

FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS
DPTO. ECONOMÍA

DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ECONOMÍA

Autor: Yaumer Reynaldo Almaguer Doimeadios

Tutor: DrC. Maira Rosario Moreno Pino

Holguín, 2022



RESUMEN

Las empresas de productos alimenticios enfrentan necesidades crecientes de cambio y perfeccionamiento en sus sistemas de gestión. Por tal motivo, las organizaciones cubanas se encuentran inmersas en procesos de transformación, que incluye desarrollar diagnósticos y diseños de sistemas de gestión de la calidad, donde un factor principal es contar con su certificación bajo la NC ISO 9001:2015, para ser más eficientes y eficaces. En correspondencia con lo expuesto, el presente trabajo tiene como objetivo general: diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín (EMPA), para favorecer el desarrollo del sistema de trabajo, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015. Para su realización se emplearon varios métodos y técnicas del nivel teórico como análisis y síntesis, inductivo deductivo; mientras que del nivel empírico las entrevistas a los trabajadores y directivos de las diferentes Unidades Empresariales Básicas Mayoristas (UEBM) que integran la organización, observación directa, revisión documental, entrevistas no estructuradas, tormenta de ideas, listas de chequeo, diagrama de Pareto y diagrama causa-efecto. Para dar cumplimiento a este objetivo se aplicó el procedimiento de (Melendez, 2017) para diagnosticar la de gestión de la calidad. Con su aplicación, se detectaron 18 no conformidades de las cuales las principales se encuentran en los requisitos del contexto de la organización, liderazgo y planificación, donde se recomienda la implementación de un plan de acción, para contribuir al perfeccionamiento y mejora de la gestión de la calidad.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN REFERENTE A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, SU DIAGNÓSTICO Y MEJORA	7
1.1 Gestión de la calidad. Definiciones.....	7
1.1.1 Principios de la gestión de la calidad	9
1.1.2 Enfoques de gestión de la calidad.....	11
1.1.3 Gestión de la Calidad en los almacenes de alimentos	16
1.2 Procedimientos para el diagnóstico de la gestión de la calidad.....	18
1.2.1 Procedimiento de diagnóstico seleccionado para la realización de la investigación.....	26
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPA DE HOLGUÍN	30
2.1 Caracterización de la EMPA y situación actual preliminar de la calidad de sus servicios	30
2.2 Diagnóstico de la gestión de la calidad en la EMPA de Holguín en base al procedimiento seleccionado	33
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

En un mundo cada día más globalizado, donde existe gran variedad de ofertas para satisfacer las necesidades de los consumidores, las empresas de producción o servicios se enfrentan en un mercado cada vez más competitivo. La globalización exige que las organizaciones enfoquen todos sus esfuerzos en la búsqueda de producciones, que cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes, donde un factor determinante es la calidad.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por lo que se entiende como algo absoluto, es decir, como “lo mejor”, asocian la calidad a condiciones de excelencia o situaciones de superioridad. Desde el punto de vista del valor centra su atención en la eficiencia interna de la empresa.

Otro de los componentes de la calidad es la conformidad, se trata de una visión claramente ingenieril donde la calidad se asocia con la proximidad del producto a las especificaciones dadas desde el área de diseño. La calidad como plena satisfacción de las expectativas del cliente se fundamenta en que, en todo caso, lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor.

La gestión de la calidad es, sin duda, uno de los conceptos más relevantes en un negocio. Eso es porque garantiza que los productos o servicios sean debidamente inspeccionados, a fin de obtener la máxima calidad posible y así satisfacer a los clientes. Sin embargo, para que funcione es fundamental ampliar su importancia entre todos los colaboradores. Después de todo, sin ellos, lograr esta tarea se vuelve prácticamente imposible. La gestión de la calidad es una herramienta estratégica que permite tener una visión sistémica de toda la empresa. Debe estar en línea con conceptos y estándares reconocidos mundialmente para ser considerado un diferencial de mercado. En la práctica, es una acción que tiene como objetivo controlar los procesos organizacionales, desde las finanzas hasta la gestión de datos e inventarios. De

esta forma, posibilita la mejora continua de servicios y así asegura la satisfacción de las necesidades del cliente.

El aumento de la competencia ha obligado a las empresas a preocuparse en mejorar el desempeño de sus colaboradores, procesos, productos y el entorno laboral. Es decir, ya no basta con ofrecer algo básico y hacer un trabajo simple ya que el mercado no perdona. Por eso, muchas empresas comenzaron a implementar métodos y herramientas para solucionar sus problemas, de los cuales los más destacados son los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

Un sistema de gestión de calidad permite a una organización analizar las necesidades de sus clientes y definir los procesos adecuados para una eficiente producción y prestación de servicios. Un sistema eficaz puede ayudar a empresas a enfrentar exitosamente las demandas de rentabilidad, calidad e innovación tecnológica. La calidad en la gestión te ayudará a reducir la improvisación dentro de los procesos productivos y de comercialización, ya que no sólo permite planificarlos, sino que también establece los mecanismos necesarios para el seguimiento, evaluación y optimización.

La utilización de los Sistemas de Gestión de la Calidad, enunciados en las Normas ISO 9000, así como su certificación por una tercera entidad, se ha convertido en un factor de éxito en el mercado para todas las empresas comerciales e industriales que han alcanzado este objetivo.

La revisión bibliográfica ejecutada demuestra el avance de las metodologías y procedimientos para la gestión de la calidad, motivado por el incremento del interés de los autores en las últimas décadas. En el desarrollo de la investigación se analizaron (Sancho, 2011), (Melo, 2018), (Silva, 2021), (CMA, 2021), (Melendez, 2017) y (ISO 9001:2015, 2020) realizan de manera general, definen la gestión de la calidad, resaltando su importancia.

Cuba, hoy día no es la excepción de esta regla y se acoge a los beneficios que ofrece la adecuada gestión de calidad para la mejora continua y competitividad de las empresas, sin importar el sector en el que se desarrollen. Las organizaciones cubanas se han planteado significativas transformaciones basadas en el bienestar de sus clientes.



El sector del comercio interior no está exento a estas necesidades y resulta pertinente analizar las actividades asociadas a la gestión de la calidad en el mismo. La calidad de un servicio o producto guarda relación directa con el nivel de satisfacción de los clientes, más allá de ventaja competitiva, es vital para este sector.

Esta investigación tributa a lo planteado en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, a través de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para el período 2021-2026 aprobados en el 8vo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en junio del 2021, donde se hace énfasis en alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía. Dentro de los lineamientos el 85 recogido en el capítulo V. Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente, tiene relación con el tema de investigación y expresa:

85. Garantizar las acciones requeridas para perfeccionar el Sistema de Normalización, Metrología, Calidad, Acreditación y en especial, la atención a la inocuidad alimentaria, en correspondencia con los objetivos priorizados del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social (PNDES). Aplicar los sistemas de gestión de la calidad, en todas las organizaciones empresariales, dar prioridad a la certificación de las exportaciones.

La Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín (EMPA), es una entidad socialista que garantiza la venta y distribución de la canasta básica familiar normada a entidades del comercio interior, la venta de alimentos a sectores priorizados y a terceros, y servicios de almacenamiento y custodia de las reservas materiales perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), Ministerio del Interior (MININT), Instituto Nacional de la Reserva Estatal (INRE), Reserva Popular Intocable (RPI) y Programa Mundial de Alimentación (PMA). Es una empresa rentable, la única que opera en su sector dentro de la provincia, por lo que no se pueden establecer criterios de competitividad, lo cual demuestra la gran importancia de su objeto social.



Por lo antes expuesto, para la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín, se hace necesario el diagnóstico de la gestión de la calidad, como paso primario al futuro diseño e implementación de un adecuado SGC. En visitas realizadas a la entidad, se aplicaron un grupo de técnicas entre las que se destacan: observación directa, tormentas de ideas, consulta a expertos y trabajadores, para recopilar información de manera preliminar, con el objetivo de delimitar las principales insuficiencias que presenta la organización, referente a la gestión de calidad en su proceso productivo, los que arrojaron los siguientes resultados:

- 1- No tiene realizado un estudio de diagnóstico sobre gestión de la calidad en la entidad.
- 2- Política de Calidad no está recogida en un documento escrito, que sirva de guía a los miembros de la organización para darle cumplimiento a los objetivos de la calidad.
- 3- La organización no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.
- 4- Proceso inversionista insuficiente por falta de oferta en el mercado nacional de materiales de construcción y piezas de repuesto, así como la falta de financiación que permita la importación de los recursos necesarios.
- 5- El estado constructivo de los almacenes presenta problemas en su infraestructura en la mayoría de las naves.
- 6- La tecnología empleada es obsoleta e insuficiente para realizar las labores.

Al identificar las principales problemáticas de forma preliminar se puede afirmar, que la entidad no cuenta con herramientas que le permita evaluar las no conformidades en la gestión de la calidad que tiene la empresa y así determinar los procesos de mayores insuficiencias, lo que repercuten en la disminución de las utilidades. Lo que permitió definir el siguiente **problema científico**: ¿Cómo diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín?

Para dar solución al problema planteado se define como **objeto de investigación**, la gestión de la calidad. Se formuló como **objetivo general**: diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín (EMPA), para favorecer el desarrollo del



sistema de trabajo, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015 y como **campo de acción:** la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definieron las siguientes **tareas de investigación:**

1. Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación en relación a la gestión de la calidad, su diagnóstico y mejora.
2. Diagnosticar la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín, en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
3. Proyectar acciones de mejora a la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín.

Mediante el cumplimiento del objetivo que se traza, se propone la siguiente **idea a defender:** el desarrollo de un procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín, en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015, permite conocer las no conformidades y contribuir a su mejora.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas y métodos tales como: trabajo en grupo, consulta a expertos y trabajadores, análisis de información recogida.

En el desarrollo de esta investigación se utilizó como método general el **dialéctico materialista** y un conjunto de métodos del nivel teórico y empírico, los que se relacionan a continuación:

Métodos teóricos

Análisis-síntesis: en todas las fases del proceso investigativo, tanto en la fundamentación teórica, como en el diagnóstico contextual, y la interpretación de los resultados alcanzados. Posibilitó determinar a partir de la revisión documental los aspectos más significativos del proceso empresarial en la entidad objeto de estudio.

Inductivo-deductivo: en el estudio de la relación entre los procesos que se mueven de lo general a lo particular y viceversa, tanto en el estudio teórico como en el proceso de elaboración de las acciones.



Métodos empíricos

Revisión de documentos: con el objetivo de constatar la información existente en la empresa que facilite conocer las características del objeto.

Entrevista a especialistas: para explorar las valoraciones de los mismos sobre las experiencias en las actividades de la empresa y la factibilidad de las estrategias diseñadas.

Entrevistas no estructuradas: a directivos y trabajadores para verificar y conocer información sobre la gestión de los costos de calidad y así realizar un diagnóstico preliminar.

Observación científica: para observar las condiciones reales de los procesos productivos y determinar las insuficiencias en cada uno de ellos.

Revisión documental: para analizar las fuentes de información sobre la gestión de los costos de calidad en la organización, a partir de los resultados de estudios precedentes y diagnosticar su estado actual.

Se aplicaron en grupos de trabajadores para conocer la motivación de estos en relación con la labor que desempeñan en el proceso empresarial.

La investigación está estructurada de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. En el primero, se incluyen los elementos teóricos referencial de la investigación. En el capítulo 2 se desarrolla el diagnóstico y se confecciona un plan de mejora para la gestión de la calidad de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín.

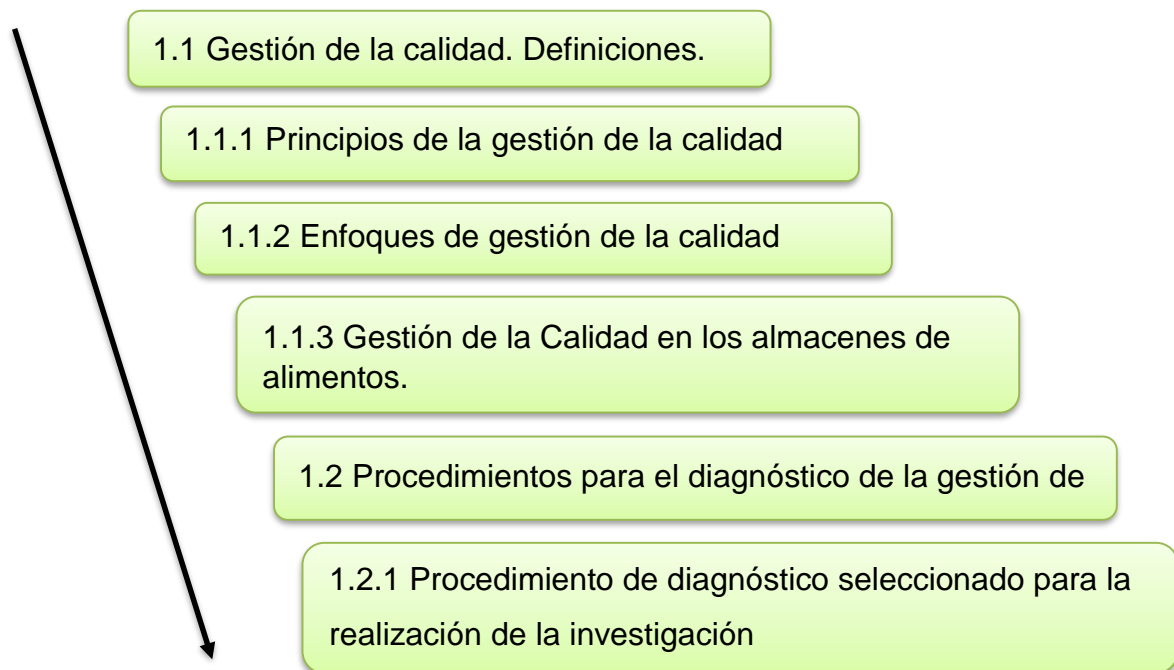


CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN REFERENTE A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, SU DIAGNÓSTICO Y MEJORA

El presente capítulo se inició con una revisión bibliográfica especializada referente al objeto de la investigación, estructurado de forma tal que muestra los principales aspectos, sentando así las bases teóricas, todo en correspondencia con el hilo conductor que muestra la figura 1:

Figura 1.

Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación



1.1 Gestión de la calidad. Definiciones

En los momentos actuales existen diversas definiciones sobre la calidad en dependencia del criterio de los autores y las circunstancias en que las formulen. La calidad se suele definir como el cumplimiento de los requisitos, ya sea que estos sean explícitos o implícitos, para la satisfacción de un cliente. Diferentes clientes pueden tener diferentes conjuntos y niveles de requisitos respecto de una misma categoría de productos o servicios. Es por ello que la definición de requisitos, debe realizarse para un cliente o conjunto de clientes en particular.



La calidad se define también como el conjunto de las características de un producto o servicio que cumplen con las expectativas del cliente para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. La calidad también involucra que la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva de producto: la calidad de un producto está dada por la percepción del cliente hacia ese producto, en función del conjunto de características que el consumidor evalúa para el producto, y del nivel significativo que cada una de ellas tiene para ese cliente.

Desde una perspectiva de usuario: la calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, ofrecer características beneficiosas y saludables para las personas y su entorno. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso de sí mismo en la actualización de los roles presentados a un consumidor.

Desde una perspectiva de valor: La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

Definiciones formales

Otras definiciones de organizaciones reconocidas del mundo de la calidad son:

Definición de la norma ISO 9000: Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Real Academia de la Lengua Española: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Sancho, 2011).



La gestión de la calidad

El término "gestión", incluido en la evolución de la calidad, no es más que las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, tales como: planificación, ejecución, control y acciones de mejora, por lo que la gestión de la calidad, es encaminar estas acciones para el buen desempeño de la organización en materia de calidad.

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

Algunos maestros de la calidad hacen alusión al significado de gestión, entre ellos Juran, el cual plantea que la gestión de la calidad: "es un enfoque sistemático para establecer y cumplir objetivos de calidad por toda la empresa". Dicho autor afirma en su libro Manual de Control de la calidad, que la gestión de la calidad se logra a través a través de tres procesos claves: la planificación, el control y la mejora de la calidad. Aporte que es conocido como la trilogía de Juran.

Define gestión de la calidad (Udaondo, 1992) como el modo en que la dirección de la empresa planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente. En la norma NC ISO 9000:2015, se plantea que la gestión de la calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

1.1.1 Principios de la gestión de la calidad

Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización con respecto a la calidad. Además, constituyen una regla o creencia profunda y fundamental para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo, centrándose en los clientes al mismo tiempo que trata las necesidades de todas las partes interesadas. La NC ISO 9000:2015



establece los siete principios de gestión de la calidad, los cuales son los siguientes:

Enfoque al Cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. El SGC consta de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.



Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

1.1.2 Enfoques de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad involucran a todas las áreas de una organización. Al hacer uso de alguna norma como la ISO 9001:2015, es posible hacerlo desde diferentes perspectivas (Capo, 2018), pues esta no sólo presenta como enfoque la gestión por procesos, hay más enfoques de calidad que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implementar y mantener un sistema de gestión de calidad, tales como:

- Enfoques de calidad: han sido desarrollados según la evolución de las diferentes versiones de la norma. Por lo cual, conforme a las tendencias de la gestión empresarial a nivel mundial, se desarrollan nuevos enfoques que se incorporan como parte fundamental de la gestión de la calidad, por ejemplo, la gestión por procesos en la versión del año 2000 o la gestión basada en riesgos en la versión 2015
- Enfoque empresarial: es posible apreciar la relación estratégica – táctica – operativa, partiendo desde las decisiones tomadas por la alta dirección



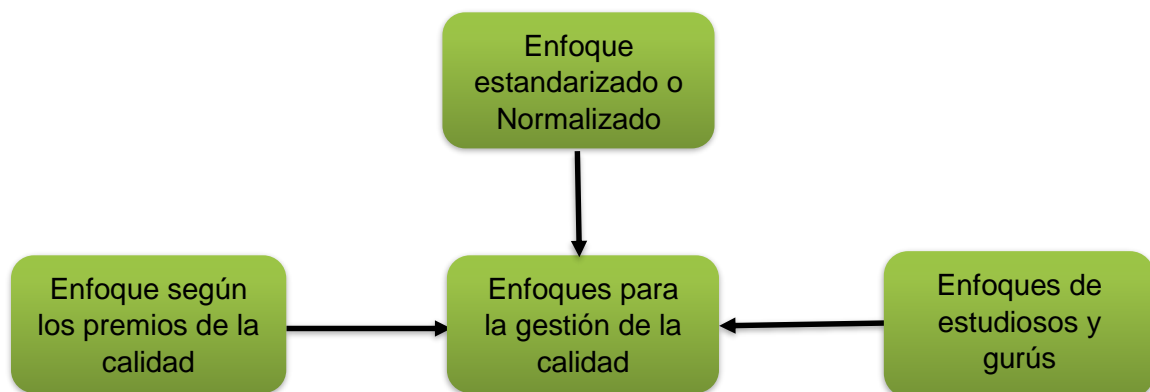
hasta la gestión de los procesos y sus actividades, esto permite entender que un sistema de gestión de calidad es un medio que condiciona los resultados de la organización

- Enfoque desde las áreas funcionales: la gestión estratégica impacta sobre los niveles funcionales o primarios, al definir aspectos de importancia relevante como la misión y la visión, lo que se ve reflejado en la política de calidad de la organización y la operatividad de los procesos. En este sentido, el enfoque por áreas funcionales nos permite ver el aporte de cada nivel a la gestión de la calidad
- Enfoque basado en procesos: considerando que la entrada de un proceso proviene de la salida de otro, lo que conlleva a que sean procesos interrelacionados y que interactúen entre sí, el enfoque por procesos constituye, como lo menciona la ISO 9000, a la obtención de resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente

Con los elementos antes expuestos se puede comentar que estos enfoques siguen las tendencias, que en su momento aportaron los Gurús de la calidad, también se emplean en diferentes criterios y bases para premios de calidad y los 10 actuales enfoques normalizados, para ello se propone la figura 2, donde es posible agrupar los enfoques y tendencias abordados. (Capo, 2018)

Figura 2.

Enfoques para gestionar la calidad



Existen 3 según (Torres, Treto y Santos, 2003) citados por (Matos, 2014) a través de los cuales se ha desarrollado la gestión de la calidad.

- Enfoque de los gurús
- Enfoque de los premios.
- Enfoque de las normas.

Enfoque de los gurús de la calidad. Principales aportes

Cuando se trabaja sobre la base del tema de la gestión de la calidad es necesario referirse a las cinco grandes figuras representativas a lo largo de la historia evolutiva de la calidad, ellos son:

- Edwards W. Deming: Estadístico estadounidense, conocido como el padre de la administración moderna. Sus ideas esenciales se recogen en los Catorce Puntos (administración) Siete Enfermedades de la Gerencia (variabilidad), Los Círculos de Deming y su concepto sobre el “Plan de Mejora”
- Joseph M. Juran: Sus aportes más importantes se manifiestan en su definición de la calidad, el aspecto económico de la calidad y la adaptación del principio de Pareto a la calidad. Publicó en 1931 un Manual de Control de la Calidad. Formuló una trilogía de calidad comprendida por el establecimiento de un plan de calidad, desarrollo de su control de calidad e implantación de su mejora
- Armand V. Feigenbaum: En 1956 publicó su libro “Control Total de la Calidad”, introdujo por primera vez dicho término donde establece que el control total de la calidad debería respaldarse con una función gerencial bien organizada, donde el área de especialización fuera la calidad de los productos y el área de operaciones fuera el control de la calidad. Enfatizó que la calidad depende de la motivación y el interés del personal, pero que además existen nueve factores fundamentales que afectan a la calidad (las “9 Ms”). Crea un sistema de cálculo de los costos operativos de la calidad y plantea que la reducción de estos costos, como consecuencia de la implantación de un sistema de calidad, se debe a dos razones: el uso óptimo del producto y la inversión en prevención. Otros de los aportes fueron los tres pasos hacia la calidad y las 19 pautas para el mejoramiento de la calidad



- Kaoru Ishikawa: Padre del análisis científico de las causas de los problemas en los procesos industriales. Es por ello que publicó el libro “Guía de Control de la Calidad “, donde establece las siete herramientas para lograr un control efectivo de los procesos: estratificación, diagrama de Pareto, hoja de seguimiento, histograma, diagrama causa-efecto, gráfico de control y diagrama de dispersión. En la década de 1 960 funda el movimiento de los círculos de calidad en Japón

- Philip B. Crosby: Desarrolló su teoría sobre la base de dos supuestos clave: Hacerlo bien a la primera y seguir como objetivo “cero defectos”. Fundó la organización Crosby Associates, Inc. (PCA) donde enseñó a grandes compañías, como IBM, GM, Xerox, Miliken, PPG, ICI, Motorola, Chrysler, Johnson & Johnson, a establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien “cero defectos” y sobre todo a la primera ya que se incurría en un alto costo en la solución de los errores cometidos.

Su camino a seguir fue el de proveer a la administración un conjunto de herramientas para la mejora de la calidad, en todas las áreas del negocio; afirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de la realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Enfoque de premios

El enfoque de los premios se basa en estimular e incentivar a las organizaciones y personas que desarrollan la filosofía de la calidad total, se convierte en un faro que guía a las organizaciones hacia la mejora de la calidad, constituyendo el reconocimiento de los resultados de la búsqueda constante del perfeccionamiento de la gestión de la calidad. Entre los premios más importantes se encuentran:

- Premio Deming: (1951) el control estadístico de la calidad y estandarización de los procesos
- Premio Malcom Baldrige: (1987) la planificación estratégica y al desarrollo de actividades de benchmarking



- Premio Iberoamericano a la Calidad: (2000) enfoque hacia los clientes y los resultados en la sociedad y las personas, al liderazgo y estilo de gestión
- Premio Europeo a la Calidad: (1991) impacto social y medioambiental, en las personas, en los resultados financieros y no financieros, así como en el aprendizaje y la innovación
- Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba:(1999) política y estrategia, liderazgo, satisfacción de los clientes

Enfoque de las normas sobre gestión de la calidad

La Organización Internacional de Normalización (23 de febrero de 1947) o ISO (del griego, ἴσος (isos), igual), es el organismo encargado de promover el desarrollo y estandarización de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. La ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la (ISO). Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. Especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de SGC eficaces.

ISO 9000: 2005: Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas ISO 9001: 2008: Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente

ISO 9004: 2009: Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua)

ISO 19011: 2002: Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental

ISO 9001:2015: Esta norma se aplica al proceso creativo que atraviesa el diseño de los productos y los servicios para satisfacer a sus clientes. Además,



debe encargarse de las necesidades de otras partes interesadas para ofrecerles soluciones, atención personalizada y eficiencia para que una empresa pueda acceder a otros mercados y, de esta manera, competir. Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de SGC.

Como resultado de los análisis realizados, basado en los diferentes enfoques, se asume el enfoque normalizado para el diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en la EMPA.

1.1.3 Gestión de la Calidad en los almacenes de alimentos

El almacén es un espacio planificado para el almacenaje y la manipulación de bienes materiales de forma eficaz y eficiente, cuyo objetivo está encaminado a lograr el proceso de recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación de la producción para el consumo y despacho de los valores materiales, para garantizar la continuidad de la producción y el consumo, acorde con las crecientes necesidades de la sociedad.

El control de calidad en almacenes es una de las facetas claves para el éxito empresarial. Por lo general, el control de calidad de almacenes está en manos del personal del departamento de calidad o de los operarios que tengan un conocimiento calificado. Se recomienda contar con expertos realizando esta tarea para mayor eficiencia al momento de resolver algún tema relacionado a la calidad de la mercancía (Akzent, 2021).

En un almacén se deberá mantener un control de calidad dentro de él. Esto se hace por medio de diferentes puntos claves con los que te aseguras de que todo esté como es debido. Este depósito es el eslabón más importante en la cadena de suministro, por lo que es esencial cumplir con lo siguiente:

Conoce tu producto

Asegúrate de conocer tu producto. Esto será de mucha relevancia al momento de mantener la calidad dentro del almacén. Principalmente porque existen muchos tipos de almacenamientos que van a determinarse por las mismas características que tiene la mercancía que se guarda. Cuando conoces tu producto puedes tener un almacenaje correcto de él, por lo que en



consecuencia se evitará que este llegue a dañarse y se produzcan pérdidas monetarias.

Estudia la cantidad de pedidos que tienes

Hacerlo permitirá saber de qué forma actuar para mantener los estándares de la organización. Entonces empieza la profesionalización del depósito. Se organizará todo por lotes, y se debe ser riguroso con las tareas que tendrá cada miembro del equipo para mantener un control de calidad.

Automatiza los procesos de tu almacén

El control de calidad de almacenes resulta mucho más sencillo si se automatizan los procesos. Esto mejora la productividad y al mismo tiempo reduce los costes.

Asegura la limpieza dentro del almacén

Para mantener un control de calidad en almacenes es necesario la organización, el orden y la limpieza. Esto se debe a que todo sea accesible, sólo de esta forma se logra con una dinámica de trabajo eficiente. Será de importancia no solo para el control de calidad en almacenes, sino también para evitar cualquier tipo de accidente.

Organiza de acuerdo a tu industria

El último punto clave para mantener el control de calidad en almacenes se concentra en la organización de acuerdo a tu industria. Es importante cumplir este principio para mejorar la administración del depósito.

Clasificar cada uno de los productos de acuerdo a sus características, ayudará a optimizar los tiempos de almacenamiento. Si tienes que enviar muchos productos al mismo tiempo, tenerlos agrupados en la misma zona ayudará a los trabajadores a identificar rápidamente todo el cargamento.

La industria alimentaria quizá es una de las industrias más complejas para el manejo de almacén debido a dos factores primordiales:

1. Al estar hablando de productos de consumo, toda su manipulación requiere de altos estándares de calidad, higiene y salubridad.
2. Los cambios en los patrones de demanda del consumidor representan grandes desafíos para mantener los niveles de servicio en un punto óptimo.



Un buen control de almacén es crucial para una adecuada conservación, manipulación y distribución de alimentos, las siguientes prácticas ayudan a superar con éxito los puntos críticos de un almacén de alimentos (Vera, 2021):

1. Implementar controles de pesaje

Controlar el pesaje en el punto de entrada y de salida del almacén es una medida fundamental para todos los alimentos con posibilidad de merma —sobre todo, materias primas para la producción de alimentos. Lo más recomendable es que el pesaje sea digital.

2. Diseñar sistemas para control de vencimientos

Llevar un control de vencimientos efectivo que identifique claramente las fechas de vencimiento de la mercancía. Implementar un sistema en el que los productos se clasifiquen con base en su fecha de vencimiento.

3. Instalar controles de temperatura y humedad

Para los productos que requieren mantenerse en un ambiente especial, es vital instalar controles digitales de temperatura y humedad que alerte cuando alguno de los dos se salga de los parámetros establecidos.

4. Regirse por el sistema FEFO (First Expired First Out)

Es muy importante que cualquier empresa alimentaria respete esta práctica al momento de despachar la mercancía.

1.2 Procedimientos para el diagnóstico de la gestión de la calidad

A continuación se expondrán algunos de los procedimientos a los que se tuvo acceso en las distintas literaturas técnicas, que pueden ser utilizados, así como la valoración de los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos con vistas a definir la metodología a utilizar en la presente investigación:

Metodología de diagnóstico de la calidad elaborada por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización, 1987. Modelo de diagnóstico organizacional propuesto por Pascual Robles; Improven, consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9000; pasos para la implantación de SGC basados en las ISO 9000 (Fernández Hatre, 2002); procedimiento metodológico para la implantación de un SGC en entidades de la producción y de los servicios elaborada por el colectivo de



profesores de la disciplina Calidad del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

1 Metodología de diagnóstico de la calidad elaborada por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización (ININ), 1987

Se basa fundamentalmente en el diagnóstico de las principales áreas que incide en la calidad y la puesta en práctica de un programa de mejora a partir de los problemas detectados.

1. Estudio minucioso por parte de los compañeros encargados de la imposición de los cuestionarios de los contenidos de cada elemento componente y de las preguntas correspondientes.
2. Explicación a la dirección de la empresa de los objetivos y contenido del diagnóstico.
3. Información de la dirección de la empresa a todos los miembros del consejo de dirección acerca de los objetivos, contenido, alcance e importancia del trabajo.
4. Elaboración de una programación de entrevistas con todo el personal que en principio se decida a encuestar.
5. Ejecución de entrevistas.
6. Recopilación de la información.
7. Análisis de la información recopilada.
8. Elaboración y aprobación del programa de trabajo, donde se definen las tareas quedan respuesta a las deficiencias recogidas en el informe.
9. Conformación del expediente sobre los problemas de calidad en la empresa y vías para su solución (ININ, 1987).

Este procedimiento tiene como inconveniente que radica en el enfoque cuantitativo de las funciones tradicionales. Reduce el diagnóstico a indicadores de eficiencia de funciones o departamentos, siendo esto insuficiente a la hora de implementar un SGC, sobre todo si se parte del hecho de que los que gestionan la calidad son las personas. Este procedimiento no da información acerca de la dinámica que se genera en relaciones interpersonales, grupales u organizacionales, no se ocupa de la cultura existente y limita en gran medida



que se manifiesten los enfoques sistémicos y de procesos tan necesarios en la gestión de la calidad. (Martínez Cudina, 2015)

2. Modelo de diagnóstico organizacional propuesto por Pascual Robles

El modelo está conformado primeramente por un arreglo jerárquico de cinco niveles. El nivel 1 es el de mayor jerarquía y el nivel 5 es el de menor jerarquía.

Los elementos de cada nivel se describen a continuación:

Nivel 1: Enfoque principal: cliente o usuario. El principal objetivo de esta actividad y las que siguen es satisfacer o exceder las expectativas de los clientes o usuarios de los productos y servicios, lo cual constituye el fin último y principal de todo sistema de calidad.

Nivel 2: Participación: directores y trabajadores. El diagnóstico podrá ser realizado por un despacho especializado por la propia organización o por ambos, en cualquier caso, es vital el involucramiento de directivos y trabajadores mediante una participación planificada en todas las actividades del diagnóstico.

Nivel 3: Disciplinas de apoyo, diagnóstico industrial, investigación de operaciones, comportamiento organizacional y Calidad Total. Estas disciplinas proporcionan bases para soportar el modelo. El diagnóstico industrial, por ejemplo, proporciona los indicadores críticos y la medición de los mismos; la investigación de operaciones aporta la metodología que se debe seguir cuando se identifica un problema, se construye un modelo y se divisa una solución; el comportamiento organizacional provee los elementos para identificar los aspectos significativos del comportamiento individual; finalmente la filosofía de calidad total aporta las bases de un sistema de calidad a través de los criterios del premio nacional de calidad.

Nivel 4: Operación del modelo: Este nivel se refiere al análisis de los siguientes pasos: Diseño. Planeación de actividades. Integración del equipo de diagnóstico. Capacitación. Realización. Procesamiento y análisis de información. Elaboración del reporte y validación del diagnóstico.

Nivel 5: Bases, organizacional, administrativas, técnicas, herramientas y políticas. Este modelo tiene entre sus inconvenientes: Que no se describe todo



el alcance que requiere la actividad de gestión de la calidad en la empresa, esto se pone de manifiesto porque el diagnóstico no es preciso, sobre todo en la definición de las acciones de mejoramiento siendo este uno de los objetivos fundamentales de la implantación del SGC, pues permite corregir las deficiencias existentes. Se le resta la importancia que tienen los proveedores.

3. Improven. Consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la Calidad según Normas ISO 9000

El procedimiento expone tres fases relacionadas entre sí:

1. Focalización y preparación. Consiste en llevar a cabo un análisis conjunto de la finalidad y enfoque de los trabajos posteriores. Para ello se realizarán una serie de reuniones con la Dirección de la empresa con el fin de: Presentar el equipo de trabajo; determinar el personal colaborador de la propia empresa; establecer los objetivos y alcance del diagnóstico; información al personal de la empresa de la realización del diagnóstico.

2. Obtención de información base (Consulta de documentos). Se realiza una exhaustiva toma de datos de las actividades desarrolladas en la empresa. Las herramientas de trabajo serán las reuniones, con la dirección y con el personal implicado en las secciones a estudiar que se estime necesario. La información a utilizar fundamentalmente será: Esquema de procesos, información sobre los procesos desarrollados, conocimiento de la actual política de calidad de la empresa, sistema de aseguramiento de la calidad existente, procedimientos actuales de gestión de la calidad.

3. Evaluación y planificación de actividades. Análisis de la organización, actividades de control, documentación general y específica, y su grado de implantación y cumplimiento. En esta primera fase y tras la evaluación citada, se establecerán las secciones del Manual de la Calidad y Procedimientos de la Calidad que deban ser elaborados. Este procedimiento tiene como ventaja que está 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 influyen en el comportamiento interno de la empresa.

4. Pasos para la implantación de SGC basados en las ISO 9000 (Fernández Hatre, 2002)

1. Identifique las metas que usted quiere lograr.
2. Identifique qué esperan los otros de usted.
3. Obtenga información sobre la familia ISO 9000.
4. Aplique el modelo ISO 9000 en su sistema de gestión
5. Obtenga la guía en los temas específicos dentro del SGC.
6. Establezca su estado actual, determine las insuficiencias en su SGC con respecto a los requisitos de ISO 9001:2000.
7. Determine procesos necesarios para proporcionar productos a sus clientes.
8. Desarrolle un plan para eliminar las insuficiencias en el paso 6 y desarrolle los procesos en el paso 7.
9. Lleve a cabo su plan.
10. Realice la auditoría interna periódicamente.
11. ¿Usted necesita demostrar la conformidad?
12. Realice la auditoría por un tercero.
13. Continúe mejorando su negocio.

Este procedimiento tiene como inconveniente que sólo se profundiza en el diagnóstico de los requisitos de las normas y no se hace énfasis profundo en la cultura de la calidad, ni en la formación, aspectos tan importantes a la hora de elaborar el diagnóstico.

Para lograr la implementación de un SGC basado en las normas ISO 9001, es de vital importancia poseer una cultura de empresa fuerte y bien implantada. Cada empresa debe realizar un diagnóstico de su situación cultural para obtener conclusiones acerca de lo más conveniente para llevar a cabo la transformación cultural que se necesita para implantar un SGC. (Martínez Cudina, 2015)

5. Procedimiento Metodológico para la implantación de un SGC en entidades de la producción y de los servicios elaborada por el colectivo de profesores de la



disciplina Calidad del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín

Este procedimiento metodológico está compuesto por siete fases:

FASE I. Diagnóstico

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

FASE VII. Seguimiento

Ventajas: tiene un enfoque a proceso más profundo donde no solo se analizan los procesos, sino que se valora su interrelación y se hace un análisis del cumplimiento de los requisitos que exige la norma NC ISO 9001:2008, así como se resalta la necesidad del involucramiento de la alta dirección y la creación de un grupo gestor que guíe su aplicación. (Martínez Cudina, 2015) Desventajas: a partir de la actualización de la norma ISO 9001:2008 por la norma ISO 9001:2015 se producen cambios en los requisitos por lo que puede verse afectada su aplicación.

6. Diseño del procedimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma NC ISO 9001:2015. Trabajo de Diploma en Ingeniería Industrial, autora Ing. Yoanna Melendez Gutiérrez, año 2017

El procedimiento tiene como propósito contribuir con las organizaciones de todo tipo que han adoptado la decisión estratégica de implementar un SGC, que le pueda ayudar a mejorar su desempeño global, así como aquellas con experiencia en su aplicación o en proceso de desarrollo en cualquier estadio y que necesitan realizar un proceso de transición a la nueva versión de la norma NC ISO 9001:2015.

Se concibe con una estructura flexible y general que, al igual que la norma de referencia, no tiene la intención de presuponer la necesidad de lograr uniformidad en la estructura de los SGC de las organizaciones, alinear la documentación a la estructura de los capítulos de la norma o utilizar la



terminología específica de la norma dentro de una organización. El procedimiento consta de 7 etapas que se materializan a través de 23 pasos y 6 tareas con sus respectivas acciones (Melendez, 2017).

Ventajas: puede ser aplicado a organizaciones, independientemente del grado de madurez que pueda presentar en los SGC que las mismas poseen, es decir, se puede partir de las siguientes situaciones: organizaciones sin un SGC, organizaciones con un SGC implementado no certificado, organizaciones con un SGC implementado y certificado, organizaciones con un manejo integrado de sistemas de gestión. Permite al SGC de la organización transitar de manera eficiente y eficaz hacia los requisitos de ISO 9001:2015, permitiendo mejorar el SGC y la gestión empresarial (Tamayo Reyes, 2022).

7. Diagrama de causa efecto o diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad. Pasos para su implementación

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de cola de pescado, o diagrama de causa-efecto, por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Es una de herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943. Su principal función es identificar los factores potenciales que contribuyen a un problema, para desarrollar acciones para mitigarlos o eliminarlos completamente (Gómez Villoldo, 2017).

Los elementos del diagrama de pescado son:

1. *Cabeza*: Emerge de la espina central y en esta parte se representan los problemas.
2. *Espinas*: Salientes de la espina central. Pueden existir muchas o pocas espinas, dependiendo de las posibles causas que estén provocando el problema en cuestión.
3. *Espinas menores*: Las espinas grandes también incluyen espinas más pequeñas, con las que se determinan las causas menores.



Kaoru Ishikawa basó su filosofía en el concepto sobre la calidad total en relación a una empresa propuesto por Feigenbaum, sobre el cual trazó diferentes herramientas como el diagrama causal.

Aunque es una técnica pensada para trabajar en equipo, es posible utilizarla de manera individual. Para su implementación se establece un método de siete pasos:

- 1- Establecer el problema
- 2- Convenir las categorías de las causas
- 3- Aportar ideas de posibles causas raíces
- 4- Reconocer las no-causas
- 5- Analizar el diagrama
- 6- Establecer las estrategias
- 7- Validación

Ventajas y desventajas del diagrama de Ishikawa

Ventajas:

- Con su elaboración ayuda a mejorar los procesos y detectar los problemas que puede contar la empresa.
- Involucra la participación de todas las áreas de la empresa.
- Su representación visual es fácil de entender y analizar de manera adecuada.
- Evita que puedan extenderse o repetirse los problemas detectados en el diagrama.
- Este diagrama permite fomentar el trabajo en equipo promoviendo soluciones a los problemas encontrados.
- El diagrama de Ishikawa permite mejorar los procesos aplicando estrategias y oportunidades de mejora.
- Hace que exista participación por parte del equipo en la gerencia de calidad.
- Permite organizar las ideas de manera más clara y sencilla.
- Elimina el origen y no los síntomas



- Permite indicar las debilidades que se puede rectificar antes de que estas causen mayores problemas.

1.2.1 Procedimiento de diagnóstico seleccionado para la realización de la investigación

Al concluir con el análisis de los procedimientos, con el propósito de seleccionar el más adecuado según las características de la empresa, se escogió el procedimiento diseñado por la Ing. Yoanna Meléndez Gutiérrez, en el año 2017. En este procedimiento se emplea el enfoque de procesos que incorpora el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar y el pensamiento basado en riesgos. El procedimiento consta de 7 etapas que se materializan a través de 23 pasos y 6 tareas con sus respectivas acciones.

Para evaluar el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001: 2015, se estudiaron documentos como, Estrategia de Desarrollo de la EMPA de Holguín, Manual de la Dirección Técnica y Procedimientos de Calidad. Esta investigación centrará su estudio en las 2 primeras etapas. A continuación, se describe una adaptación del mismo. El contenido que incluye es: objetivo de cada etapa, técnicas y (o) herramientas aplicables (según proceda), acciones a realizar, resultados esperados (salidas), como se muestra en la figura 3:

Figura 3.

Estructura procedimiento para el diagnóstico de la gestión de la calidad

Etapa I: Preparatoria preliminar

- Paso 1.1 Reunión con el concejo de Dirección de la EMPA
- Paso 1.2 Formación del grupo de trabajo
- Paso 1.3 Comunicación y compromiso del personal

Etapa II: Diagnóstico

- Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico
- Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados
- Paso 2.3 Propuesta de plan de mejora

Etapa 1 Preparatoria preliminar



El objetivo de esta etapa es evidenciar la necesidad de diagnosticar y mejorar la gestión de la calidad (GC), como paso inicial para la futura implementación de un SGC, para asumir el liderazgo del proceso, con la participación consciente de los trabajadores.

Paso 1.1: Reunión con el concejo de Dirección de la EMPA

En reunión con la alta dirección, se valoran los aspectos que demuestren la necesidad de mejorar la GC hacia los requisitos de la NC ISO 9001: 2015; esta intervención debe estar enfocada a:

- Principales dificultades y deficiencias en la gestión de la calidad en la organización y (o) reiteradas no conformidades en su desempeño, obtenidas a partir de los resultados conocidos de las auditorías internas y revisiones por la dirección efectuadas hasta la fecha.
- Beneficios esperados de la investigación según requisitos de la nueva versión de la norma NC ISO 9001.
- Propuesta de acciones para mejorar la GC en la entidad.

Como resultado de este paso debe esperarse la adopción de acuerdo del consejo de dirección para iniciar los trabajos según el plan propuesto.

Paso 1.2: Formación grupo de trabajo

Mediante técnica de trabajo en grupo se seleccionan los integrantes del grupo de trabajo para la mejora de la GC. Para ello se considerará; valorar la participación de miembros de la dirección y especialistas con competencias en los diferentes procesos y actividades de la organización y se asignan sus responsabilidades, es el Concejo de Dirección quien elige a los integrantes del grupo de trabajo.

Paso 1.3: Comunicación y compromiso del personal

Desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a todo el personal. Se realizarán charlas e intervenciones de miembros del grupo de trabajo a los trabajadores, para informar sobre la necesidad de mejorar la GC, significado para la organización y los trabajadores, así como los beneficios esperados. Informar a todos los niveles la decisión de la alta dirección y para la organización en general. Deberán impartirse seminarios y conferencias sobre el tema. La



comunicación deberá tener en consideración los diversos niveles de responsabilidad en la organización. Pueden utilizarse métodos tales como presentaciones en video, murales, y mensajes en la red informática.

Técnicas y herramientas: revisión de documentos, observación directa, reunión con el consejo de dirección; trabajo en grupo; conferencias; charlas e intervenciones ante los trabajadores; divulgación por diferentes canales.

Resultados esperados (salidas): acuerdo del consejo de dirección sobre la decisión de mejorar la GC; grupo de trabajo constituido, y funcionando; personal comprometido, informado y preparado.

Etapa II: Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es determinar mediante un estudio diagnóstico, el estado de la organización, identificando los aspectos que limitan la gestión de la calidad en la misma y recomendar las acciones a seguir para el desarrollo del proceso.

Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico

Se desarrollará un taller con el equipo de trabajo sobre técnicas y herramientas para la recopilación, verificación y procesamiento de la información. Como salida el equipo puede valorar las posibles técnicas y herramientas a utilizar, tales como listas de chequeo, Grafico de Pareto, diagrama Causa-Efecto, encuestas a trabajadores de diferentes funciones y niveles, revisión de documentos y observación de procesos y actividades. En el análisis externo se tendrán en cuenta los elementos que forman parte del entorno empresarial, constituido por: los organismos rectores, los proveedores, los competidores, los clientes potenciales y otros. Se examinará el comportamiento de factores tales como social, culturales, tecnológicos, políticos legales, económicos, demográficos, características del mercado, entre otros.

Para valorar la calidad desde el punto de vista interno se propone utilizar una lista de verificación basada fundamentalmente en la norma NC ISO 9001:2015.

Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados

El equipo trabajo aplica las técnicas y herramientas diseñadas de acuerdo con el plan concebido, para obtener la información necesaria que permita la



caracterización de la organización y la valoración de su estado actual. Se procesará la información obtenida con la aplicación de la lista de chequeo, para ello se confeccionan tablas y gráficos que ayuden a comprender mejor los datos obtenidos, así como los requisitos que más problemas presentan. Se utilizará como herramienta el Grafico de Pareto y la lista de chequeo.

Teniendo definido los requisitos que más problemas tienen, se procede a analizar las causas que provocan el problema. Para ello se utiliza el diagrama causa-efecto, tormenta de ideas y trabajo en equipo.

Paso 2.3 Propuesta de plan de mejora

Se propone un Plan de Mejora que incluye acciones para solucionar el problema principal y, con ello, mejorar la GC en la empresa. Fue empleada la técnica de Lluvia de Ideas.



CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPA DE HOLGUÍN

En este capítulo se procederá a realizar una caracterización de la empresa objeto de estudio, seguido se aplicará el procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín, con el principal objetivo de detectar las no conformidades respecto a los requisitos de la NC ISO 9001:2015, y culmina con la proyección de acciones de mejora para la gestión de la calidad en la entidad.

2.1 Caracterización de la EMPA y situación actual preliminar de la calidad de sus servicios

La organización empresarial bajo la denominación de Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo quedó constituida el 7 de mayo del año 2007, cuyo objeto social respalda la comercialización de forma mayorista de productos alimenticios al sistema de comercio interior, sectores priorizados, a terceros y otras formas de gestión no estatal, en pesos cubanos. Actúa básicamente en la provincia de Holguín, exhibiendo como propósito fundamental la satisfacción de sus clientes.

La empresa está constituida por 18 UEB (Anexo 1)

UEBM 627 Holguin-1 (Ventas a Organismo y Dietas Especiales)

UEBM 636 Holguin-2 Cigarro (Distribuye Cigarro, Tabaco, Fósforos)

UEBM 651 Holguin-3 (Ventas Canasta Básica)

UEBM 652 Holguin-4 (Ventas Canasta Básica y aceite)

UEBM 653 Ventas de Productos de mercado paralelo.

UEBM 701 Unidad de servicio y aseguramiento material.

UEBM 616 Urbano Noris

UEBM 628 Rafael Freyre

UEBM 629 Gibara

UEBM 632 Cacocum

UEBM 633 Velasco

UEBM 607 Calixto García

UEBM 618 Mayarí

UEBM 622 Cueto



UEBM 623 Banes y Antillas

UEBM 624 Moa

UEBM 625 Ságuá- Frank País

UEBM 635 Báguano

UEBM 900 Sede de la Empresa

Laboran 1125 trabajadores de ellos 772 hombres y 353 mujeres; de los cuales 112 universitarios, 277 técnico medio, 180 con 12 grado 27 obreros calificados, 591 9no grado y 8 con menos de 9no grado; con una infraestructura logística integrada por 40 almacenes, distribuidos entre las UEBM que conforman a la organización, estos cuentan con medios metrológicos, para las mediciones y el control de la calidad, así como medios de seguridad y protección. La sede de la empresa se encuentra ubicada en la calle Frexes entre Constitución y Carbó (Anexo 4) (Anexo 5).

Misión

Comercializar de forma mayorista productos alimenticios al sistema de comercio interior, sectores priorizados y otras formas de gestión no estatal. Nos mueven valores como el compromiso honestidad, fidelidad a la Patria, constancia en el trabajo, abnegación y responsabilidad. Todas sus estrategias tienen como centro a los trabajadores que comprometidos bajo una gestión participativa se esfuerzan junto a la dirección por alcanzar las metas inscritas en la visión.

Visión

Son una organización empresarial de referencia para clientes y proveedores en la comercialización de forma mayorista de productos alimenticios al sistema de comercio interior, sectores priorizados y otras formas de gestión no estatal. Prestan servicios de mantenimiento, reparación y parqueo de vehículos. Se autoabastecen y prestan servicios a terceros de mantenimiento y reparación de almacenes, instrumentos de medición, servicios de comedor, cafetería y gastronómicos asociados a la recreación a los trabajadores.

Consiguen la fidelización del cliente a través de su la satisfacción mediante la oferta de servicios, soportados en productos con altos estándares de calidad. Alcanzan ingresos de trabajadores y cuadros que le permiten satisfacer sus



necesidades de desarrollo y las de sus familias, los cuales comparten el total de la construcción ética de la organización junto a los principios de nuestro socialismo.

Los procesos de innovación son la base del desarrollo de la eficacia y la eficiencia de todo el sistema organizacional.

Tomando en consideración este espectro de posibilidades y servicios, la empresa se enfoca hacia un mejor aprovechamiento del mercado que permita maximizar los resultados financieros y optimizando las ventas.

La organización, no cuenta con un sistema de gestión de la calidad (SGC), se rige por directrices emitidas por el Grupo Empresarial de Alimentos, normas cubanas emitidas por la Oficina Nacional de Normalización y resoluciones emitidas por el Ministerio del Comercio Interior. La Dirección Técnica la encargada de la gestión de la calidad en la empresa, la misma está compuesta por tres departamentos:

- Departamento de Logística de Almacén, Inversión y Recursos Energéticos
- Departamento de Calidad
- Departamento de Informática

El esquema estructural de la Dirección Técnica está en el Anexo 2. En el Anexo 3 se muestra el esquema estructural de los Departamentos de Logística de Almacén y Calidad.

A través de datos ofrecidos, la revisión de documentos y entrevista con la dirección se confirmó que existen un conjunto de síntomas negativos que inciden en la calidad de los servicios que ofrecen, tales como:

1. No tiene realizado un estudio de diagnóstico sobre gestión de la calidad en la entidad.
2. Política de Calidad no está recogida en un documento escrito, que sirva de guía a los miembros de la organización para darle cumplimiento a los objetivos de la calidad.



3. Proceso inversionista insuficiente por falta de oferta en el mercado nacional de materiales de construcción y piezas de repuesto, así como la falta de financiación que permita la importación de los recursos necesarios.
4. El estado constructivo de los almacenes presenta problemas en su infraestructura en la mayoría de las naves.
5. La tecnología empleada es obsoleta e insuficiente para realizar las labores.
6. La organización no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.
7. Inestabilidad en el suministro de mercancías y productos por parte de los proveedores.

Con las deficiencias detectadas que afectan el sistema se hace necesario realizar un diagnóstico para la futura implementación del SGC.

2.2 Diagnóstico de la gestión de la calidad en la EMPA de Holguín en base al procedimiento seleccionado

Etapas No. 1: Preparatoria preliminar

Paso 1.1: Reunión con el concejo de Dirección de la EMPA

En reunión con la alta dirección de la empresa se expresa la necesidad que tiene la EMPA de Holguín por mejorar en el proceso de GC, correspondiendo realizar el diagnóstico del estado actual de la calidad. En lo que respecta a la calidad teniendo en cuenta la competencia, se debe destacar que en la provincia no existe otra organización que opere en el mercado mayorista de alimentos, hay empresas como el objeto de estudio, en todas las provincias del país que tampoco tienen SGC. El no tener implementado un SGC contribuye a la aparición de deficiencias en el desempeño general de la organización. Destacar que la empresa por sí sola no puede implementar un SGC esto es competencia del OSDE, Grupo Empresarial de Alimento, al cual están subordinadas todas las empresas provinciales, por lo que la acción correspondiente a su competencia es la mejora de la GC.

Paso 1.2: Formación del grupo de trabajo

En reunión del consejo de dirección con los especialistas de las distintas y atendiendo a su competencia, definieron los gestores, que sería el personal a



participar directamente en el estudio, y su estructura queda de la siguiente manera:

- Yodelkis Furones Imbert..... Director Técnico
- Reynaldo González Góngora..... Especialista Principal NMCC
- Maribel Tejeda Ávila..... Directora Económica
- Noralis Fioll Cuenca Directora Fiscalización y Control
- Carmen Dania Pérez Torres..... Técnica Seguridad Protección
- Yaumer Reynaldo Almaguer Doimeadios Estudiante de Lic. Economía

Paso 1.3: Comunicación y compromiso del personal

Para el cumplimiento de este paso se preparó al grupo nombrado anteriormente en cuanto a las técnicas que se utilizarán en el diagnóstico (trabajo en grupo, solución de problemas, tormenta de ideas, entre otros), así como en el procedimiento metodológico que se va a emplear para desarrollar las etapas propuestas. Se comunicó a todos los obreros las tareas que demanda esta investigación. La dirección de la empresa expresó que el mejoramiento de la gestión de la calidad, repercutirá en el aumento de sus utilidades, la satisfacción de sus clientes y en el prestigio de la organización.

Etapas II: Diagnóstico.

Paso 2.1 Preparación para el diagnóstico

Se procede a asignar tareas a los miembros del equipo (visita a las UEBM, revisión de documentos, análisis estadístico de los datos, entre otros). Se solicitan los documentos que serán revisados, se determina el local y los medios informáticos que se utilizarán durante la ejecución de la investigación.

Paso 2.2 Ejecución del diagnóstico y procesamiento de los resultados

A continuación, se relacionan las observaciones realizadas de acuerdo a los requisitos del 4 al 10, de la NC ISO 9001: 2015. Se utilizó como guía una Lista de Chequeo, cuyas preguntas se muestran en el Anexo 6. Las observaciones negativas fueron subrayadas.

Requisito 4. NC ISO 9001: 2015.

4 Contexto de la organización.



4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

Observación 1: La Empresa determina los aspectos internos y externos pertinentes que afectan la capacidad para alcanzar los resultados y sus requisitos en el documento “Planeación Estratégica”.

Observación 2: Los aspectos positivos son valorados como fortalezas y oportunidades y los negativos como debilidades y amenazas, aunque dentro del documento Planificación Estratégica no estén relacionados propiamente como fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.

Las fortalezas son los puntales de la Empresa, donde se apoya para cumplir con la misión, que además pueden elevar su poder. Las debilidades son los aspectos considerados débiles o insuficiencias de la entidad, que pueden reducir su poder. Las oportunidades son factores del entorno que pueden ser positivos si se aprovechan en el momento preciso; mientras que las amenazas son factores del entorno que pueden influir negativamente y debilitar el poder de la organización.

Observación 3: Para la determinación de las cuestiones externas e internas, se utilizan como herramientas: Matriz de evaluación de factores externos, Matriz de evaluación de factores internos y Matriz DAFO. Estas, permiten no solo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Empresa, sino también que facilita su ponderación para definir el problema estratégico y la solución estratégica general de la organización.

Observación 4: El seguimiento y revisión de la información de las cuestiones externas e internas, partes interesadas y sus requisitos, se realiza en las revisiones por la dirección, chequeo del cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo individuales. Las revisiones por la Dirección se realizan todos los meses en la sesión del consejo de dirección, y son planificadas anualmente y anexadas al Manual del SCI en un cronograma.

4 Contexto de la organización.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Observación 5: Mediante la revisión documental, se verificó que la Empresa tiene contratos con los clientes, proveedores y demás partes interesadas, donde quedan implícitos los requisitos legales y reglamentarios de las mismas.



Observación 6: Están correctamente identificadas las partes interesadas pertinentes y sus requisitos para la Empresa, en los contratos y los diferentes procedimientos de las direcciones de la empresa.

Observación 7: El seguimiento y revisión de las partes interesadas y sus requisitos; se realiza en las revisiones por la dirección, chequeo del cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo individuales.

4 Contexto de la organización.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.

Observación 8: El alcance del CC está dentro del objeto social de la Empresa, el cual está recogido en el Manual de Procedimientos de Calidad (MPC).

Observación 9: No, considera los contextos externos e internos a través del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en los sectores estratégicos de la Empresa. Los requisitos de las partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas son abordados y desarrollados a través del Comité de Prevención y Control de la EMPA de manera periódica. Dichos grupos de interés se comprenden de Clientes, Proveedores, Empleados, Comunidad y Organismos de Control. Dentro de este marco de análisis, se integran requisitos legales y de otro tipo.

Observación 10: Aunque ningún requisito de la NC ISO 9001: 2015 es excluido, la entidad no tiene SGC, por lo que no siempre coinciden con lo establecido en la norma.

4 Contexto de la organización

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Observación 11. La Empresa no tiene determinados los procesos que la organización considera necesarios, ni su clasificación de acuerdo con su impacto (ejemplos: estratégicos, claves, de apoyo), así como su secuencia e interacción, que deberían estar plasmados en un mapa de procesos (Ver Anexo 7).



Observación 12. Los riesgos de cada área, están identificados en el Plan de Prevención de Riesgos de la empresa, el cual tiene las acciones, responsables y aseguramientos definidos para mitigar o eliminar las consecuencias negativas que se pueden suceder.

Requisito 5. NC ISO 9001: 2015.

5 Liderazgo.

5.1 Liderazgo y compromiso.

5.1.1 Generalidades.

Observación 13: La alta dirección está comprometida con el desarrollo de la gestión de la calidad. En el MPC y en el Manual de Procedimientos para la Inocuidad de los alimentos (MPIA) se establece los responsables por la GC, el establecimiento de responsabilidades de los miembros de la dirección se realiza mediante, matrices de competencias laborales, resoluciones jurídicas y los contratos laborales, los cuales contienen las funciones del cargo. Con frecuencia mensual, el responsable por la Dirección, informa al Consejo de Dirección sobre la eficacia de dicho sistema. En la rendición de cuentas anual de los cuadros, se programan las revisiones por la dirección y auditorías internas.

Los resultados de la marcha del Sistema, incluidas su eficacia, satisfacción de los clientes y otros aspectos de interés son analizados en el Consejos de Dirección, Consejo de Calidad; Comité de Prevención y Control y Consejillos.

Observación 14: No cuenta con un documento donde declaren la política de calidad de la entidad; sin embargo, sus objetivos, acordes al contexto y la dirección estratégica de la organización, se encuentran plasmados en el MPC.

Observación 15: Los resultados son comunicados a los trabajadores mediante los órganos colegiados de dirección, asambleas de afiliados, matutinos.

Observación 16: La gestión de riesgos está a cargo del Sistema de Control Interno (SCI), el cual dos veces al año después de aplicar las guías de control interno actualizan el plan de prevención de riesgo (PPR), el cual sirve para la planificación de las acciones de control. El compromiso de los trabajadores con la mejora de la eficacia está recogido en el convenio colectivo de trabajo.

5 Liderazgo.



5.1 Liderazgo y compromiso.

5.1.2 Enfoque al cliente.

Observación 17: La empresa determina los requisitos relacionados con el producto a través de las especificaciones de la calidad, normas ramales y el respeto a la protección del medio ambiente, los resultados se negocian en los contratos los cuales son redactados y analizados en el departamento de contratación y valorados en el Comité de Contratación.

Observación 18: El resultado de las actividades del proceso de Comercialización de los Productos, es objeto de análisis en reuniones del Consejo de Dirección, como una vía para asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen, con el propósito de aumentar la satisfacción de estos. El SCI le da seguimiento a los riesgos que se encuentran en el PPR, la empresa cuenta con un departamento de atención a la población, el cual les da curso a las quejas presentadas por la población y el departamento legal, les da curso a las reclamaciones de los clientes y proveedores.

5 Liderazgo.

5.2 Política.

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad.

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad.

Observación 19: La política de calidad no cuenta con un documento escrito, la misma está basada en el cumplimiento de las normativas y los requisitos legales con la premisa de satisfacer las expectativas de las partes interesadas pertinentes, en la comercialización de los productos.

Observación 20: A pesar de que la Empresa aplica una política de calidad, no está correctamente definida dentro de la política del Sistema de Trabajo; no se comunica ni se entiende correctamente por parte de los trabajadores. Luego de un intercambio con estos, se determinó que lo que ellos consideran como objetivo de la calidad, es la reducción de la cantidad de productos no conformes.

5 Liderazgo.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.



Observación 21: Los roles, responsabilidades y autoridades del personal de la Empresa son conocidas y están refrendadas mediante resolución del Director General en el Reglamento Interno; así como en los manuales, reglamentos, procedimientos e instrucciones aprobados. En las resoluciones de nombramiento y en los contratos laborales, se establecen las funciones para cada cargo, de acuerdo con el calificador de cargos y cada proceso cuenta con un responsable.

Requisito 6. NC ISO 9001: 2015.

6 Planificación.

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.

6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades.

Observación 22: La Empresa aplica un enfoque de gestión y prevención de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En el MCI, se establecen las bases para la identificación, análisis y prevención de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como la evaluación de la eficacia de la gestión y prevención de riesgos.

Observación 23: Las acciones planificadas para enfrentar los riesgos, son plasmadas en los Planes de Prevención de Riesgos. Existe uno en cada área, otro a nivel de cada UEB y uno a nivel de La empresa, donde se han definido 34 puntos vulnerables, con sus posibles manifestaciones, las medidas a tomar, responsable, fecha de cumplimiento y quien lo ejecuta. En los Consejos de Dirección mensualmente se analiza algún punto de los de este plan.

Existe también el plan contra Catástrofe, donde se establece la política y objetivos a seguir en caso de situación excepcional.

Observación 24: No se encontró evidencia documental del tratamiento, identificación o evaluación de las oportunidades en su relación con los riesgos.

6 Planificación.

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.



Observación 25: La Dirección garantiza la definición, revisión y difusión de los objetivos de la calidad de la Empresa Mayorista de productos Alimenticios de Holguín. Para su cumplimiento, se ejecutan las acciones necesarias a nivel de área; cuyo cumplimiento se chequea con frecuencia mensual en función de la evaluación de la eficacia de los procesos en general.

Observación 26: Como se diagnosticó en la evaluación del apartado 5.2, dentro de los objetivos del ST no se encuentran correctamente definidos los objetivos de calidad; lo que afecta la comprensión de los mismos por los trabajadores; aunque la Dirección de la Empresa si los entienda y trabaje para lograrlos.

6 Planificación.

6.3 Planificación de los cambios.

Observación 27: A pesar de que la organización ha determinado la necesidad de realizar cambios en la gestión de la calidad, no se encontró evidencia documental de que se realice una planificación para el cambio.

Requisito 7. NC ISO 9001: 2015.

7 Apoyo.

7.1 Recursos.

7.1.1 Generalidades.

Observación 28: La Empresa cuenta con el Procedimiento “Planificación”, que rige esta actividad. En él se planifican anualmente los recursos necesarios para la organización según las necesidades de las áreas. La adquisición de los recursos y su almacenamiento se realiza a través de la UEBM de servicios y abastecimientos, la ejecución del presupuesto es un tema de análisis periódico del Concejo de Dirección.

Observación 29: En los procedimientos de proceso se establecen los recursos que se requieren para la operación y control de los mismos. Su aseguramiento se garantiza a través de diferentes procedimientos y procesos:

- El procedimiento “Contratación Económica” dispone la concertación de los contratos para la adquisición de recursos y servicios necesarios;
- El proceso de Aseguramiento aborda la contratación con proveedores, compra, almacenamiento y entrega de los productos comprados;



- El proceso de Gestión Económica comprende la gestión de los recursos financieros de la Empresa.

7 Apoyo.
7.1 Recursos.
7.1.2 Personas.

Observación 30: Los aspectos relacionados con las “personas” se desarrollan como parte del proceso de Gestión de Capital Humano. La planificación del capital humano necesario para la operación de los procesos se realiza a partir del “cálculo de la plantilla necesaria”, establecido en el procedimiento “Realización, análisis e implementación de los resultados de los Estudios de Organización y Normación del Trabajo”. Mediante el “Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores”, se garantiza el completamiento del capital humano, cuando es necesario.

7 Apoyo.
7.1 Recursos.
7.1.3 Infraestructura.

Observación 31: En lo cuanto a la infraestructura de la Empresa, los procesos de apoyo determinan, proporcionan y mantienen la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios. La actividad de mantenimiento en todo su alcance, se rige por el “Reglamento de la Técnica”, el cual establece los procedimientos para la confección del Plan de Mantenimiento y Reparación, así como la asignación de recursos, responsabilidades y el control de la ejecución de presupuesto.

Observación 32: La organización determina, proporciona y mantiene los servicios asociados (electricidad, agua, gas) necesarios para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios, estos son garantizados mediante el proceso de contratación de los servicios a los proveedores.

Observación 33: La maquinaria en explotación procede de la antigua URSS en su mayoría, su fecha de fabricación consta de la década de los ochenta, por lo que de manera general cuenta con más de treinta años en explotación, siendo



obsoleta. El completamiento de esteras, montacargas y carretillas es deficiente y el parque disponible opera a un 84% de coeficiente técnico.

Observación 34: La empresa cuenta con un parque automotor, para las operaciones internas de, los cuales son sometidos a revisión técnica según el plan de reparación y mantenimiento, para el cumplimiento de las operaciones externas el transporte es proporcionado por los proveedores del servicio con lo que se tiene contratado el mismo.

Observación 35: La empresa cuenta con equipos de cómputo para el análisis y transferencia de la información, mediante el departamento de Informática se administra la red y sistema económico mediante un servidor central, se ha contratado servicios de telefonía móvil para los trabajadores que atendiendo a las características de sus labores son necesarios, a pesar de esto a la entidad le faltan equipos de cómputo y de impresión sobre todo en las UEBM, de las cuales ocho están fuera der servidor y no hacen buen provecho de la tecnología celular.

7 Apoyo.

7.1 Recursos.

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos.

Observación 36: La Empresa opera en sentido general en un ambiente socio-psicológico favorable. En el Convenio Colectivo de Trabajo se establecen elementos relacionados con el ambiente de trabajo, que constituyen requisitos a cumplir por los diferentes procesos involucrados con respecto a los trabajadores y otras partes interesadas pertinentes, en correspondencia con las cláusulas y anexos del convenio.

Observación 37: Se evidencia orden y limpieza en la Empresa, elementos decorativos y de ambientación en locales, señalización relacionada con riesgos laborales en instalaciones y áreas de acceso. Se determinan las necesidades de formación en Seguridad y Salud del Trabajo y Gestión Ambiental y se instruyen a los trabajadores.



Observación 38: La Empresa entrega a todos sus trabajadores los medios de protección necesarios, pero presenta dificultades en cuanto a la oportunidad de los mismos.

7 Apoyo.
7.1 Recursos.
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición.
7.1.5.1 Generalidades.
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones.

Observación 39: La organización cuenta con un procedimiento general de Seguimiento y Medición que establece cómo hacer el seguimiento y medición de forma regular, registro de equipos de medición actualizado lo cual se encuentra en MT y MPC, el departamento de Calidad y la Dirección Técnica tienen la relación de estos equipos, sus características metrológicas y ubicación, para la utilización de las características fundamentales de las operaciones que pueden tener un impacto significativo en el medio ambiente, la calidad y la seguridad y salud del trabajo.

Observación 40: El control de los equipos de medición se realiza atendiendo a lo establecido en MT y MPC, además existe un Plan de Verificación y Calibración de los medios de medición, al cual se le da seguimiento de su cumplimiento por parte del personal del Dpto. de calidad y los técnicos de calidad de las UEBM, los medios de medición tienen identificado su estado técnico, mediante sello del proveedor del servicio, y los equipos en uso tienen su certificado de verificación o calibración.

7 Apoyo.
7.1 Recursos.
7.1.6 Conocimientos de la organización.

Observación 41: La Empresa determina los conocimientos necesarios para cada operación de sus procesos a través de los diferentes Procedimientos establecidos para las distintas áreas, como fuente interna fundamental está la experiencia adquirida por el personal, y como externa las normas y resoluciones emitidas por los MFP, MEP, MINCIN. En el “Manual de Gestión de la Comunicación Empresarial”, se encuentran establecidos los canales de comunicación a utilizar en cada caso. Existe una Intranet que contiene



información sobre los procesos y/o áreas de la Empresa; al igual que los manuales, procedimientos y reglas de seguridad, los originales se encuentran archivados en la Dirección de Fiscalización y Control.

7 Apoyo.

7.2 Competencia.

Observación 42: La empresa determina la competencia necesaria de las personas a través del Procedimiento “Identificación, validación y certificación de las competencias”. Se asegura que las personas a contratar tengan las competencias para desempeñar el cargo mediante la aplicación del procedimiento “Incorporación al empleo de los trabajadores”. Todo lo relacionado con la formación de los trabajadores para adquirir las competencias necesarias, se establece en el procedimiento “Planificación, Ejecución y Control de la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano”. Se evidencian en los registros del procedimiento, las acciones para asegurarse de que las personas sean competentes. Anualmente se evalúa el desempeño de los trabajadores mediante el “Procedimiento para la Evaluación del Desempeño” y los cuadros por lo establecido en el Decreto Ley No. 196.

7 Apoyo.

7.3 Toma de conciencia.

Observación 43: Se busca la toma de conciencia por parte de los trabajadores a través de la firma del trabajador de sus funciones, la evaluación del desempeño, evaluaciones para la aplicación del sistema de pago, la aplicación del reglamento disciplinario en los casos que se requiera, el conocimiento de la Política Integrada de Gestión y su Alcance.

7 Apoyo.

7.4 Comunicación.

Observación 44: La Empresa posee un Manual del Sistema de Gestión de la Comunicación que contiene todo lo relacionado a: comunicación interna y externa; canales, vías y medios de comunicación. Además, establece todas las acciones a realizar, los ejecutores y el público meta a comunicar la información.

7 Apoyo.

7.5 Información documentada.



7.5.1 Generalidades.

7.5.2 Creación y actualización.

7.5.3 Control de la información documentada.

7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; control de cambios; conservación y disposición.

Observación 45: El ST incluye la información documentada requerida por la NC ISO 9001, y la necesaria para la eficacia del sistema, la cual se registra en la Lista Interna de la documentación. Mediante el procedimiento Control de los documentos y datos, se establece todo lo relacionado con la gestión de la información documentada del ST. Para el caso de los documentos legales y normativos, se gestiona a través del Procedimiento para el uso de los documentos legales y normativos.

Requisito 8. NC ISO 9001: 2015.

8 Operación.

8.1 Planificación y control operacional.

Observación 46: Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un SGC, por lo tanto, no aplica una planificación o gestión enfocada en procesos. Cada área, cuenta con especificaciones establecidas en los diferentes procedimientos, las cuales sirven de base para la planificación, su implementación y control. En el MCI, además se establece que el control, con alcance a todas las áreas y procesos.

8 Operación.

8.2 Requisitos para los productos y servicios.

8.2.1 Comunicación con el cliente.

8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios.

8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.

8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:

a) sobre los resultados de la revisión;



b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.

8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios.

Observación 47: La Empresa determina los requisitos relacionados con el producto/servicio a partir de las especificaciones de la calidad, el cumplimiento de los requisitos legales y normas ramales, tiene en cuenta los requerimientos del cliente directo e indirecto, para lo cual dispone del Proceso de Comercialización del producto; que abarca las actividades requeridas para determinar los requisitos relacionados con los productos y servicios solicitados por los clientes; su revisión antes de que el centro se comprometa a realizar el producto/servicio, así como la comunicación eficaz con los clientes, relativa a la información sobre el mismo.

Observación 48: Los requisitos del cliente directo se negocian en el contrato según el procedimiento Contratación Económica y son analizados y/o aprobados en el Comité de Contratación. Se evalúa su cumplimiento mediante el documento “Revisión de los requisitos relacionados con el producto/servicio”, al menos una vez al año o cuando el cliente lo solicite; además se utilizan los documentos “Acta de Conformidad con los criterios de aceptación” y “Certificado de calidad”. Existen diferentes vías para la comunicación con el cliente y la retroalimentación: por vía telefónica, por correo electrónico o personalmente. En los casos en que el cliente formule una queja, se procede según el Manual de Procedimientos para el tratamiento de Quejas. En cuanto a los cambios de los requisitos de productos y servicios, se realiza una revisión del contrato y los cambios se plasman en un suplemento que se anexa al mismo.

8 Operación.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

8.3.1 Generalidades.

8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo.

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo.

8.3.4 Controles del diseño y desarrollo.

8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo.

8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.



Observación 49: La empresa se dedica a la comercialización de productos o mercancías que en general sirven de materia prima para producciones de alimentos, y otros productos como confituras, bebidas, etc. En cantidades mayoristas que ya vienen con un diseño establecido por los productores.

8 Operación.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

8.4.1 Generalidades.

8.4.2 Tipo y alcance del control.

8.4.3 Información para los proveedores externos.

Observación 50: En la organización, está establecido el proceso de Aseguramiento, que abarca las actividades para la adquisición de los productos que pueden tener algún impacto sobre los productos y servicios, así como compras en general para el funcionamiento del centro; estas se rigen por lo establecido en el MT y el Procedimiento “Contratación Económica”; este último dispone además lo relacionado con la adquisición de servicios suministrados externamente.

Observación 51: Los proveedores se aprueban según asignación de las cifras por el MFP, en la mayoría de los casos el proveedor es único, no existiendo competencia en los sectores del mercado, existe listado de proveedores por grupo y están actualizados los contratos con cada uno de ellos. En los casos que exista algún proveedor que tenga incumplimientos de sus obligaciones, lo cual se determina mediante las conciliaciones proveedor-cliente, se realizan reclamaciones o demandas según proceda.

8 Operación.

8.5 Producción y provisión del servicio.

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio.

8.5.2 Identificación y trazabilidad.

8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.

8.5.4 Preservación.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega.



8.5.6 Control de los cambios.

Observación 52: El control de las operaciones y la prestación del servicio se planifica y lleva a cabo según una extensa lista de información documentada: manuales, procedimientos, instrucción, registros, reglas y permisos de seguridad.

La organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, para ello se emplean equipos de medición que están aptos identificando su estado mediante sello del proveedor de servicio, se realizan inspecciones periódicas al buen estado del producto, y mensualmente se realizan inventarios fiscalizados a los almacenes, según lo establecido en el Manual de Supervisión y Control.

El parque tecnológico, aunque es adecuado está obsoleto y no cuenta con el número necesario para cubrir todas las labores, el mismo opera a un 84% de coeficiente de disposición técnica. No cuenta con tecnología para regular la temperatura y a humedad relativa, vital para la conservación de los granos. La red de almacenes cuenta con 40 almacenes, de los cuales 32 son de alimento, 7 no alimentos y uno mixto. Existen 18 cubiertas de zinc, 12 de fibro y 10 de placa. En cuanto al estado constructivo tenemos 22 buenos, 11 regular y 7 malos. Presentan deterioro en sus infraestructuras, fundamentalmente en techos y canales, puertas y pisos, atentando contra el correcto resguardo de los productos que custodian en sus almacenes. Las UEBM cuentan con sistema hidrosanitario al cual se da mantenimiento según el Plan de Mantenimiento, pero el sistema de drenaje de los almacenes en su mayoría es deficitario, lo que es perjudicial para las mercancías almacenadas, si tenemos en cuenta la cantidad de fenómenos meteorológicos que azotan al país.

la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, la implementación de actividades de liberación, entrega de las mercancías, se garantiza mediante la presencia de un representante de la entidad en cada entrega, y la conformidad o inconformidad



se relacionan en los documentos, Acta del Transportista, Carta de Porte Automotor e Informe de Devolución.

Observación 53: Existen procedimientos establecidos para garantizar la identificación y trazabilidad de los productos, se encuentran en MPC y MT.

Observación 54: En cuanto a la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos (apartado 8.5.3), la Empresa provee el servicio de transportación de la mercancía del cliente, dispuesto en los contratos, donde además se establece todo lo relacionado con este servicio.

Observación 55: La preservación de las salidas y productos en los diferentes procesos, está establecida en los procedimientos: Organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos; Manejo integrado de plagas; Realización del Producto y control del Proceso; Comercialización del Producto y Actividad metrológica. También se trata en el “Manual de operaciones de la UEB Comercialización y abastecimientos” y en el registro “Monitoreo y control de las condiciones ambientales”. El control de cambios está regulado por cláusulas en los contratos.

8 Operación.

8.6 Liberación de los productos y servicios.

Observación 56: En el contrato, se disponen cláusulas relacionadas con las actividades posteriores a la entrega del producto y control de cambios. En el caso específico de devoluciones y liberación de productos, se procede según el Procedimiento para Productos no Actos y de Rápido Consumo. Se conserva información documentada sobre la liberación de los productos que incluye evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y las personas que autorizan la liberación.

8 Operación.

8.7 Control de las salidas no conformes.

8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso



o entrega no intencionada.

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada.

Observación 57: La Empresa considera la identificación, documentación, evaluación y tratamiento de los productos no conformes, así como la notificación a las funciones a las que pueda afectar, a través de los Procedimiento para Productos no Actos y de Rápido Consumo, donde se establecen los modos de actuación y los registros para tratar las no conformidades, que cumplen con los requisitos de la norma.

Requisito 9. NC ISO 9001: 2015.

9 Evaluación del desempeño.

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.

9.1.1 Generalidades.

9.1.2 Satisfacción del cliente.

9.1.3 Análisis y evaluación.

Observación 58: La Empresa no dispone de un sistema para el seguimiento, la medición, análisis y evaluación de las características de los procesos, si realiza muestreo a los productos de forma planificada, con objeto de obtener información suficiente que permita la toma de acciones encaminadas a la mejora de la calidad ofertada y percibida por los clientes y la evaluación del desempeño ambiental de la organización.

Observación 59: En los procedimientos de las direcciones Comercial y Económica se establecen las conciliaciones con clientes y proveedores donde se debe monitorear la percepción del cliente sobre la calidad del producto/servicio para determinar si se cumplen sus necesidades y expectativas.

9 Evaluación del desempeño.

9.2 Auditoría interna.

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del sistema de gestión de la



calidad.

9.2.2 La organización debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas; entre otros requisitos.

Observación 60: El procedimiento general “Auditorías internas” rige la realización de las mismas. En él se encuentra la planificación del Programa de auditorías internas, se establecen los responsables y las acciones a realizar como parte de la ejecución de las mismas; además se encuentran las especificaciones en cuanto al proceso de evaluación y seguimiento de los resultados de la auditoría, que incluye la revisión por parte del Consejo de la Empresa. También establece lo relacionado a la mejora del Programa de auditorías internas. La planificación y resultados de las auditorías se documentan en los registros: “Programa de auditorías internas”, “Plan de auditorías” y “Notas de auditoría”. Los informes con los resultados de las auditorías son archivados tanto en la Dirección de Auditoría, como en la Dirección de Fiscalización y Control, la cual les da seguimiento a las deficiencias detectadas mediante el control del cumplimiento del plan de acción propuesto para erradicar los señalamientos.

9 Evaluación del desempeño.

9.3 Revisión por la dirección.

9.3.1 Generalidades.

9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección.

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Observación 61: En el Procedimiento del ST está estipulado que las revisiones por la dirección se realicen con frecuencia mensual en los Consejos de Dirección. Para ello se ejecuta la planificación anual que se corresponde con los períodos de análisis y evaluación de la información de salida del seguimiento y revisión; por lo que las entradas para la revisión, son los propios análisis e



informes resultantes. En la Dirección de Organización y Sistema, se archivan las actas del Consejo de Dirección, y un punto permanente es el chequeo del cumplimiento de los acuerdos anteriores, donde se analizan las causas de los incumplimientos, responsables y la asignación de recursos para su cumplimiento.

Observación 62: Los elementos declarados en el Procedimiento del ST como información de entrada y salidas, no se corresponden con los exigidos en la NC ISO 9001: 2015.

Requisito 10. NC ISO 9001: 2015.

10 Mejora.

10.1 Generalidades.

10.2 No conformidad y acción correctiva.

10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe reaccionar ante ella.

10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia.

10.3 Mejora continua.

Observación 63: No existe un procedimiento para la mejora continua, el control de la calidad se ha quedado estancado en el tiempo, debido a la falta de nuevos proveedores no pueden mejorar los productos. No existen Planes de mejora, sobre todo en la infraestructura, con un proceso inversionista deficiente y sin recursos financieros para adquirir nueva tecnología.

Observación 64: Cuando se da alguna inconformidad o reclamación, se procede según el Procedimiento para las no conformidades, el cual tiene en cuenta lo pactado en los contratos, y las acciones para corregir las deficiencias, estas situaciones son tratadas por el área comercial, legal y calidad, estas acciones quedan registradas en los Informes de Reclamación, Informes de Devolución, y Actas del Transportista.

Procesamiento estadístico del resultado



Como resultado del diagnóstico fueron identificadas 64 observaciones de las cuales 18 resultaron negativas para el 28.13 % del total; en la siguiente tabla se detallan los resultados obtenidos:

Tabla 1.

Conclusiones del diagnóstico.

Requisito de la norma		Cantidad de observaciones				
No.	Título	Positivas	Negativas	Total	% Positivas	% Negativas
4	Contexto de la organización	8	4	12	67	33
5	Liderazgo	6	3	9	67	33
6	Planificación	3	3	6	50	50
7	Apoyo	15	3	18	83	17
8	Operación	10	2	12	83	17
9	Evaluación del desempeño	3	2	5	60	40
10	Mejora	1	1	2	50	50
Total		46	18	64		

Con los datos de la tabla 1, se confecciona la tabla de frecuencias acumuladas para el Grafico de Pareto.

Tabla 2.

Frecuencias acumuladas para Pareto.

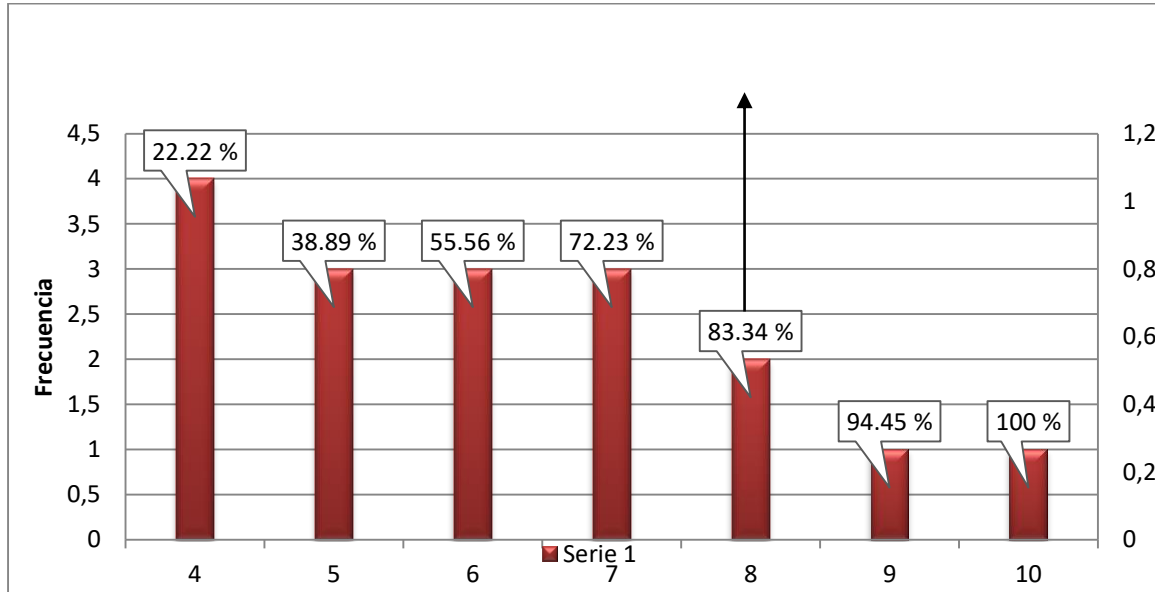
Etiqueta de Clase	Rango	Recuento	Ponderación	Puntaje Ponderado	Puntaje Acumulado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
4	1	4	1	4	4	22.22	22.22
5	2	3	1	3	7	16.67	38.89
6	3	3	1	3	10	16.67	55.56
7	4	3	1	3	13	16.67	72.23
8	5	2	1	1	14	11.11	83.34
9	6	2	1	1	15	11.11	94.45
10	7	1	1	1	16	5.55	100.00
Total		18		18		100	

Nota: las etiquetas de clase corresponden al número de cada requisito de la NC ISO 9001: 2015.



Figura 4.

Gráfico de Pareto.



Selección del problema principal y sus causas

Los capítulos de la norma NC ISO 9001: 2015 con mayor incidencia de observaciones negativas son el 4; 5; y 6, los cuales acumularon 10 observaciones negativas, que representan el 55.56 % del total de negativas identificadas.

Por tanto, han sido definidos como:

Problema principal: Existencia de insuficiencias en la aplicación de los requisitos Contexto de la organización, Liderazgo y Planificación, de la NC ISO 9001: 2015, en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín.

Estado deseado: Mejorar la aplicación de los requisitos Contexto de la organización, Liderazgo y Planificación, de la NC ISO 9001: 2015, en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín.

Análisis de las causas.

Para la identificación de las causas que provocan la aparición del problema principal, se efectuó una Lluvia de Ideas, a partir de la cual fue realizado un



Diagrama Cusa-Efecto Anexo 8, y posterior se sometió a valoración por parte de los expertos, dando como resultado que:

Las insuficiencias en la aplicación de los requisitos de la NC ISO 9001: 2015 en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Holguín de mayor peso se deben, en cuanto a contexto de la organización y liderazgo, a que la planificación estratégica de la empresa está incompleta y con errores de redacción, no permitiendo que se incluyan los objetivos de la calidad dentro de los objetivos estratégicos de la entidad, a la no definición de la política de calidad, que no ofrece marco de referencia para los objetivos de calidad.

En cuanto a la planificación, no está contenido en los planes, un proceso de cambio, impidiendo que se cuente con las herramientas y recursos necesarios que necesita la empresa para su desarrollo.

Paso 2.3 Propuesta de plan de mejora

La aplicación de las técnicas Lluvia de Ideas en el diagrama causa-efecto, permitieron la generación y selección de soluciones potenciales, con las cuales fue confeccionado el siguiente plan de mejora.

Plan de mejora

No conformidad	Acciones de mejora	Responsable	Recursos	Fecha de control	Fecha de cumplimiento
<p>Contexto: - La planificación estratégica de la empresa está incompleta y con errores de redacción</p> <p>Los</p>	<p>Actualizar la PE de acuerdo a la situación actual y real de la entidad, donde se incluyan los objetivos de la calidad. Definir las F, O, D, A,</p>	<p>Concejo de Dirección</p>	<p>Humano</p>	<p>20/02/2023</p>	<p>1 trimestre de 2023</p>



<p>requisitos de la Norma ISO 9001:2015 son abordados correctamente</p>	<p>e incluir el análisis de los factores Internos y Externos de los sectores de la organización.</p>				
	<p>Determinar los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y clasificarlos en estratégicos, claves y de apoyo.</p>	<p>Concejo de Dirección</p>	<p>Humano</p>	<p>13/03/2023</p>	<p>1 semestre de 2023</p>
	<p>Revisar los procedimientos que regulan la actividad de la entidad y adecuarlos a los requisitos de la norma NC ISO 9001:2015, sin violar lo establecido en las indicaciones, regulaciones y</p>	<p>Concejo de Dirección</p>	<p>Humano</p>	<p>26/06/2023</p>	<p>2 semestre de 2023</p>



	leyes vigentes para el ST de la empresa.					
Liderazgo:	Redactar la	Concejo de	Humano	20/02/2023	1er	
La no definición de la política de calidad	Política de calidad adecuada para la empresa, incluirla en el ST y difundirla para que sea de dominio de todos los trabajadores.	Dirección			trimestre de	2023
Planificación:	Incluir en los	Directores	Humano	24/04/2023	3er	
- No está contenido en los planes, un proceso de cambio	diferentes planes las acciones y recursos necesarios para llevar a la empresa a un proceso de cambio que le permita alcanzar la eficiencia.	de Áreas			trimestre de	2023
- Los trabajadores no dominan los Objetivos de la calidad						
- No dan tratamiento a las oportunidades en relación con los riesgos	Planificar las acciones y medios necesarios para que los trabajadores conozcan y	Especialista Principal NMCC	Humano	20/03/2023	2 trimestre de	2023



dominen los
objetivos de la
calidad,
ejemplo:
charlas, clases,
propaganda
gráfica y
difusión
mediante la red
informática.

Incluir en el proceso de gestión de riesgos, la identificación y evaluación de las oportunidades en relación a los riesgos.

Directora de	Humanos	25/09/2023	2 semestre
Fiscalización			de 2023
y Control			



CONCLUSIONES

Como resultado del proceso investigativo, permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se confeccionó el marco teórico referencial de la investigación en relación a la gestión de la calidad, al diagnóstico y su mejora.
2. El procedimiento para diagnosticar la gestión de la calidad en la Empresa Mayorista de Alimentos de Holguín propuesto por Ing. Yoanna Meléndez en base a los requisitos de la NC ISO 9001:2015.
3. El diagnóstico identificó las insuficiencias en la gestión de la calidad revisadas por la lista de chequeo de la NC ISO 9001:2015. Los requisitos con mayor incidencia de observaciones negativas son el 4; 5; y 6, (Contexto, Liderazgo y Planificación), los cuales acumularon 10 observaciones negativas, que representan el 55.56 % del total de negativas identificadas.
4. El problema principal identificado y analizado como resultado del diagnóstico fue: las insuficiencias en la aplicación de los requisitos Contexto de la Organización, Liderazgo y Planificación de la NC ISO 9001: 2015, en el Sistema de Trabajo de la EMPA de Holguín.
5. Se propuso un plan de acción con vistas a las mejoras de las deficiencias detectadas en la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.



RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado se recomienda:

1. Aplicar el plan de acción propuesto en esta investigación para mejorar las deficiencias detectadas.
2. Monitorear y controlar el cumplimiento de las medidas a implementar, a fin de realizar acciones de mejora.
3. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y actividades desarrolladas por la empresa, de manera que sirva de ejemplo para lograr la mejora continua en las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Akzent. (s.f.). *Control de Calidad en Almacenes: Cuáles son los puntos claves para mejorar?* Obtenido de <https://blog.akzent.mx>
- Antioquia, C. M. (10 de febrero de 2021). *Colmayor*. Obtenido de <http://www.colmayor.edu.co>
- Arceo, E. (2001). Buenos Aires: Solidarity Center AFL-CID.
- Beneficios de los Sistema de Gestión de la Calidad*. (s.f.). Obtenido de <https://www.mydatascope.com>
- Betancourt, D. F. (16 de agosto de 2016). *Ingenioempresa*. Obtenido de <http://www.ingenioempresa.com>
- Calidad Total: 4 pasos para ponerla en marcha con éxito*. (s.f.). Obtenido de <https://blog.hubspot.es>
- Capo Neyra, G. (2018). *Procedimiento para implementar un sistema de gestión de la calidad NC ISO 9001:2015 con la aplicación de herramientas informáticas*.
- Control de Almacén: El punto clave para alimentos*. (s.f.). Obtenido de <https://blog.yseismx.com>
- El control de calidad en los alimentos: ¿Qué es y de dónde viene?* (s.f.). Obtenido de <https://saia.es>
- Estrategias de calidad. Define tu éxito*. (s.f.). Obtenido de <https://>
- Etapas de la evolución de la calidad*. (s.f.). Obtenido de <https://www.wambetbst.com>
- Feignbaum, A. V. (1971). *Control total de la calidad*. Habana, Cuba: Instituto Cubano del Libro.
- Fernández Hatre, A. (2002). *ISO 9000:2000 Manual y procedimiento de un sistema de calidad*. España: Instituto de Fomento Regional.
- Gómez Villoldo, A. (27 de febrero de 2017). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot asesor de calidad: <http://www.blogspot.com>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.



- Gryna, F. (1993). Relaciones con los proveedores. En J. M. Juran, *Manual de control de la calidad. Sección 15. Cuarta Edición*. La Habana, Cuba: Editorial MES.
- Gutiérrez Pulido, H., & de la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. McGraw-Hill/interamericana Editores, SA.
- Holguín, D. G. (2016). Manual de Procedimientos para la recepción, conformación y cuadro diario de los Productos Alimenticios que se depositan en los Almacenes.
- Holguín, D. G. (marzo de 2017). Manual de Procedimientos Dirección Ciencia y Tecnología.
- Holguín, D. G. (2020). Manual de Procedimientos Sobre la Inocuidad de los Alimentos.
- Holguín, D. G. (s.f.). Manual de Procedimientos de Calidad.
- Holguín, D. G. (s.f.). Procedimientos para la Limpieza y Desinfección de los Almacenes.
- Importancia de un sistema de Gestión de la Calidad*. (s.f.). Obtenido de <https://www.colmayor.edu.co>
- Improven. (marzo de 2004). *Improven*. Obtenido de Improven consultores: <http://www.improven.com>
- ININ. (1987). *Diagnóstico de los factores que afectan la calidad en empresas industriales y programa para el mejoramiento de la calidad*. La Habana, Cuba.
- Interior, M. d. (2020). Reglamento de Logística de Almacén para las Entidades que Operan en la Economía Nacional. *Resolución No. 47/2020 del MINCIN*.
- ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000. *Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario*.
- ISO. (2015). *Norma Cubana ISO 9001:2015*. Ginebra, Suiza: Secretaria Central de ISO.
- Juran, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*.
- Las normas ISO 9000: Calidad como estrategia de mercado*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cepal.org>
- Libros y Monografías*. (1999).
- Matos, C. (2014). *Diseño e implantación de un sistema de Gestión de costos de*



la calidad en los Procesos clave de topografía, diseño, Consultorías y estudio de Vulnerabilidad y riesgos Pertencientes a la empresa de Servicios de ingeniería y diseño de Holguín, VERTICE [Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial]. Universidad de Holguín.

Martínez Cudina, Jani. Diagnóstico a la gestión de la calidad. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial, 2015.

Melendez Gutiérrez, Y. (2017). *Procedimiento para implantar un sistema de gestión de la calidad según NC ISO 9001:2015*. Holguín.

Melo, S. (4 de mayo de 2018). *Datascopie*. Obtenido de <http://www.mydatascopie.com>

MEP. (2020). Resolución 40/2020 del Ministerio de Economía y Planificación. *Procedimientos para la Declaración de los Productos Alimenticios no Aptos para el consumo y de Rápido Consumo*. LA Habana.

Merino, J. P. (2011).

MINCIN. (22 de septiembre de 2020). Metodología para la implementación de la Resolución No. 47/2020. La Habana.

MINCIN. (2020). Resolución No. 50/2020 del Ministerio del Comercio Interior. *Reglamento de Inocuidad de los Alimentos en el Sistema de Comercio Interior*. La Habana.

Nueva ISO 9001:2015. (25 de agosto de 2020). Obtenido de <http://www.nuevaiso9001:2015.com>

(OSDE), G. d. (2016). Resolución 130/2016 del Grupo de Alimento. *Manual para la recepción, conformación y cuadre diario de los Productos Alimenticios que se depositan en los Almacenes Convencionales y Cámaras Frigoríficas*.

Oruro, C. d. (2021). ¿Qué es y para qué sirve el Diagrama Causa-Efecto?

Pascual Robles. (s.f.). *Modelo de diagnóstico organizacional*.

PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC periodo 2021-2026*. La Habana.

¿Qué es estrategias de calidad? (s.f.). Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es>

¿Qué es la gestión de la calidad y como se hace? (s.f.). Obtenido de <https://www.checklistfacil.com>



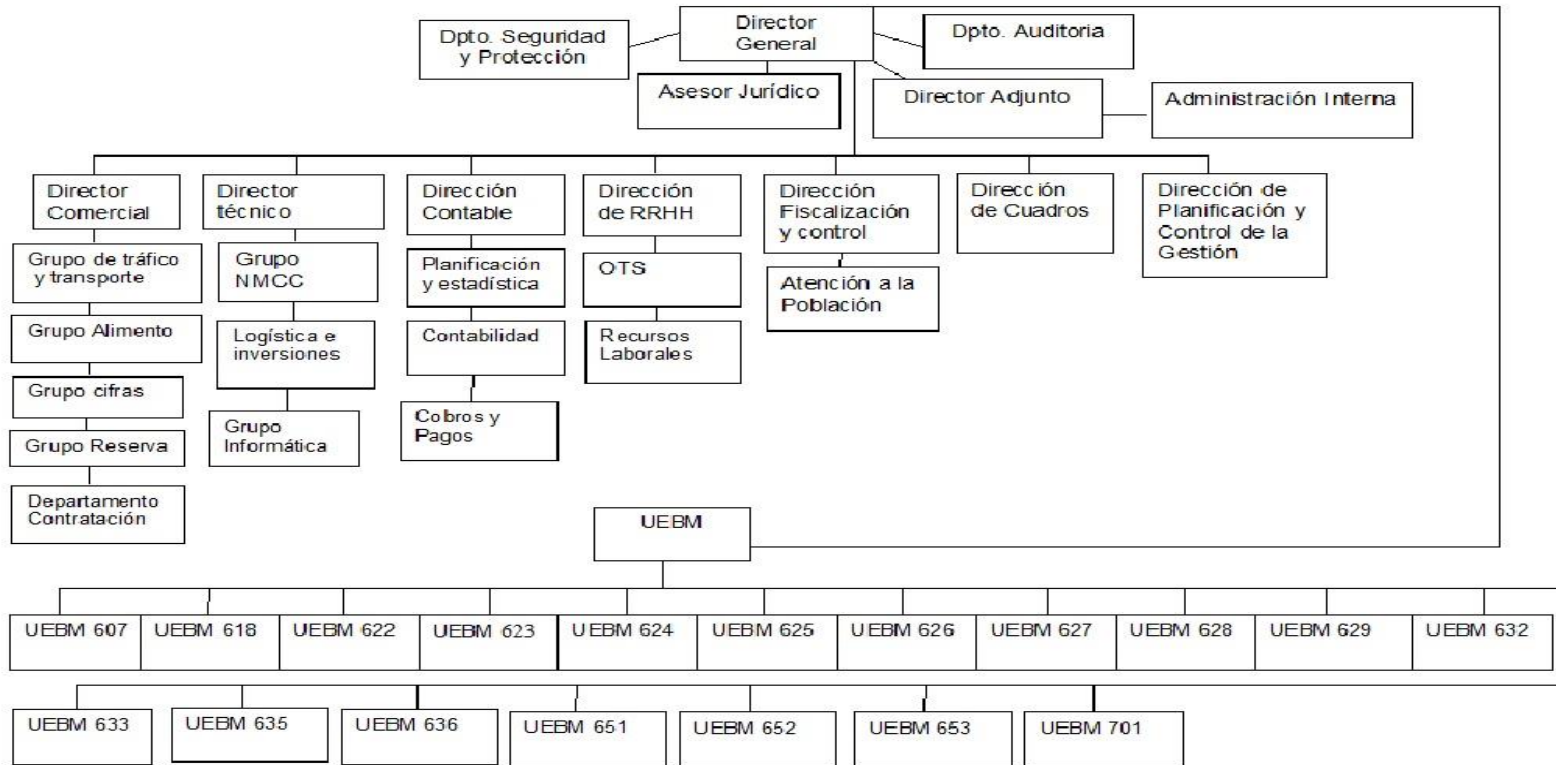
- Reeves, & Bednar. (1994). *Padres de la calidad. Concepto de calidad.*
- Reyes Tamayo, V. (2022). *Diagnóstico y mejora de la gestión de la calidad en el hotel Playa Pesquero.* Holguín.
- Rodríguez, J. (2021). *Hubspot.* Obtenido de <http://www.hubspot.com>
- Sancho Rodenas, J. (2011). *Tecnomesura.* Obtenido de <http://www.tecnomesura.com>
- Silva, L. (20 de Julio de 2021). *Checlistfacil.* Obtenido de <http://www.checlistfacil.com>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.jmp.com>
- Torres, T., & Santos. (2003). Enfoques para la gestion de la calidad. *Revista Normalizacion No. 2.*
- Udaondo Duran, M. (1992). *Gestion de la Calidad .* Madrid, España: Editorial Diaz de Santos.
- Wikipedia.* (2022). Obtenido de <http://www.wikipedia.org>
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (1998). *Calidad total en la gestion en los servicios.* Madrid, España: Diaz de Santos.



Anexos

Anexo1 Organigrama de la empresa

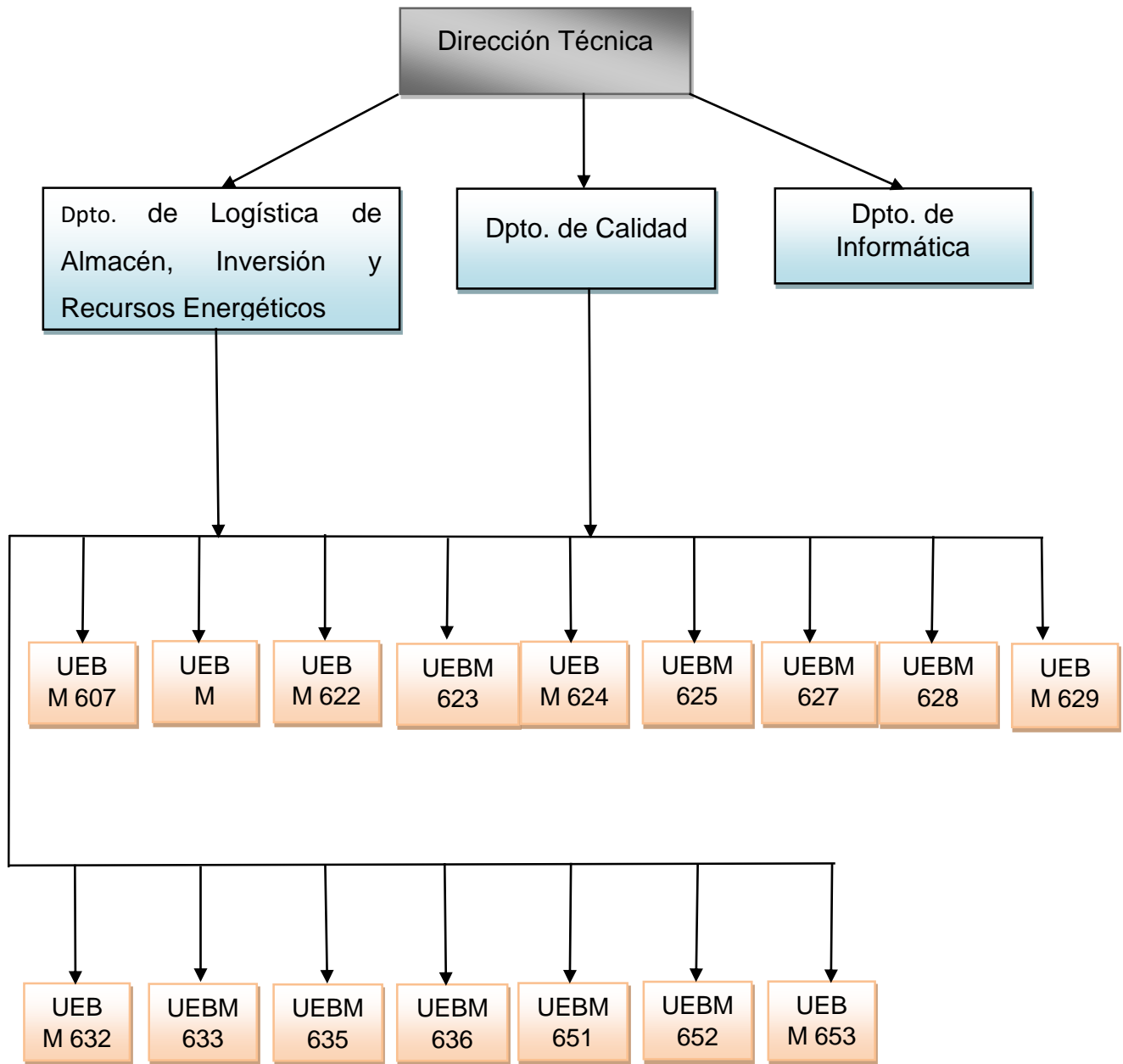
ORGANIGRAMA DE FUNCIONES – EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y OTROS BIENES DE CONSUMO



Nota: Estrategia de desarrollo periodo de implementación años 2019-2023, EMPA de Holguín



Anexo 2 Esquema estructural de la Dirección Técnica

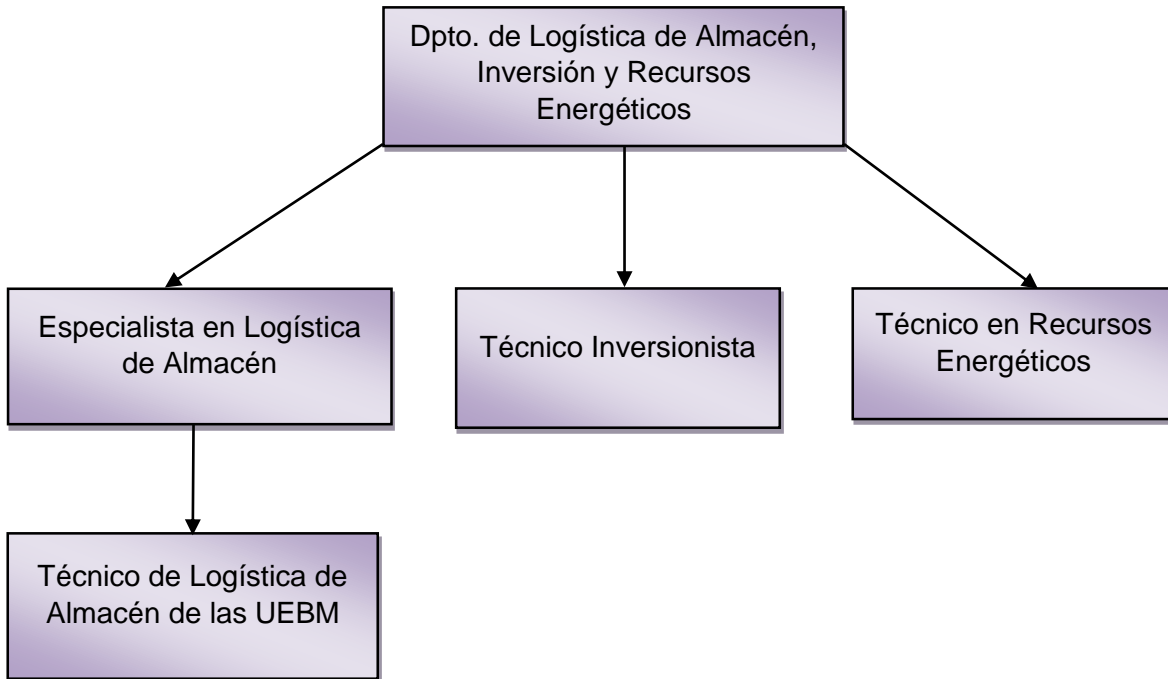


Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa



Anexo 3 Esquema estructural de los Departamentos de Logística de Almacén y Calidad.

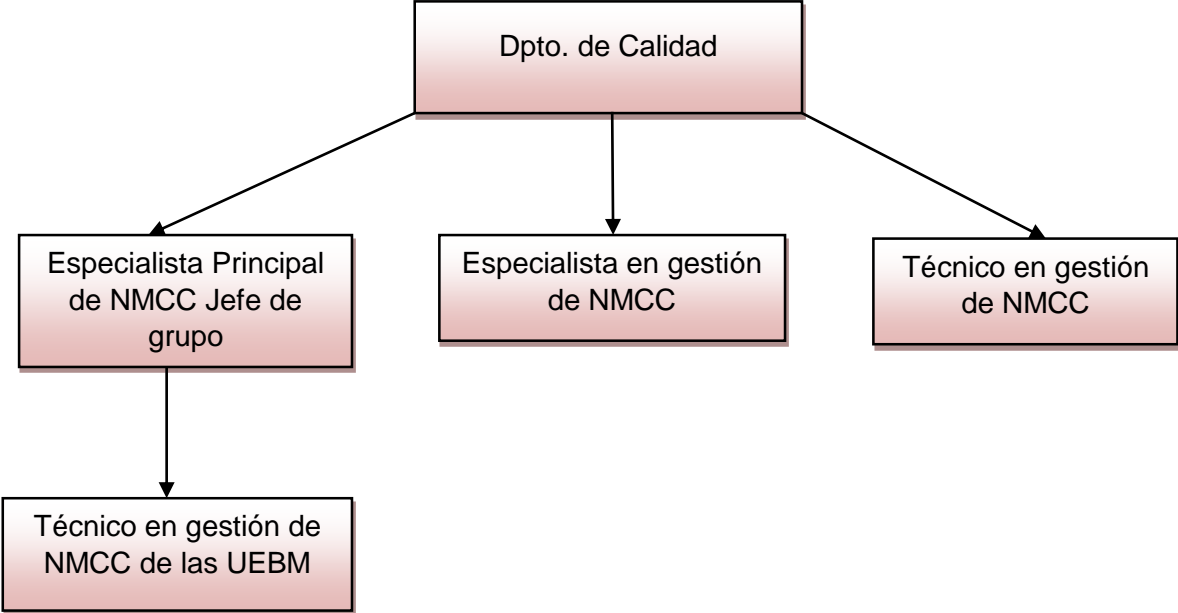
Esquema estructural del Dpto. de Logística de Almacén



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa



Esquema estructural del Dpto. de Calidad



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa



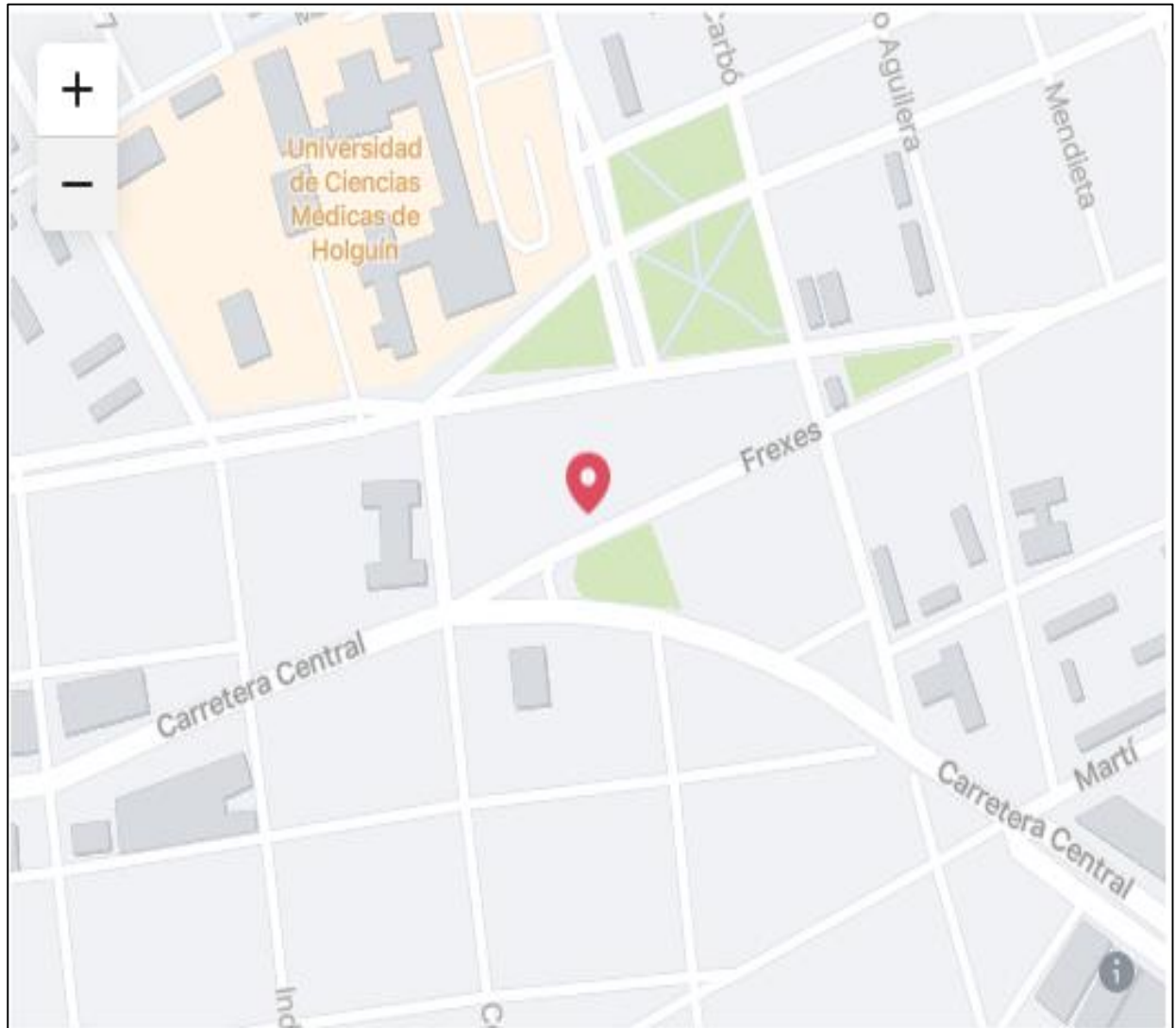
Anexo 4 Foto de la Sede



Nota: Estrategia de desarrollo periodo de implementación años 2019-2023, EMPA de Holguín



Anexo 5 Ubicación de la Empresa



Nota: Estrategia de desarrollo periodo de implementación años 2019-2023, EMPA de Holguín



Anexo 6. Preguntas de la Lista de Chequeo utilizada para el diagnóstico al SGC.

No.	Aspecto
	Documento donde se establece la planificación estratégica. Verificar:
4.1	a) En la planificación estratégica están incluidas las cuestiones externas e internas, positivas y negativas o en qué otro documento.
	b) Las positivas fueron valoradas como fortalezas y oportunidades y las negativas como debilidades y amenazas.
	c) Mostrar herramientas empleadas para determinar las cuestiones internas y externas.
	d) Evidencias de que se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas, métodos y/o herramientas empleadas para ello.
4.2	Están identificados los registros del cliente (ejemplo: en contratos) y los legales y reglamentarios aplicables (ejemplo: leyes, decretos, resoluciones, normas). Mostrar evidencias.
4.2	Evidencias de que están determinadas las partes interesadas pertinentes para el SGC y los requisitos de las mismas (ejemplos: trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, estado, contratistas).
4.2	Evidencias de que se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos.
4.3	Está determinado el alcance del SGC y en qué documento (ejemplo: manual).
	a) Este alcance está dentro del objeto social de la organización, abarca los procesos claves y se expresan claramente los productos y servicios.
	b) En el alcance del SGC se consideraron las cuestiones internas y externas indicadas en el apartado 4.1 y los requisitos de las partes interesadas reflejados en el apartado 4.2.
	c) Existe exclusión de algún requisito de la norma, en qué documento se registra, cuál requisito y detalles de su justificación. Revisar que se mantenga la conformidad con la norma cuando hayan exclusiones.
4.4.1	Están determinados los procesos que la organización considera necesarios y su clasificación de acuerdo con su impacto (ejemplos: estratégicos, claves, de apoyo), así como su secuencia e interacción, en qué documento (ejemplo: mapa de procesos)
4.4.1	En la descripción de cada proceso se han determinado las entradas y salidas, los indicadores, criterios y métodos para evaluar su desempeño, así como los recursos necesarios y la asignación de responsabilidades y autoridades (ejemplos: fichas de procesos).
4.4.1	Evidencias de la evaluación del desempeño de cada proceso con la frecuencia establecida, medidas adoptadas en caso de desviaciones negativas y su eficacia.
4.4	Están identificados los riesgos y oportunidades para cada proceso y en qué documento



-
- 4.4. Evidencias de documentos y registros para apoyar la operación de estos procesos y de que los mismos se realizan según lo planificado.
2
- 5.1. Evidencias de que la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC sobre:
1
- a) Responsabilidad y obligación de rendir cuentas sobre la eficacia del SGC.
 - b) Política y objetivos de la calidad.
 - c) Determinación de los procesos y la gestión de riesgos.
 - d) Aseguramiento y disponibilidad de recursos.
 - e) Implementación de métodos y vías de comunicación (ejemplos; órganos colegiados de dirección, asambleas de afiliados, matutinos, difusión radial y televisiva, propaganda gráfica y en soporte digital).
 - f) Mejora de la eficacia del SGC a través de sus procesos y conformidad de sus productos y servicios.
 - g) Evidencia de compromiso de los trabajadores con la mejora de la eficacia del SGC (ejemplos: encuestas, estudios de clima laboral, convenio colectivo de trabajo).
 - h) Definición de programa de mejora y evidencia del seguimiento y cumplimiento.
 - i) Establecimiento de responsabilidades de los miembros de la dirección (ejemplos: profesiogramas, matrices de competencias laborales, resoluciones jurídicas, documentos del SGC).
- 5.1. Establecimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, en qué documentos. Ver apartado 4.2.
2
- 5.1. Identificación y seguimiento a los riesgos y oportunidades que inciden en la conformidad de los productos y servicios y en la satisfacción del cliente, mostrar evidencias (ejemplos: plan de prevención de riesgos, índice de satisfacción del cliente, índices de conformidad del producto / servicio, quejas y reclamaciones).
2
- 5.2.1, Documento que defina la política de calidad que incluya el compromiso de la alta dirección de cumplir los requisitos aplicables, sea apropiada al propósito y contexto de la organización, se mantenga disponible al personal de la organización y partes interesadas.
5.2.2
- 5.3. Están definidas las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes y las mismas están asignadas y comunicadas para:
a) verificación del desempeño de los procesos,
b) enfoque al cliente,
c) oportunidades de mejora,
d) conformidad del SGC con los requisitos de la norma,
e) mantenimiento de la integridad del SGC cuando ocurran cambios.
- 6.1. Mostrar evidencias de los requisitos de la planificación del SGC
1
-



-
- 6.1.**
1 En la planificación del SGC la organización considera las cuestiones referidas en el apartado 4.1 sobre la comprensión de la organización y de su contexto y el apartado 4.2 sobre la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinó los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:
- a) asegurar que el SGC puede lograr sus resultados previstos,
 - b) aumentar los efectos deseados,
 - c) prevenir o reducir efectos no deseados,
- 6.1.**
2 Evidencias de la planificación de las acciones para abordar los riesgos y oportunidades y la manera de integrar e implantar las acciones en sus procesos del SGC y de evaluar la eficacia de estas acciones.
- 6.1.**
2 Evaluar que las acciones tomadas sean proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios (ejemplos: aumento de los índices de calidad, disminución de productos no conformes y de rechazos, incremento en el índice de satisfacción del cliente, menos quejas y reclamaciones).
- 6.2.**
1 Evidencias del establecimiento de objetivos de la calidad y si están desplegados en las diferentes funciones y niveles pertinentes, así como en los procesos del SGC.
- 6.2.**
1 Verificar que los objetivos son coherentes con la política de la calidad, medibles, tienen en cuenta los requisitos aplicables, son adecuados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente, son comunicados y se evalúan mediante seguimiento con una frecuencia establecida y
- 6.2.**
1 Se mantienen documentos y registros sobre los objetivos de la calidad y su
- 6.2.**
2 Revisar si al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determinó cómo hacerlo, con qué recursos, los responsables, en qué tiempo y cómo se evaluaron los resultados.
- 6.3** Verificar si la organización ha determinado la necesidad de cambios en el SGC. En caso afirmativo, mostrar la planificación de los cambios y si se consideraron los objetivos de estos y sus consecuencias potenciales, cómo mantener la integridad del SGC, los recursos y la asignación de responsabilidades y autoridades.
- 7.1.**
1 Evidencia de que la organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del SGC (ejemplos: presupuesto del año, control de su ejecución en el período, plan físico y/o en valores para materiales de oficina, recursos informáticos, capacitación del personal, aseguramiento metrológico, mantenimiento de equipos e instalaciones). Verificar que se consideró lo siguiente:
- a) capacidades y limitaciones de los recursos existentes,
 - b) qué se necesita obtener de los proveedores existentes.
- 7.1.**
2 Evidencia de que la organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz del SGC y para la operación y control de sus procesos (ejemplos: designación de un representante con responsabilidades y autoridades, asignación de responsabilidades a jefes de procesos, mostrar en qué documentos).
-



-
- 7.1.3** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene los edificios necesarios para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios. Registros de inventarios, planes de mantenimiento y control de su cumplimiento, contratos con proveedores que prestan estos servicios, presupuesto para la compra de equipos y piezas y accesorios.
- 7.1.3** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene los servicios asociados (electricidad, agua, vapor, gas) necesarios para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios. Registros de inventarios de los equipos y recursos, planes de mantenimiento y control de su cumplimiento, contratos con proveedores que prestan estos servicios, presupuesto para la compra de equipos y piezas y accesorios
- 7.1.3** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene los equipos, incluyendo hardware y software (equipos tecnológicos para procesos y otros de apoyo) necesarios para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios. Registros de inventarios, planes de mantenimiento y control de su cumplimiento, contratos con proveedores que prestan estos servicios, presupuesto para la compra de equipos y piezas y accesorios.
- 7.1.3** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene los recursos de transporte necesarios para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios. Registros de inventarios, planes de mantenimiento y control de su cumplimiento, contratos con proveedores que prestan estos servicios, presupuesto para la compra de equipos y piezas y accesorios
- 7.1.3** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene la tecnología de la información y la comunicación necesarias para sus procesos y lograr la conformidad de sus productos y servicios. Registros de inventarios de los equipos y recursos, planes de mantenimiento y control de su cumplimiento, contratos con proveedores que prestan estos servicios, presupuesto para la compra de equipos y piezas y accesorios
- 7.1.4** Evidencia de que la organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:
- a) Sociales: libre de conflictos
 - b) Psicológicos: reducción del estrés, prevención de agotamiento
 - c) Físicos. Temperatura, calor, humedad, iluminación, ruido, higiene. Ejemplos: estudios laborales, chequeos médicos, climatización de locales de trabajo, circulación de aire, iluminación adecuada natural y artificial, condiciones ergonómicas.
-



-
- 7.1.5.** Evidencia de que la organización determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados del seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. Debe asegurarse de que estos recursos son apropiados para cada tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizada,
- 1**
- a) se mantienen para garantizar la idoneidad continua para su propósito.
 - b) Evidencia de que se conserva la información documentada apropiada sobre los recursos de seguimiento y medición, para comprobar que son idóneos.
- Ejemplos: registro de equipos de medición actualizado, con la relación de estos equipos, sus características metrológicas, ubicación, utilización
- 7.1.5.** Comprobar si la trazabilidad de las mediciones es un requisito o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición. El equipo debe:
- 2**
- c) Calibrarse o verificarse o ambas, a intervalos planificados, o antes de su utilización.
 - d) Identificarse para determinar su estado.
 - e) Protegerse contra ajustes, daño o deterioro que puedan invalidar su estado y los resultados posteriores de la medición.
 - f) En caso de que se haya utilizado un equipo de medición no apto para su propósito previsto, la organización debe demostrar si la validez de los resultados de medición previos se vio afectados y tomar las acciones necesarias.
- Ejemplos: solicitar planes de calibración y/o verificación y control de su cumplimiento; realizar un muestreo de equipos de medición en uso, considerando el impacto del resultado de la medición, comprobando su estado técnico mediante revisión de certificados de calibración o verificación y sello emitido por el proveedor del servicio; observar identificación de patrones de medición utilizados o si se conserva como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación.
- 7.1.6** Evidencia De que la organización ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios:
- a) Estos conocimientos se mantienen y están a disposición del personal en la medida en que sea necesario
 - b) Se actualizan los conocimientos, considerando los actuales y los adicionales cuando se aborden las necesidades y tendencias cambiantes
 - c) Demostrar si determina y cómo adquiere o accede a los conocimientos adicionales
-



-
- 7.1.6** Verificar si los conocimientos de la organización fueron basados en:
- g) Fuentes internas (propiedad intelectual, adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas de fracasos y de proyectos de éxito, mejora de los procesos, productos y servicios).
 - h) Fuentes externas (normas, academia, conferencias, recopilación de conocimientos de proveedores externos y clientes)
- Ejemplos: certificados de reconocimiento, participación en eventos nacionales e internacionales, intercambios técnicos con clientes, proveedores y organizaciones similares, registros de patentes y trabajos científico técnicos, resultados de mejoras en los procesos y productos, así como de la innovación, contratos con servicios de abonados).
- 7** Evidencia de que la organización determina la competencia necesaria del personal que realiza bajo su control un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del SGC.
- 2** Asegurarse de que:
- a) Esas personas son competentes
 - b) Se toman acciones para adquirir la competencia y evaluar la eficacia de las acciones
 - c) Se conserva la información documentada. Solicitar, por ejemplo:
 - a) Información documentada sobre las competencias para el cargo (matrices, perfiles, diseño de cargos, aprobación y validación)
 - b) Certificación de las competencias de los trabajadores
 - c) Determinación de las necesidades de capacitación o de otras acciones para que el trabajador adquiriera la competencia necesaria, como tutorías, rotación de puesto de trabajo
 - d) Plan de capacitación (individual y/o de la entidad) y su cumplimiento
 - e) Evaluación de la eficacia de la formación
 - f) Registros u otra información documentada como evidencia de la educación,
- 7.3** La organización debe demostrar cómo se asegura de que el personal que realiza trabajos bajo su control toma conciencia de la política, objetivos de la calidad, contribución a la eficacia del SGC, los beneficios de mejorar su desempeño, así como las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema.
-



-
- 7** Evidencias de que la organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC. Demostrar si tienen definido qué, cuándo, a quién, cómo
4 comunicar y quién comunica.

Solicitar, por ejemplo:

- a) Implementación de un sistema de comunicación
- b) Documentos (manuales, procedimientos)
- c) Métodos, vías y soporte para la comunicación
- d) Evidencia del funcionamiento de los órganos colegiados de dirección, organismos políticos y de masas
- e) Convenio de colaboración con la comunidad, consejos populares, zonas de defensa, entidades vecinas, centros e instituciones.

- 7.5.** Verificar si el SGC de la organización incluye la información documentada requerida por la norma:
1

- a) Alcance del SGC
- b) Operación de sus procesos (fichas de proceso)
- c) Política de la calidad
- d) Objetivos de la calidad.
- e) Base utilizada para la calibración o verificación de los equipos de medición.
- f) Competencia del personal que afecta el desempeño y eficacia del SGC
- g) Resultados de la revisión de los requisitos para los productos y servicios y cualquier cambio en ellos
- h) Planificación del diseño y desarrollo
 - i) Entradas del diseño y desarrollo
 - j) Controles del diseño y desarrollo
 - k) Salidas del diseño y desarrollo
 - l) Cambios del diseño y desarrollo
- m) Evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores externos
- n) Identificación y trazabilidad
- o) Revisión de los cambios en las producciones y servicios
- p) Liberación de los productos y servicios
- q) Control de las salidas no conformes
- r) Resultados del seguimiento, análisis y evaluación
- s) Implementación del programa y resultados de la auditoría
- t) Resultados de la revisión por la dirección
- u) No conformidades y resultados de cualquier acción correctiva.

- 7.5.** Verificar si el SGC de la organización incluye la información documentada que la organización considera necesaria para la eficacia del SGC.
1
-



-
- 7.5.** Verificar si la organización al crear y actualizar la información documentada asegura:
- 2**
- a) La identificación y descripción (título, fecha, autor, número de referencia)
 - b) El formato (idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (papel, electrónico).
 - c) La revisión y aprobación.
- 7.5.3.** Verificar si la información documentada se controla para asegurarse de que:
- 1**
- a) Esté disponible y sea idónea para su uso
 - b) Esté protegida contra pérdidas de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad.
- 7.5.3.** Comprobar que para el control de la información documentada la organización
- 2**
- aborda las siguientes actividades:
- i) distribución, acceso, recuperación y uso.
 - j) almacenamiento y preservación.
 - k) control de cambios (ejemplo: versión)
 - l) conservación y disposición.
 - m) Verificación de la identificación de la documentación de origen externo y su control.
 - n) Forma de protección contra modificaciones de la documentación (ejemplos: limitación de acceso, permisos)
- 8.1** Evidencia de que la organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 “planificación”, mediante:
- o) la determinación de los requisitos para los productos y servicios.
 - p) el establecimiento de criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios,
 - q) la determinación de recursos para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios,
-
- la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios



8 Evidencia de que la organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 “planificación”, mediante:

- s) la determinación de los requisitos para los productos y servicios,
- t) el establecimiento de criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios,
- u) la determinación de recursos para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios,
- v) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios,
- w) la determinación, mantenimiento y conservación de la información documentada para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.
- x) Comprobar que la salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.
- y) Verificar que se controlan los cambios planificados y que se revisan las consecuencias de los cambios no previstos y medidas / acciones tomadas.
- z) Demostrar que los procesos contratados externamente están controlados.

8.2. Ejemplos: solicitar mapas de procesos, fichas de procesos u otros documentos donde Evidencia de que la organización tiene implementada la comunicación con el cliente y que incluya:

1

- a) La información relativa a los productos y servicios.
- b) Las consultas, contratos o pedidos, Incluyendo los cambios.
- c) La retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo quejas de los clientes.
- d) El control de la propiedad del cliente.
- e) Los requisitos específicos para las acciones de contingencia.

Ejemplos:

- a) verificar métodos, vías y soporte de la comunicación con el cliente,
- b) cómo la organización maneja la información sobre los productos y servicios con los clientes,
- c) cómo se tratan las quejas con los clientes (respuestas en tiempo y eficaces),
- d) revisar pedidos y contratos con clientes.

8.2. Evidencia de que se determinan los requisitos para los productos y servicios, verificando que:

2

- a) Estos requisitos están claramente definidos, incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y aquellos considerados necesarios para la organización.
 - b) La organización demostrará que puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.
-



-
- 8** Evidencias de que la organización tiene la capacidad de cumplir los requisitos para
los productos y servicios que ofrece y realiza una revisión antes de comprometerse a
suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:
- 2** a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las
actividades de entrega y posteriores a la misma;
 - 3** b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso previsto o
especificado;
 - 1** c) los requisitos especificados por la organización;
 - d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
 - e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados
previamente (esto debe ser resuelto y demostrado por la organización).
 - f) Verificar que la organización confirma los requisitos del cliente antes de su
aceptación.
 - g) consultar la vigencia de los documentos que incluyen los requisitos legales y
reglamentarios.
 - h) verificar la conformidad con lo establecido y aplicable del Decreto Ley 304 sobre
contratación económica, así como el Decreto No. 310 de 2011.
- Ejemplos: Solicitar y revisar los pedidos y contratos donde deben estar claramente
definidos los requisitos de los productos y servicios.

8.2.3. Verificar que la organización conserva la información documentada, cuando sea
aplicable sobre los resultados de la revisión y sobre cualquier requisito nuevo.

8.2. Evidencia de que la organización se asegura de que cuando se cambien los requisitos
para los productos y servicios, la información documentada es modificada y se
comunican estos cambios.

8.3. Verificar que la organización ha identificado e implementado un proceso de diseño y
desarrollo y que es adecuado a los productos y servicios donde sea aplicable.



-
- 8.3.2** La organización demostrará que realiza la planificación del diseño y desarrollo considerando:
- i) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
 - j) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
 - k) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
 - l) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
 - m) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
 - n) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
 - o) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
 - p) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
 - q) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
 - r) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.
- 8.3.3** Evidencia de que la organización determina los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, considerando:
- s) los requisitos funcionales y de desempeño;
 - t) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
 - u) los requisitos legales y reglamentarios;
 - v) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
 - w) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.
 - x) Evidencia de que las entradas sean adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.
 - y) Evidencia de que las entradas del diseño y desarrollo contradictorias se resuelven.
 - z) Verificar que la organización conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.
-



-
- 8.3. 4** Evidencia de la aplicación de controles del diseño y desarrollo mediante actividades de revisión, verificación y validación para asegurarse de que:
- a) se definen los resultados a lograr;
 - b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
 - c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
 - d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
 - e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
 - f) se conserva la información documentada de estas actividades.
- 8.3. 5** Evidencia de que la organización se asegura de que las salidas del diseño y desarrollo:
- g) cumplen los requisitos de las entradas;
 - h) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;
 - i) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
 - j) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para las compras.
 - k) Evidencia de que se conserva la información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.
- 8.3. 6** Evidencia de que:
- l) la organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente.
 - m) Evidencia de que se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.
- Ejemplos: solicitar y revisar registros de solicitudes, contratos, tarea técnica, informes de resultados de diseños (expedientes de los servicios con los resultados de los diferentes controles) y cambios en los diseños.
-



-
- 8.4.** Evidencia de cómo la organización se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.
- 1**
- n) De los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización (ejemplo: materias primas y materiales).
 - o) De los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
 - p) Un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización (ejemplo: servicio de transportación).
- 8.4.** Evidencia de métodos y criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos y de la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.
- 1**
- 8.4.** Evidencia del tipo y alcance del control que la organización ejerce sobre los procesos, productos y servicios suministrados externamente para:
- 2**
- q) asegurar que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;
 - r) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
 - s) considerar el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente y la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
 - t) actividades de verificación u otras actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los
-



-
- 8.4.** Evidencia de la comunicación de la organización con los proveedores externos sobre:
- 3**
- u) requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar, la aprobación de estos productos y servicios, métodos, procesos y equipos y la liberación de los mismos;
 - v) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
 - w) las interacciones del proveedor externo con la organización;
 - x) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;
 - y) las actividades de verificación o validación que la organización lleva a cabo en las instalaciones del proveedor.
- Ejemplos: solicitar y revisar información documentada en cualquier medio o soporte:
- a) plan de compras,
 - b) solicitudes de compras (ver requisitos),
 - c) relación de proveedores,
 - d) evaluación de proveedores,
 - e) métodos, criterios, comunicación con los proveedores (forma, método, contenido), contratos con proveedores (tipo y alcance de control, definición de requisitos de procesos, productos y servicios y aprobación).
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, disponiendo de información documentada que defina las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar, así como también los resultados a alcanzar (ejemplos: manuales, procedimientos, instrucciones, normas, especificaciones),
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, disponiendo y el usando los recursos de seguimiento y medición adecuados (ejemplos: equipos de medición con evidencia de apto vigente, en buen estado técnico, declarado verificado o calibrado)
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas implementando de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios (ejemplos: inspecciones por atributos y por variables, ensayos/pruebas, autocontrol, mediciones de masa, volumen, dimensiones);
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas usando la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos (ejemplos: equipos tecnológicos y otros equipos empleados en los procesos productivos adecuados y en buen estado técnico, lo que se garantiza con los mantenimientos preventivos planificados, edificaciones e instalaciones y mobiliario adecuado y preservado, entorno limpio y organizado, libre de peligros y contaminaciones, delimitado por cerca perimetral u otro medio que regule el acceso a los procesos)
-



-
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, designando las personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (ejemplos: personas vinculadas con los procesos controlados por la organización que pueden afectar los productos y servicios)
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, validando y revalidando de forma periódica la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores (ejemplos: ensayos/pruebas de espesor de equipos a presión con líquido penetrante o ultrasónico, prueba de hermeticidad, validación con agua en cubiertas para la impermeabilidad o en zonas húmedas (instalaciones hidrosanitarias))
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, implementando acciones para prevenir los errores humanos (ejemplos: evaluar su eficacia, que demuestre que no hay recurrencia o repetibilidad)
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega (ejemplos: certificado de conformidad, declaración de liberación, garantía, asistencia técnica, control de autor; según el caso que proceda).
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización ha implementado la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, Ejemplos: solicitar y revisar evidencias de estos resultados en un período de tiempo representativo, entre 6 y 12 meses aproximadamente.
- 1**
- 8.5.** Evidencia de que la organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.
- 2**
- z) Verificar que la organización identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio (ejemplos: pendiente de inspección o ensayo/prueba, pendiente de resultados, liberados para entrega).
 - a) Verificar que la organización controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y que conserva la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad (ejemplos: códigos, nombres de productos/servicios y clientes, fecha de producción, número de lote, nombre de operarios).
 - b) La identificación se coloca directamente al producto, envase y embalaje, según proceda y se requiera.
-



8.5.3 Evidencia de que la organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos, mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

- c) Verificar que se identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos. Demostrar la forma en que se llevan a cabo estas actividades.
- d) Verificar que cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor y conserva la información documentada sobre lo ocurrido.

Ejemplos: la propiedad de un cliente puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.

8.5.4 Evidencia de que la organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

Ejemplos: la preservación puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte, y la protección.

8.5.5 Evidencia de que la organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:

- f) los requisitos legales y reglamentarios;
- f) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;
- g) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
- h) los requisitos del cliente;
- i) la retroalimentación del cliente.

Ejemplos: estas actividades incluir acciones cubiertas por las condiciones de la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final

8.5.6 Evidencia de que la organización revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

- j) Verificar que se conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.
-



8 Evidencia de que la organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

k) Demostrar que la liberación de los productos y servicios al cliente no se lleva a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

l) Verificar que se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios y que la misma incluya: evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

Ejemplos: solicitar y revisar:

a) Resultados de ensayos/pruebas y de inspecciones;

b) Certificados de conformidad de los productos y servicios;

c) Declaración de liberación para la entrega.

8.7. Evidencia de que la organización identifica y controla las salidas que no sean conformes para prevenir su uso o entrega no intencionada.

1

m) Mostrar evidencias de las acciones tomadas y si son adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se aplica también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

n) Verificar que las salidas no conformes se tratan de una o más de las siguientes maneras: corrección; separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios; información al cliente; obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

d) Comprobar que se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.

8.7. Evidencia de que se conserva la información documentada que describa la no conformidad; describa las acciones tomadas; describa todas las concesiones obtenidas; identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

2

Ejemplos: revisar información documentada en cualquier tipo de soporte (registros) sobre control de productos y servicios no conformes, no conformidades, acciones correctivas, incluidas las correcciones, definición de responsabilidades y autoridades, verificación nuevamente ante correcciones de productos no conformes.



-
- 9.1.1** Verificar que la organización tiene implementado el seguimiento y la medición y definido:
- o) qué necesita seguimiento y medición;
 - p) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
 - q) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
 - r) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
- Ejemplos: revisar métodos y frecuencia de actividades de seguimiento y medición como inspecciones, muestreo, ensayos/pruebas, mediciones (masa, volumen, dimensiones), autocontrol, supervisiones, control de autor, garantía.
- 9.1.1** Comprobar que se evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y verificar que se conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.
- 9.1.2** Evidencia de que la organización tiene implementados métodos para realizar el seguimiento y obtener y revisar la información sobre las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.
- Ejemplos: las encuestas, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.
- 9.1.3** Verificar que se analizan y evalúan los datos y la información resultante del seguimiento y la medición y que se utilizan para evaluar:
- r) la conformidad de los productos y servicios;
 - t) el grado de satisfacción del cliente;
 - u) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
 - v) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
 - w) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
 - x) el desempeño de los proveedores externos;
 - y) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.
 - z) Comprobar que se aplican técnicas estadísticas u otros métodos para analizar los datos.
- 9.2.1** Evidencia de que la organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad y con los requisitos de esta Norma Internacional y si se ha implementado y mantiene de manera eficaz.
- 9.2.2** Verificar que la organización planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes. Ejemplos: revisar el programa de auditorías internas.
-



-
- 9.2.** Comprobar que los programas de auditoría interna incluyan:
- 2**
- a) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.
 - b) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
 - c) elaborar informes y se comuniquen a la dirección pertinente;
 - d) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas;
 - e) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa.
- 9.3.** Evidencia de que la organización planifica y lleva a cabo revisiones por la dirección a intervalos determinados, para asegurarse de la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica de la organización.
- 1**
- 9.3.** Evidencia de que la revisión por la dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre:
- 2**
- f) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
 - g) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
 - h) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
 - 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
 - 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
 - 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
 - 4) las no conformidades y acciones correctivas;
 - 5) los resultados de seguimiento y medición;
 - 6) los resultados de las auditorías;
 - 7) el desempeño de los proveedores externos;
 - i) la adecuación de los recursos;
 - j) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;
 - k) las oportunidades de mejora.
- 9.3.** Evidencias de que las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora; cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad, así como las necesidades de recursos.
- 3**
- 9.3.** Verificar que la organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.
- 3**
- Ejemplos: revisar planes estratégicos de dirección, plan de revisiones por la dirección, informes y actas de resultados de revisiones por la dirección, actas de consejos de dirección, actas de consejos de calidad.
-



10.1 Evidencia de que la organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente y ello incluya:

l) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;

m) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;

n) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Ejemplos: revisar planes de mejoras, mejoras identificadas en un período relacionadas con la infraestructura, tecnología de avanzada , innovación y reorganización.

10.2 Verificar que, en caso de que ocurra una no conformidad, incluidas las originadas por quejas, la organización deberá:

o) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: tomar acciones para controlarla y corregirla; hacer frente a las consecuencias;

p) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: la revisión y el análisis de la no conformidad; la determinación de las causas de la no conformidad y la determinación

de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;

q) implementar cualquier acción necesaria;

r) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;

s) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y

t) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

u) Verificar que las acciones correctivas sean apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

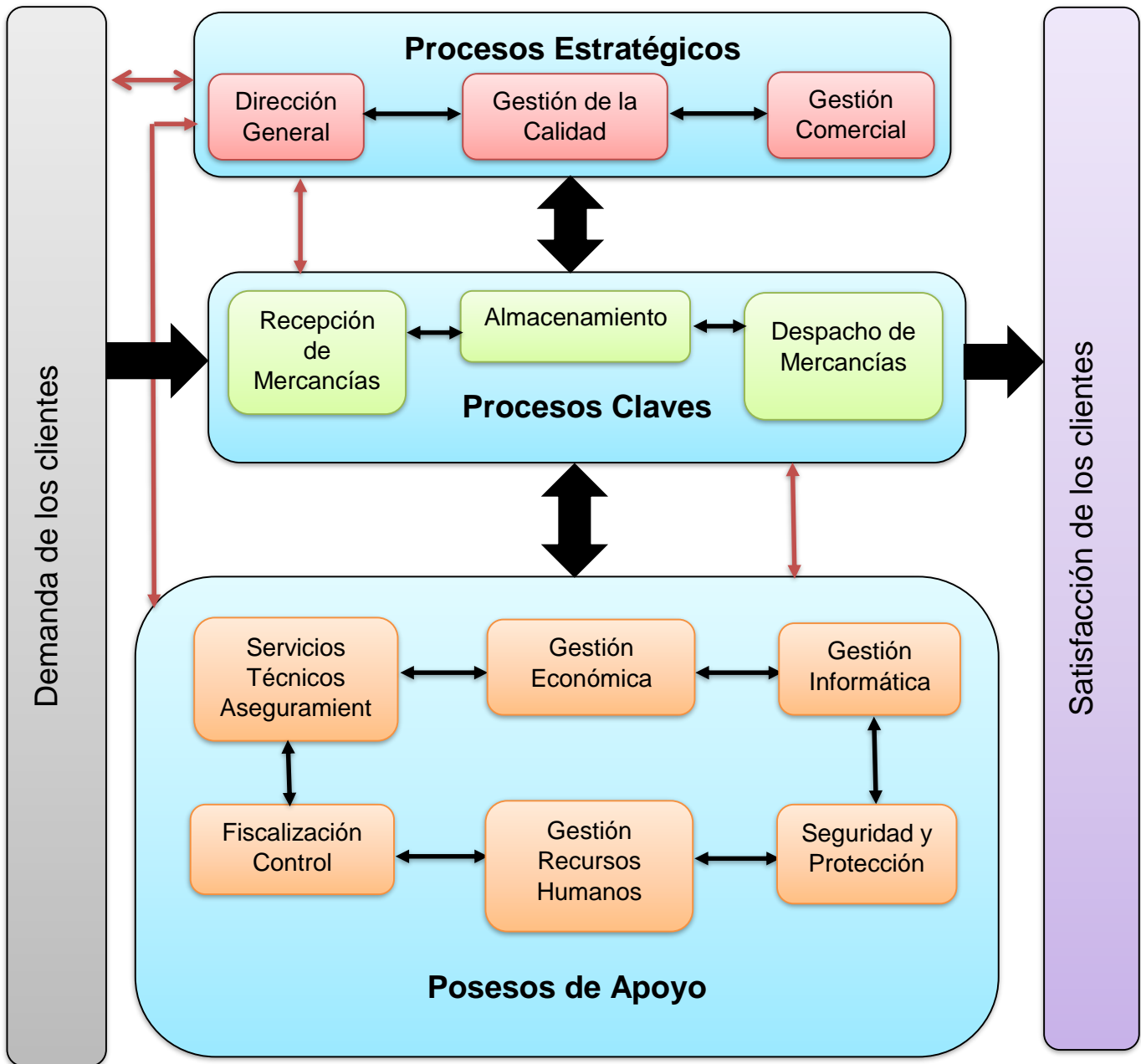
10.2.2 Verificar que se conserva la información documentada sobre la no conformidad, las acciones tomadas y los resultados de cualquier otra acción correctiva.

10.3 v) Evidencia de que la organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

w) Verificar que se consideran los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.



Anexo 7 Mapa de procesos.



Leyenda:

—→ Interrelación entre procesos

—→ Aporte de la información

Nota: elaboración propia a partir de los datos de la empresa



Anexo 8. Diagrama Causa-Efecto.

