacción del cliente, considera la conformidad con los requisitos, el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, así como también el precio y la entrega del producto?
Nota: ejemplo de fuente de información sobre satisfacción al cliente.
- ❖ Quejas del cliente.
 - ❖ Comunicación directa con los clientes.
 - ❖ Cuestionario y encuestas.
 - ❖ Recolección y análisis de datos subcontratados.
 - ❖ Grupo de discusión.
 - ❖ Informe de organización de los consumidores.
 - ❖ Informes de organización de los consumidores.
 - ❖ Informes en varios medios.
 - ❖ Estudios de sector e industrial.
8. ¿Se planifican y establece los procesos para escuchar la voz del cliente?
9. ¿Están definidas los métodos y las frecuencias de recopilación de información?

8.2.2 Auditoria interna.

1. ¿La alta dirección ha establecido en la organización un proceso de auditoria interna para evaluar las debilidades y fortaleza del Sistema de Gestión de la Calidad?
2. ¿La alta dirección define las materias, procesos y áreas que pueden ser objetos de auditoria interna? ¿Cuáles son?

Nota: ejemplo de materias.

- ❖ La implementación eficiente y eficaz de procesos.
 - ❖ La oportunidad para la mejora continúa.
 - ❖ La capacidad de los procesos.
 - ❖ El uso eficaz y eficiente de técnicas estadísticas.
 - ❖ El uso de tecnología de la información.
 - ❖ El análisis de datos del costo de calidad.
 - ❖ El uso eficiente y eficaz de recursos.
 - ❖ Los resultados y expectativas de desempeño del proceso y del producto.
 - ❖ La adecuación y exactitud de las medidas del desempeño.
 - ❖ La actividad de mejora.
 - ❖ La relaciones con las partes interesadas.
3. ¿La alta dirección cuenta con un plan de auditoria?
 4. ¿La planificación de las auditorias garantiza que se tenga en cuenta los cambios que ocurren en la organización?
 5. ¿La alta dirección tiene definidos un procedimiento documentado para la realización de la auditoria interna?
 6. ¿Se cuenta con auditores preparados para enfrentar los procesos de auditoria interna?
 7. ¿Son utilizadas las informaciones de auditorias interna para la retroalimentación con vistas a la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad?

Evidencia: programa de auditorias.

Medidas financieras.

1. ¿Se realiza en la empresa el cálculo de los costos de calidad?

2. ¿Son utilizados los informes de costo de calidad para identificar la oportunidad de mejora?

Auto evaluación.

1. ¿La alta dirección ha establecido los procesos de auto evaluación?
2. ¿Se utilizan los resultados con vistas a la mejora de la eficacia y la eficiencia globales de la organización?

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

1. ¿La organización aplica algún método para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad?
2. ¿Qué métodos se emplean para dar seguimiento y medir el desempeño de los procesos de Sistema de Gestión de la Calidad?
3. Los métodos empleados para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad demuestran la capacidad de estos para alcanzar los requisitos especificados
4. ¿Cuando no se alcanza los resultados planificados se lleva a cabo correcciones y acciones correctivas según corresponda?
5. ¿La organización tiene definido por escrito los responsables del seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
6. ¿Cómo se aseguran la eficiente medición, recogida y validación de datos para el seguimiento y la mejora continua en estos procesos?

8.2.4 Seguimiento y medición del producto.

1. ¿La organización mide y hace seguimiento de las características del producto y/o servicios para verificar el cumplimiento de sus requisitos en las etapas apropiadas del proceso?
2. ¿Se lleva registros de la medición y seguimiento del producto y/o servicio?
3. ¿Se planifican las etapas en que se realizarán la medición y seguimiento del producto y/o servicios?

4. ¿Existe un procedimiento documentado para la medición y seguimiento del producto y/o servicios?
5. ¿El proceso de fabricación o servicios se lleva a cabo solo cuando la medición y seguimiento de muestra el cumplimiento de los requisitos, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente o por el cliente?
6. ¿Se tiene establecida la autoridad responsable de liberar el producto?

8.3 Control del producto no conforme

1. ¿Están definidas las vías para identificar y controlar el producto no conforme y las acciones correctivas apropiadas?
2. ¿Existe un procedimiento escrito para el tratamiento de productos no conformes?
3. El procedimiento para el tratamiento de productos no conformes incluye:
 - ❖ Responsabilidad y autoridad relacionada con el procedimiento.
 - ❖ Criterios para la identificación.
 - ❖ Control para prevenir el uso.
 - ❖ Forma de identificar o marcar el producto no conforme.
4. ¿Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas?
5. ¿Se autoriza el uso del producto bajo concesión de una persona autorizada o del cliente?
6. ¿Se toman acciones para prevenir el uso de los productos no conformes?
7. ¿Se mantienen registros actualizados de las no conformidades detectadas y de las acciones tomadas posteriormente?
8. ¿Cuándo se corrige un producto no conforme se somete a una nueva verificación para comprobar su conformidad?
9. ¿Se controla estadísticamente el comportamiento de las no conformidades?
10. ¿Se investigan las causas de las no conformidades?
11. ¿Existe un procedimiento para el tratamiento de las no conformidades después de la entrega del producto?
12. ¿Se notifica a las partes interesadas las no conformidades detectadas?
13. ¿Quién es el responsable de la notificación de las no conformidades?

8.4 Análisis de datos.

1. ¿Se determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia de cada proceso, para evaluar donde puede realizarse la mejora continua?
2. ¿En la organización se recopilan y analizan datos relativos a la calidad?
3. ¿La organización tiene definido los responsables de la recopilación y análisis de los datos?
4. ¿En la organización existe un sistema documentado para la recopilación y el análisis de los datos?
5. ¿El análisis de los datos se utiliza para valorar la idoneidad y eficiencias del Sistema de Gestión de la Calidad y las necesidades de mejoras?
6. ¿Qué técnicas se emplean para el análisis de datos?
7. ¿Se analizan los datos generados del seguimiento y medición de los procesos y productos?
8. ¿La organización realiza el análisis de los costos de calidad y de no conformidad?
9. El análisis de los datos brinda información de:
 - ❖ La satisfacción del cliente.
 - ❖ La conformidad con los requisitos del servicio.
 - ❖ Las características y tendencias de los procesos y productos.
 - ❖ El comportamiento de los proveedores.

8.5 Mejoramiento.

8.5.1 Mejora continua.

1. ¿La organización tiene definido indicadores que muestren el desempeño del? Sistema de Gestión de la Calidad
2. ¿Estos indicadores se utilizan para identificar necesidades de mejora?
3. ¿La organización planifica los procesos necesarios para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad?

4. ¿Cómo lo realiza?
5. ¿Existe un procedimiento documentado para el proceso de mejora continua?
6. ¿Se ha definido metodologías aplicables en la organización para enfrentar el proceso de mejoramiento continuo?
7. ¿La organización mejora la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, mediante el uso de:
 - ❖ Política de calidad.
 - ❖ Objetivos de calidad.
 - ❖ Resultados de auditorias.
 - ❖ Análisis de datos.
 - ❖ Acciones correctivas y preventivas.
 - ❖ Revisión por la dirección.
9. ¿Se cuenta con la información infraestructura necesaria para enfrentar el proceso de mejoramiento continuo? ¿Cuál es?

Acciones correctivas

1. ¿La organización toma acciones correctivas para eliminar la cusa de las no conformidades detectadas?
2. ¿La organización tiene definidas la responsabilidad y autoridad para emprender acciones correctivas?
3. ¿Existe un procedimiento documentado para detectar las no conformidades y estudiar sus causas?
4. ¿Existe un procedimiento documentado para evaluar la necesidad de tomar acciones correctivas y determinar las acciones necesarias?
5. El proceso de documentado incluye:
 - ❖ Determinación de las no conformidades.
 - ❖ Determinación de las causas de las no conformidades.
 - ❖ Evaluación de las necesidades de acciones para que la no conformidad no vuelva a ocurrir.
 - ❖ La determinación y aplicación de las acciones correctivas necesarias.
 - ❖ El registro de los resultados de las acciones emprendidas.

❖ La revisión de las acciones correctivas emprendidas.

6. ¿Se registran los resultados de las acciones tomadas?
7. ¿Se analizan y revisan las acciones correctivas en cuanto a coste y eficacia?
8. ¿Se controlan las medidas correctivas?
9. ¿Las medidas correctivas abarcan a los proveedores?

Acciones preventivas.

1. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de las no conformidades y prevenir así su ocurrencia?
2. ¿Existe un procedimiento documentado para la toma de acciones preventivas?
3. ¿Están definidas la autoridad y responsabilidad para la toma de acciones preventivas?
4. ¿Las acciones preventivas se toman en base de las no conformidades potenciales?
5. ¿Existe un procedimiento documentado para determinar las no conformidades potenciales y sus causas?
6. ¿Existe un procedimiento documentado para evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades?
7. ¿Existe un procedimiento documentado para determinar las acciones necesarias?
8. ¿Existe un procedimiento documentado para revisar las acciones preventivas?
9. ¿Existe un procedimiento documentado para registrar los resultados de las acciones tomadas?
10. ¿Se mantienen actualizados los registros de las acciones preventivas tomadas?

Nota: este procedimiento debe incluir:

- ❖ La identificación de las no conformidades potenciales.
- ❖ La determinación de las causas de las no conformidades potenciales.
- ❖ La determinación y aseguramiento de la aplicación de las acciones preventivas necesarias.
- ❖ El registro de los resultados de la accione emprendida.
- ❖ La revisión de las acciones preventivas emprendidas.

Anexo 17

AUTORIZACIÓN PARA OPERAR EN CUENTA EN MONEDA NACIONAL EN EL SISTEMA BANCARIO CUBANO POR PERSONAL JURÍDICAS.

LICENCIA GENERAL

Expedida conforme a las atribuciones y funciones del Banco Central de Cuba (BCC) y con las siguientes especificaciones.

1. Intransferir y sujeta a las regulaciones que dieron origen a su emisión y cualquiera que se dicten.
2. La cuenta que autoriza mediante esta licencia solamente puede ser utilizada para llevar a cabo la actividad u objeto de su titular.
3. Titular. Empresa Provincial de Comercio Gastronomía y los Servicios Unidad Básica de Moa.
4. Clasificada como .Empresa Estatal.
5. Opera cuenta bancaria en. BANDEC

Sucursal 7281

6. Tipo de cuenta. De gasto
7. No. de cuenta. 40728110057031
8. Moneda. Moneda Nacional.

Esta licencia ha sido emitida según lo dispuesto en la resolución 17 / 05 del BCC de fecha 8 / 2 / 05

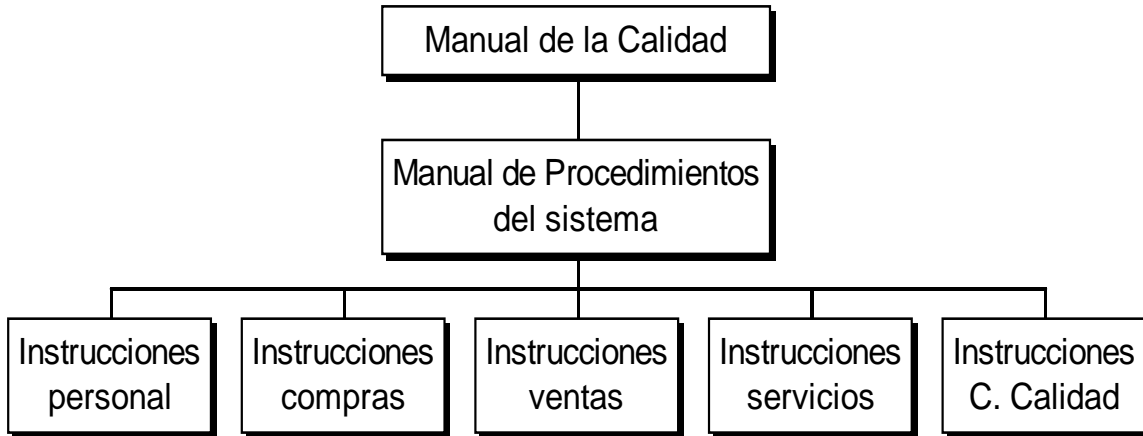
Dada en la ciudad de Moa a los 23 octubre. ``Año de la Revolución Energética en Cuba``

DIRECTOR _____

Firma Autorizada _____

Anexo 18

EMPRESA DE SERVICIOS Estructura documental



Anexo19. Símbolos de los diagramas de flujo

