

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA
FILIAL CARPINTERÍA DE PVC.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Ernesto Rojas Rodríguez

Tutor: MsC Pedro Tamayo García

HOLGUÍN, 2022

Pensamiento

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia, y el único camino para el crecimiento.”

Jack Welch

Dedicatoria

A mis padres, mis hermanos, abuelos, esposa y en especial a mi hija

Agradecimientos

Al culminar el presente trabajo investigativo quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento al colectivo de profesores de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” ya que nos han permitido formarnos como profesionales y personas capaces de servir a la sociedad.

Agradezco además a todos mis profesores de primaria, secundaria y pre-universitario por su dedicación. Agradezco además a Dios y a todas las personas que han contribuido en mi formación como profesional.

Mi gratitud muy especial para mi tutor Pedro Tamayo, quien con su gran experiencia ha sabido guiarme muy profesionalmente en el desarrollo de este trabajo.

A todos los trabajadores y administrativos de la Empresa de Carpintería de PVC de Holguín, y de forma especial a Luis Manuel por haberme brindado su apoyo incondicional y permitirme recopilar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

A mi esposa e hija las cuales han sido mi inspiración siempre.

A mi familia, amigos y vecinos por su apoyo incondicional.

A los que de una forma u otra me han ayudado a cumplir mis metas.

A todos, MUCHAS GRACIAS

Resumen

La gestión de la calidad constituye una herramienta indispensable en las organizaciones y empresas que buscan lograr con éxito el cumplimiento de sus objetivos, en los planes y estrategias de desarrollo. Es por ello que la presente investigación aborda como objeto de la investigación la gestión de la calidad y propone como objetivo diagnosticar la gestión de la calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC de Holguín para conocer sus debilidades y favorecer la mejora de su SGC.

Para su desarrollo se seleccionó y aplicó el procedimiento metodológico de Guach Leyva (2016) adaptado a las condiciones de la empresa y se emplearon técnicas y herramientas propias de la ingeniería industrial.

Como resultados se realizó una autoevaluación inicial que permitió conocer la aplicación de los siete principios de la gestión de calidad en la empresa, así como una evaluación de la conformidad de esta con los requisitos de la NC ISO 9001:2015. Se determinaron los fundamentales elementos conformes, no conformes y aquellos que requerían corrección. Finalmente se propone un conjunto de acciones para la mejora de la gestión de la calidad y la implementación de su SGC.

Se utilizaron diferentes métodos teóricos de la investigación científica como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción – deducción, así como métodos empíricos tales como encuestas, observación directa e indirecta y revisión documental.

Abstract

Quality management is an indispensable tool in organizations and companies that seek to successfully achieve the fulfillment of their objectives, in development plans and strategies. That is why this research addresses quality management as an object of research and proposes as an objective to detect quality management in the PVC Carpentry Subsidiary Company of Holguín to know its weaknesses and favor the improvement of its QMS.

For its development, the methodological procedure of Guach Leyva (2016) adapted to the conditions of the company was selected and applied, and techniques and tools of industrial engineering were used.

As a result, an initial self-assessment was carried out that was able to know the application of the seven principles of quality management in the company, as well as an evaluation of its conformity with the requirements of NC ISO 9001:2015. The fundamental elements that were compliant, non-compliant and those that required correction were determined. Finally, a set of actions is proposed to improve quality management and the implementation of its QMS.

Different theoretical methods of scientific research were used, such as historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, as well as empirical methods such as surveys, direct and indirect observation, and documentary review.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL	5
1.1 La gestión de la calidad.....	5
1.1.1 La gestión de la calidad y su evolución.....	6
1.1.2 La gestión de la calidad y sus enfoques	9
1.2 Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).....	14
1.3 Análisis de los enfoques metodológicos.....	17
1.4 Estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC	23
CAPITULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO SELECCIONADO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA FILIAL DE CARPINTERÍA DE PVC DE HOLGUÍN.	26
2.1 Descripción del procedimiento metodológico de (Guach Leyva, 2016).....	26
2.2 Resultados del diagnóstico aplicando el procedimiento metodológico seleccionado.	30
2.3 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad.	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las empresas productivas cubanas pertenecientes al sector estatal se han orientado hacia el desarrollo de la calidad mediante la inserción en el proceso de certificación de sistemas, productos y servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y su posterior certificación es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, en este empeño se involucran tanto empresas del sector estatal como del no estatal. Los SGC se han convertido, en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad imprescindible para permanecer en el mercado a partir del hecho de que un producto o servicio que no satisfaga los requerimientos de calidad del mercado no se logra comercializar y si no son estables a largo plazo, las empresas llegan a perder su competitividad y prestigio por lo que no sobreviven en el mercado.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Los SGC proporcionan a las empresas un enfoque práctico para organizar sus procesos productivos o de servicio y garantizar un cumplimiento continuo de sus normas, así como para fomentar una cultura de mejora continua. Para su implantación en una organización es necesario conocer las deficiencias que afectan el buen desempeño de la entidad en materia de calidad y hacia dónde orientar los esfuerzos y recursos.

Una empresa que desee implantar un SGC debe cumplir con los requisitos establecidos en el compendio de normas ISO 9000 referidas a la gestión de la calidad y adoptadas por el país como NC ISO 9000. La norma ISO 9001:2015 se basa en un modelo de gestión de procesos y en el cumplimiento de un conjunto de principios y requisitos esenciales para su aplicación; sin embargo, no precisa cómo lograr cumplirlos, ni tampoco cómo las organizaciones deben emprender el proceso de implantación del SGC. Según la misma, la adopción de un SGC debía ser una decisión estratégica de la organización. Para que resulte eficaz y eficiente, es necesario que el principal protagonista sea la alta dirección

y que no solo sea una intención formal, sino una exigencia tácita y explícita, debe transmitir el interés por el tema, motivar a la organización hacia la consecución de las acciones requeridas para lograr este objetivo. (Guerra y Meizoso, 2012).

En Cuba existen condiciones que favorecen la necesidad de desarrollar SGC, como respuesta a las exigencias del entorno y como consecuencia del reordenamiento del modelo económico que se lleva a cabo, que incluyen los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en este caso el 224; la existencia del Decreto ley 252/2020 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el reglamento para su implantación (Decreto 281/2020), en su capítulo VI Gestión de la Calidad y la obligación de producir con calidad, según los mecanismos internacionales vigentes, para competir con éxito en el mercado.

La Empresa Filial de Carpintería de PVC Holguín se incluye dentro de las organizaciones cubanas que buscan mejorar la gestión de la calidad. En estos últimos años han recibido una serie de quejas informales de la calidad de los productos que comercializa, lo cual ha motivado la realización de investigaciones y análisis; como resultado de un servicio de auditoría realizado por el Centro de Desarrollo de la Maquinaria Agrícola (CEDEMA), la revisión de documentos y el análisis de la gestión y su alcance, se confirma que existe un conjunto de síntomas que inciden en la calidad de sus procesos, tales como:

- Débil tratamiento de los elementos de gestión estratégica de la organización que pueden afectar la capacidad para lograr la calidad de sus productos.
- El conocimiento sobre las partes interesadas y sus requisitos es limitado.
- Ausencia de mecanismo de la alta dirección para determinar y considerar las oportunidades que puedan aumentar la satisfacción del cliente.
- Pobre abordaje de acciones relacionadas con la gestión de los riesgos que pueden afectar la conformidad de los elementos de carpintería PVC.
- Carencia de información documentada requerida en general; ejemplo: para la realización del producto, la naturaleza de las no conformidades y las acciones tomadas, documentación tecnológica, identificación y trazabilidad de los

productos, realización de la inspección y ensayo a las materias primas, productos en proceso y producto terminado, entre otras.

- Falta de controles para la elaboración de los productos elementos de carpintería de PVC (definición de puntos de control y aspectos a medir, entre otros).
- Insuficiente aseguramiento metrológico general para la producción.
- Incompleta definición y descripción de los procesos necesarios y sus elementos.
- Falta de control apropiado de la competencia del personal.

Todo lo anteriormente descrito obedece a la insuficiente implementación de la Gestión de la Calidad lo que impide que la organización obtenga la capacidad de proporcionar productos de excelente calidad que satisfagan los requisitos del cliente regularmente, lo que posibilita formular el siguiente **problema profesional**: Insuficiencias en la Gestión de la Calidad que inciden desfavorablemente en el desempeño de la Empresa Filial de Carpintería de PVC. **El objeto de investigación**: la gestión de la calidad. Para dar solución al problema definido se propone como **objetivo general**: diagnosticar la gestión de la calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC para conocer sus debilidades y favorecer la mejora de su SGC.

Para cumplir el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial que permita establecer los fundamentos de los diferentes enfoques y metodologías para el diagnóstico de la gestión de calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC.
2. Aplicar un procedimiento metodológico para el diagnóstico de la gestión de la calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC.
3. Proponer un plan de acción para favorecer la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC.

Se establece como campo de acción el diagnóstico de la gestión de la calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC y se determinó, como **idea a defender**: La aplicación del diagnóstico en la Empresa Filial de Carpintería de PVC contribuye a la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos métodos científicos de la investigación del nivel teórico, empírico y estadísticos.

Del nivel teórico se destacan:

Análisis y síntesis: para el análisis de la bibliografía; permite el tratamiento y resumen de la información, determinar características, resultados, para distinguir el sistema u objeto sujeto a investigación, analizándolos y sintetizar los resultados en la elaboración de las conclusiones.

Sistémico estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Del nivel empírico:

- Revisión de documentos: se revisaron los documentos y las metodologías referidos a los SGC en la entidad objeto de investigación.
- Observación directa: para la detección de problemas relacionados con la calidad de dicha organización.
- Entrevistas a trabajadores y especialistas del departamento de calidad: para obtener datos que faciliten el diagnóstico actual de los SGC.

La tesis se estructura en dos capítulos: en el capítulo I se expone el marco teórico-práctico referencial en el cual se sustenta la investigación, el capítulo II cuenta con dos epígrafes, uno dirigido a la descripción de la metodología seleccionada y el segundo a los resultados obtenidos con su aplicación, un plan de acción y una valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad. Para finalizar se encuentran las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos como complemento de los resultados.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El objetivo del presente capítulo es analizar referentes teóricos y metodológicos asociados al desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en el ámbito empresarial y en particular en la carpintería de PVC. Su descripción abarca conceptos relativos a la calidad, así como enfoques disponibles vinculados con este sistema empresarial y profundizando en el enfoque normalizado, contribuyendo al cumplimiento del objetivo antes propuesto. Se hace énfasis en metodologías y procedimientos para el diagnóstico del SGC y el estado actual de la Gestión de la Calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC.

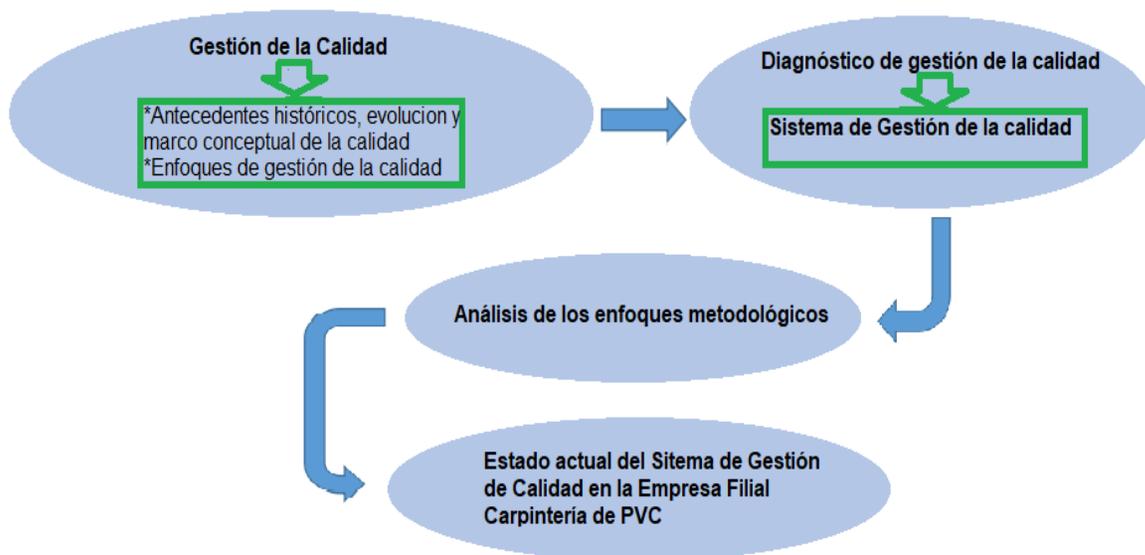


Figura 1.1 Hilo conductor para la presentación del marco teórico práctico referencial de la investigación.

1.1 La gestión de la calidad

La dinámica cambiante del entorno actual, asociada a un acelerado ritmo de renovación, cambio e incremento de la competitividad empresarial, obligan a las organizaciones a perfeccionar continuamente sus sistemas de gestión en aras de lograr sus propósitos. Para sobrevivir y alcanzar el éxito en dicho medio, es imprescindible, obtener la más alta satisfacción de los clientes y para conseguir este objetivo la vía más apropiada es implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad. Los

sistemas de gestión de la calidad en la actualidad se han convertido, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado. Partiendo del hecho de que un producto o servicio que no satisfaga los requerimientos de calidad no se logra comercializar y si no son estables a largo plazo, las empresas llegan a perder su competitividad y prestigio por lo que no sobreviven en el mercado.

1.1.1 La gestión de la calidad y su evolución

El concepto más arraigado de calidad es el asociado con algo que es apto para el uso, o un producto conforme con las normas y especificaciones de su fabricación. Por su parte, el cliente lo define en base a su percepción personal. Para (Agüero Torres, M.T. (2003), la calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado, y no es un eslabón aislado de la producción, sino una gran cadena que abarca a suministradores, productores y comercializadores, la calidad no proviene de la inspección, sino del mejoramiento del proceso.

Según ("Expediente Colectivo Líder de Calidad ", 2017) la calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuerte y eficiente están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Éstas deben incluir:

- mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La gestión de calidad ha evolucionado desde la simple inspección, con un carácter correctivo y consistente en separar los productos buenos de los defectuosos, hasta la Gestión de Calidad Total (TQM). Es destacable que, así como el concepto se ha enriquecido sin perder la esencia del que le antecede, las etapas para el logro de la calidad no desechan la anterior, sino le incorpora nuevas técnicas, herramientas y

principios y la contextualiza según las necesidades del entorno reconociendo aportes de formas anteriores. (Bolo Romero, 2014).

La historia del concepto de gestión de la calidad, ha permitido identificar varias generaciones dentro de la literatura, con diferencias notables en su concepto de "Gestión de la Calidad". Estos enfoques han ido adecuándose a las nuevas concepciones de calidad, tanto en la determinación de las variables a incluir como de las relaciones existentes entre ellas, las condiciones y la filosofía para su introducción.

Pese a la prolífica literatura existente, las diferencias y relaciones entre los diferentes enfoques no están suficientemente perfiladas. La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas NC ISO 9000. Consecuentemente, no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión de la Calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto.

El término gestión de la calidad ha sido tratado en la literatura por diferentes autores. Udaondo (1992) define gestión de la calidad 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.

Ivancevich (1996) define gestión de la calidad como un proceso llevado a cabo por una o más personas llamadas (gestores) que coordinan las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de calidad;

Fernández & Alarcón (1999) la conceptualiza como el conjunto de actividades y medios necesarios para definir e implementar un sistema de la calidad y responsabilizarse de su control, aseguramiento y mejora continua.

La ISO 9000:2000 (ya derogada) definió la gestión de la calidad como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización relativa a la calidad donde se incluye el establecimiento de la política de la calidad, sus objetivos, planificación, control, aseguramiento y su mejora. Concepción teórica mantenida por la ISO 9000: 2005. Como toda gestión, en el caso de la calidad desde la perspectiva de estas normas, se debe garantizar el cumplimiento en una organización de las funciones que lo propicien, tal como se muestra en la figura 1.2.

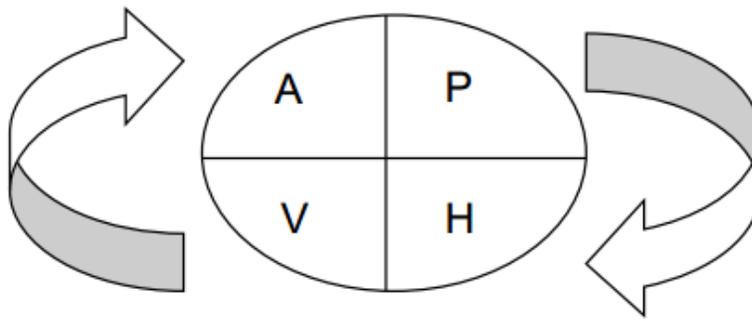


Figura 1.2: Ciclo de Deming.

Estas funciones o fases conocidas como el ciclo "Deming" para la gestión de la calidad (PHVA) e implementadas por la NC ISO 9001: 2008, y mantenidas en las transformaciones realizadas a la norma en 2015; para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes y legales y reglamentarios, se definen como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El autor de la presente investigación considera que explicar el concepto es importante, porque una conceptualización parcial suele conducir a la percepción incompleta por los directivos de los principios, prácticas y técnicas que forman cada enfoque de Gestión de la Calidad. Si bien no se pretende enumerar, cada uno de los conceptos que en ellas se recogen, se considera necesario reflexionar sobre algunos puntos en común válidos en la mayoría de las definiciones existentes:

1. El proceso se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras.
2. Presupone alcanzar determinados objetivos que a su vez están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, ya sean personales o sociales.
3. La eficiencia es consustancial con la gestión como lo es también la eficacia.

Por otra parte, la continua edición de estas normas ha despertado el amplio interés por su implantación y la obtención de sus beneficios. Además de fundar un fuerte referente en la gestión de la calidad, fundamentalmente materializada a través de los sistemas de gestión de la calidad (SGC).

1.1.2 La gestión de la calidad y sus enfoques

En las organizaciones del mundo actual, la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica. Como quedó demostrado en el análisis de la evolución de la calidad y a través de la historia de la sociedad, esta no solo se logra inspeccionándola, controlándola o asegurándola, sino que es preciso gestionarla.

En Calidad, en el momento actual, el cambio es hacia la Gestión de la Calidad, como la etapa superior del aseguramiento de la calidad y, al mismo tiempo, la ventana que nos conducirá a la Calidad Total, a través de un proceso de mejoramiento continuo, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, como elemento principal de nuestra atención y hacia quienes debemos dirigir todos los esfuerzos de nuestras Empresas. (Parra, 2014)

La necesidad de calidad ha sido afrontada por diferentes autores como: Pérez Rodríguez, 1998; Dale, 1999; Balbastre, 2001 y Marimon, 2002, entre otros. De manera general todos coinciden en la existencia de cinco etapas fundamentales tales como:

1. Inspección de la calidad
2. Control moderno de la calidad o control estadístico de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Gestión total de la calidad o calidad total
5. Gestión de la calidad

A nivel internacional existen tres enfoques para gestionar la calidad, consideradas tendencias:

- El enfoque de los Gurús de la calidad (Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa)

- El enfoque de modelos de excelencia y premios (Premio Deming, Modelo Europeo EFQM, Premio Iberoamericano de la calidad, Premio de Calidad de la República de Cuba, entre otros)
- El enfoque normalizado (ISO 9001: 2015)



Figura 1.3: Enfoques para gestionar la calidad y su interrelación.

El enfoque de los gurús de la calidad

Este enfoque está determinado por los aportes que hicieron los principales autores en materia de calidad y que propiciaron por ende su evolución desde inicio del siglo pasado hasta las prácticas de las tendencias actuales.

Las contribuciones de estos autores se pueden reunir en tres generaciones, la primera acentuada por las enseñanzas en los inicios de la década del 50 de los norteamericanos Edwards Deming, Joseph Juran y Armand Feigenbaum, cuyas aplicaciones en el Japón le permitieron el retorno exitoso al mercado mundial. Fue este el resultado que marcó la pertinencia y validación de sus teorías, que recorrían desde la utilización de las herramientas del control estadístico a los procesos, con un marcado carácter preventivo. La segunda generación o de continuidad agrupa precisamente a los japoneses que se encargaron de mantener, apoyar y mejorar la calidad de los productos y procesos desarrollados en las organizaciones de ese país. Los principales aportes se concentraron en la creación de una serie de herramientas y metodologías sencillas. Se destacaron en esta etapa Kaoru Ishikawa, Shingeo Shingo, Genichi Taguchi y Shigeru Mizuno. El tercer grupo marca el despertar en el Occidente y contó con la participación de Philip B. Crosby, Claus Moller y Tom Peters, que enfatizaron en la toma de conciencia de la importancia de la calidad en sus diversos enfoques.

El enfoque de modelos de excelencia y premios

Se debe señalar que el enfoque de los premios es un incentivo a la excelencia y los mismos se desarrollan sobre la base de la filosofía de la calidad total, se convierte en un instrumento 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. Entre los premios más importantes se encuentran los siguientes.

- Premio Deming (Japón)
- Premio Malcom Baldrige (EE.UU.)
- Premio EFQM (Europa)
- Premio Iberoamericano de la Calidad
- Premio cubano a la Calidad

El Premio Deming apareció en 1951, se orienta hacia el control estadístico de la calidad, así como a la necesidad de estandarización de los procesos como complemento necesario para el proceso de mejora y las relaciones con los suministradores, su enfoque básico es la satisfacción de los clientes. El Premio Malcom Baldrige, publicado en 1987 y cuya última revisión data de 1997, presta atención a la planificación estratégica y al desarrollo de actividades de benchmarking como pilar fundamental de la mejora de la dirección.

El Premio Europeo a la Calidad apareció en 1991 y cuya última versión fue publicada en abril de 1999, pone énfasis, además de lo anterior, en el impacto social y medioambiental, en las personas, en los resultados financieros y no financieros, así como en el aprendizaje y la innovación. El Premio Iberoamericano a la Calidad, del año 2000, similar al europeo, hace énfasis en el enfoque hacia los clientes y los resultados en la sociedad y las personas, para ello otorga un mayor peso evaluativo al liderazgo y estilo de gestión, así como el desarrollo de las personas, sin descuidar los restantes procesos facilitadores, además, incluye a la innovación y mejora continua de todo el proceso, para el logro de los resultados globales.

El Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba: ha sido instituido por la resolución No.126-99 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 23 de marzo

de 1999, con vistas a reconocer a las organizaciones por su alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Los criterios establecidos para la evaluación son: política y estrategia, liderazgo, satisfacción de los clientes, gestión y desarrollo del personal, información y análisis de la calidad, calidad de los procesos, impacto en la sociedad, recursos y resultados económicos; siendo la satisfacción de los clientes y los resultados económicos los de mayor peso en la evaluación, además de estar presente la innovación, la mejora continua, la competitividad y la introducción de un nuevo término, la sostenibilidad. Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de implantar en las organizaciones un sistema de gestión para así poder ofrecer una mayor calidad del producto o servicio al cliente y, en definitiva, a la sociedad.

El enfoque normalizado

El enfoque normalizado se basa en la aplicación de los requisitos y orientaciones contenidos en las normas nacionales e internacionales emitidas por las diferentes organizaciones internacionales, emisoras de normas de calidad, referidas a especificaciones técnicas de calidad, vocabulario, parámetros, orientaciones, entre otras, aplicables a las diferentes esferas de la industria. El origen de este enfoque se enmarca entre 1986 y 1987, cuando por primera vez se publicaron la familia de normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad, compuesta por la norma ISO 8402:1986, la norma ISO 9000:1987 y los tres modelos ISO 9001, 9002 y 9003 que planteaban los requisitos para los sistemas de calidad aplicables a empresas cuya actividad se enmarcaba en determinadas etapas del ciclo de vida del producto. Además, apareció el modelo ISO 9004 dirigido al aseguramiento de la calidad en el orden interno.

De igual manera en la primera década de este siglo sucedieron las revisiones correspondientes por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO (Organización Internacional para la Normalización) que dieron lugar a nuevas publicaciones de estas normas, como es el caso de la ISO 9000 del 2005, la ISO 9001 del 2008 e ISO 9004 del 2009, así como la norma ISO 19011 del 2018 para las auditorías. Actualmente son más de 19000 las normas ISO publicadas y no sólo versan sobre productos, sino también sobre servicios,

sistemas de gestión, husos horarios y multitud de cosas que han requerido ser normalizadas para facilitar la convivencia y los intercambios en el orden internacional.

Surgiendo la normalización del concepto de “gestión de la calidad”, de la mano de ISO, que en el año 1987 propuso a las organizaciones un modelo de sistema para la gestión de la calidad que se estructuró en una familia de normas, denominada serie ISO 9000, aceptada por Cuba, cuyo principal exponente es la actual ISO 9001:2015, que en sus últimas ediciones enfatiza como objetivo fundamental la satisfacción del cliente.

La aplicación de estas normas está ampliamente generalizada en el mundo, pues aporta el beneficio de poder alcanzar la certificación del SGC mediante la conformidad con sus requisitos. También ha sido el modelo más entendido organizacionalmente y reconocido como el primer paso en demostrar la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para luego aspirar al logro de la excelencia por la calidad, con la aplicación necesaria de otros enfoques como el de los premios nacionales e internacionales (Nápoles 2013).

Como ya se ha abordado, este modelo está integrado por una familia de normas, cuyo punto de partida es la norma ISO 9000, que además de incluir los fundamentos y vocabulario de los SGC, contiene los principios de gestión de la calidad que sustentan este modelo.

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. Gestión de las relaciones: Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Se puede resumir que estos principios de gestión sirven a la alta dirección como referencia para dirigir y gestionar la organización de manera sistemática y visible hacia el éxito, mejorar continuamente su desempeño y alcanzar ventajas competitivas.

Analizando la norma ISO 9000:2015 finalmente, se puede decir que la gestión de calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, la cual establece que la calidad debe extenderse a todo proceso, por lo que toda persona es responsable de la calidad de lo que hace, y realiza todas las gestiones para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de la organización.

1.2 Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)

Un SGC no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción de estos.

Otra manera de definir un SGC, es descomponiendo cada una de sus palabras y determinar su significado por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española).

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española).

De estas dos definiciones podemos concluir que un SGC son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

En la actualidad los SGC son un medio representativo de la gestión de la calidad. Fernández Hatre (2002) define al SGC como el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, actividades, recursos y de procedimientos de la organización que permiten conjuntamente asegurar que los productos, procesos o servicios cumplirán los requisitos de calidad.

La norma cubana NC ISO 9000:2015 define que un SGC es el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos relacionados con la calidad. Se ha demostrado a través de la historia de la sociedad, que la calidad al poseer una naturaleza holística, no sólo se logra inspeccionándola, controlándola o asegurándola, sino que es preciso gestionarla a través del sistema de procesos claves que la ratifiquen, que son los que se vinculan al ciclo de vida del producto y el proceso de gestión estratégica de la calidad.

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Estos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables. El SGC persigue como objetivo los más altos niveles de eficiencia y efectividad en los procesos y así los más altos niveles de calidad de producto/servicio unido a un proceso de mejora continua.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí y a su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Juran: Planear, Controlar y Mejorar. En la figura 1.4 se presenta un esquema gráfico de esta relación:



Figura 1.4: Sistema de Gestión de la Calidad

La planificación de la calidad: son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad El control de la calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. La mejora de la calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran, J. M. G., F., 1996).

Un SGC debe lograr en las empresas producciones prestigiosas, competitivas, productos de alta calidad a un precio razonable, incrementando así la participación en los mercados, con un enfoque de clientes que permite superar o igualar sus expectativas y su lealtad. Este sistema obliga a una estrecha relación entre el cliente y el proveedor; también interrelaciona cada una de las áreas y minimiza el factor de error en la toma de decisiones en toda la organización, ya sea en situaciones habituales o especiales.

Gestión estratégica de la calidad

La gestión estratégica de la calidad es el modo en que una organización planifica el futuro, implanta programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora continua o permanente.

Elementos conceptuales que deben estar presentes en la gestión estratégica de la calidad.

1. Constituye una ventaja competitiva

2. Tiene un impacto estratégico y requiere de la construcción de futuros escenarios en los que se insertará la organización
3. Énfasis en el entorno
4. Requiere metodología abarcadora de todos los procesos de la gestión estratégica de la calidad con un peso importante para la planeación estratégica
5. Integración horizontal y vertical de la organización y responsabilidad en todos los miembros

El enfoque basado en los procesos

La NC ISO 9001: 2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El sistema de gestión de la calidad basado en procesos permite a la organización funcionar de manera eficaz, ya este enfoque posibilita identificar y gestionar los diferentes procesos que se llevan a cabo la entidad y determinar a su vez las interacciones entre ellos.

El principal objetivo de la gestión de la calidad por procesos es aumentar los resultados de la organización a partir de niveles superiores de satisfacción de sus clientes, además de incrementar la productividad a través de la reducción de los costos internos innecesarios, acortar plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma tal que a estos les resulte agradable trabajar con el suministrador e incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado final del proceso y no en las tareas o actividades que lo componen, buscando los aportes del trabajo individual al proceso global, y estableciendo de esta misma forma las responsabilidades.

1.3 Análisis de los enfoques metodológicos

En el presente estudio para conocer desde el punto de vista metodológico la situación de la gestión de la calidad, se analizarán algunas de las propuestas desarrolladas en los últimos años. Para realizarlo se tuvieron en cuenta las metodologías que se relacionan a continuación:

1. *Pascual Robles;*

2. *Consultores para la implantación de un Sistema de aseguramiento de la Calidad según Normas ISO 9000;*
3. *Metodología para el diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad;*
4. *Módulo 1 del Procedimiento de (Guach Leyva, 2016)*
5. *(Fernández Hatre, 2002);*
6. *Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización (ININ);*

En las bibliografías consultadas existen criterios variados en cuanto a la terminología usada para definir estas opciones. Por el carácter general que tienen estas propuestas es más factible la aplicación en distintas empresas. Para desarrollar la presente investigación se analizaron los principales aportes de los autores destacados mostrándose a continuación.

1. 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. En esta metodología 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.

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

La metodología 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.

Esta metodología 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.

3. Metodología para el diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad

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

FASE I. Diagnóstico de la actividad de gestión de la calidad.

FASE II. Diseño o proyección del SGC

FASE III. Documentación del SGC.

FASE IV. Implantación del SGC.

FASE V. Revisión y evaluación del SGC.

FASE VI. Certificación del SGC.

FASE VII. Seguimiento del SGC.

4. Módulo 1 del Procedimiento de (Guach Leyva, 2016) para las organizaciones con un SGC implementado no certificado

(Guach Leyva, 2016) presenta un procedimiento que tiene un diseño modular que sirve de aplicación a otras organizaciones, con la intención de extraer conclusiones de su uso. Utiliza un enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos y el uso del ciclo PHVA, que se aplican en función de la situación que se encuentra la organización sin que en ello influya el tipo o tamaño de la misma. El procedimiento diseñado 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 con un SGC implementado no certificado
- Organizaciones con un SGC implementado y certificado
- Organizaciones con un manejo integrado de sistemas de gestión

Las organizaciones deben cumplir determinadas premisas para aplicar el procedimiento tales como:

1. Existe un clima propicio donde prima el reconocimiento de la necesidad de gestionar los procesos como un sistema.
2. Está designado el representante de la administración para la calidad.
3. Contar con un personal calificado y motivado para su actividad.
4. Existe el presupuesto necesario para la implementación del SGC.
5. Conocer los documentos exigidos por el organismo de certificación.

5. 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 9001:2015.

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.

En esta metodología 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.

6. Metodología de diagnóstico de la calidad elaborada por el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización (ININ)

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 que dan 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).

El autor de esta investigación propone la utilización del módulo 1 del procedimiento para implementar la transición hacia la ISO 9001 del 2015 de Guach Leyva, M (2016). En él se trata de eliminar las insuficiencias tomando en consideración las limitaciones que contienen las metodologías y procedimientos metodológicos descritos con anterioridad, al tener un enfoque de 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 9001:2015; además, se resalta la necesidad del pensamiento basado en riesgos y el uso del ciclo PHVA, que se aplican en función de la situación que se encuentra la organización sin que en ello influya el tipo o tamaño de la misma. Destacando que solo se aplicará la etapa de diagnóstico inicial, de acuerdo al objetivo de esta investigación.

1.4 Estado actual del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Filial de Carpintería de PVC

Debido al entorno competitivo existente en el mundo actual son cada vez más las organizaciones que buscan mejorar la calidad de sus productos y servicios. Para lograr esto, se debe concebir el sistema de gestión de la calidad como parte integral del sistema

de gestión empresarial. En los lineamientos del VIII Congreso del Partido se expresa que la Gestión de la Calidad es un proceso fundamental en la esfera empresarial.

El Decreto-Ley no. 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano modificado en diciembre del año 2018, expresa que cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, obteniéndose a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. En su artículo 263 refleja los requisitos para la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La Empresa Filial de Carpintería de PVC Holguín se incluye dentro de las organizaciones cubanas que buscan mejorar la gestión de la calidad. Esta empresa está ubicada en camino a El Yayal No. 5 fondo e/ carretera a San German y Final y subordinada a la Empresa Nacional PROALUM. Es una empresa Estatal socialista cuyo objeto social está enmarcado en producir y comercializar equipos, elementos, así como accesorios de PVC y vidrio. Cuenta con una estructura organizativa bien definida. (**Ver anexo 1**)

Esta empresa filial se encuentra en perfeccionamiento y no cuenta con un sistema de gestión de la calidad propio, lo cual conlleva a una serie de no conformidades; además en estos últimos años han recibido una serie de quejas informales de la calidad de los productos que comercializa, lo cual ha motivado la realización de investigaciones y análisis; como resultado de un servicio de auditoría realizado por el Centro de Desarrollo de la Maquinaria Agrícola (CEDEMA), la revisión de documentos y el análisis de la gestión y su alcance, se confirma que existe un conjunto de síntomas que inciden en la calidad de sus procesos, tales como:

- Débil tratamiento de los elementos de gestión estratégica de la organización que pueden afectar la capacidad para lograr la calidad de sus productos
- El conocimiento sobre las partes interesadas y sus requisitos es limitado
- Ausencia de mecanismo de la alta dirección para determinar y considerar las oportunidades que puedan aumentar la satisfacción del cliente
- Pobre abordaje de acciones relacionadas con la gestión de los riesgos que pueden afectar la conformidad de los elementos de carpintería PVC
- Carencia de información documentada requerida en general; ejemplo: para la realización del producto, la naturaleza de las no conformidades y las acciones

tomadas, documentación tecnológica, identificación y trazabilidad de los productos, realización de la inspección y ensayo a las materias primas, productos en proceso y producto terminado, entre otras

- Falta de controles para la elaboración de los productos elementos de carpintería de PVC (definición de puntos de control y aspectos a medir, entre otros)
- Insuficiente aseguramiento metrológico general para la producción
- Incompleta definición y descripción de los procesos necesarios y sus elementos
- Falta de control apropiado de la competencia del personal

Estos síntomas corroboran la necesidad de realizar un diagnóstico de la gestión de la Empresa Filial de Carpintería de PVC Holguín para favorecer la implementación y mejora de su SGC.

Conclusiones del capítulo 1

1. Es necesario realizar este estudio debido a la dinámica cambiante del entorno actual, asociada a un acelerado ritmo de renovación, cambio e incremento de la competitividad empresarial, ya que estas obligan a las organizaciones a perfeccionar continuamente.

2. Se escogió el módulo 1 del procedimiento para implementar la transición hacia la NC ISO 9001 del 2015 de Guach Leyva, M (2016), por las características propias de la empresa. En éste se analizan los procesos, se valora su interrelación y se hace un análisis del cumplimiento de los requisitos que exige la norma; además, resalta la necesidad del pensamiento basado en riesgos y el uso del ciclo PHVA.

3. Debido al estado de perfeccionamiento de esta entidad, inconformidades y quejas informales de la calidad de los productos que comercializa, así como resultado de la auditoría realizada por el CEDEMA, la revisión de documentos y el análisis de la gestión y su alcance corroboran la necesidad de realizar un diagnóstico de la gestión de la Empresa Filial de Carpintería de PVC de Holguín para favorecer la implementación y mejora de su SGC.

CAPITULO II: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO SELECCIONADO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA FILIAL DE CARPINTERÍA DE PVC DE HOLGUÍN.

El objetivo de este capítulo es describir el procedimiento seleccionado para la realización de la investigación de acuerdo con los análisis mostrados en el marco teórico práctico referencial y presentar los resultados de su aplicación en la Empresa Filial de Carpintería de PVC de Holguín, tomando como base los requisitos establecidos en la NC ISO 9001: 2015, para dar solución al problema profesional planteado.

2.1 Descripción del procedimiento metodológico de (Guach Leyva, 2016)

Esta investigación desarrolla el análisis de los procesos por los apartados de la NC ISO 9001:2015, el análisis de la gestión de la calidad y sus requisitos para facilitar y enriquecer el diagnóstico del SGC. Las organizaciones que tienen un SGC no implementado o no certificado pueden seleccionar y aplicar el módulo 1 que parte de varias etapas, como muestra la figura 2.1



Figura 2.1: Módulo 1 del Procedimiento (Guach Leyva, 2016)

Diagnóstico inicial

Los objetivos de esta etapa diagnóstico inicial es determinar el estado de la organización, identificando los aspectos que limitan la implementación del SGC y tomar las acciones a seguir para el desarrollo de este.

Técnicas y herramientas utilizadas: encuestas; entrevista; revisión documental, lista de chequeo, observación de procesos y actividades; taller con el equipo de trabajo.

Para el cumplimiento de este objetivo se despliegan las siguientes acciones:

1. Realizar una autoevaluación inicial
2. Evaluación de la conformidad con los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2015

Autoevaluación inicial

Como primera acción se aplicará en la organización un cuestionario de autoevaluación inicial que permite evaluar el cumplimiento de los siete principios de la gestión de calidad según norma NC ISO 9000: 2015: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.

El equipo evaluador utilizará el cuestionario de autoevaluación inicial siguiendo el formato mostrado en la tabla 2.1, para obtener rápidamente una visión general de la organización. La información obtenida mejora el proceso de selección para futuras autoevaluaciones y debería estimular las comparaciones a lo largo de la organización a través de las funciones y entre los niveles de trabajo.

Tabla. 2.1 Formato del cuestionario de autoevaluación inicial.

Principios de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
1. Enfoque al cliente		
a) Se han identificado los mercados o grupos de clientes apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?.		
b) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?.		

Se identificará el nivel de madurez del 1 al 7 siendo 7 el mejor nivel alcanzado y los menores que 4 necesitarán observación.

Evaluación de la conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015

En la segunda acción de esta etapa se evalúan los requisitos de conformidad con la norma ISO 9001: 2015 utilizando una lista de chequeo. Esta lista de chequeo se conformará teniendo en cuenta las repercusiones de esta norma en la organización, que le permitirán tomar acciones para alcanzar la conformidad en los requisitos.

Tabla 2.2 Formato de la lista de chequeo para evaluar conformidad con los requisitos

No.	Área	Requisito	Chequeo de cumplimiento			Observaciones
			Conforme	No conforme	Requiere corrección	
1	Dirección general	4.1-Comprensión de la organización y su contexto				
		4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas				

Para conocer la situación actual de los SGC en conformidad con los requisitos de la nueva versión de la norma ISO 9001: 2015 y su nivel de implantación se revisaron documentos e informes sobre resultados de auditorías internas y externas, revisiones hechas por la dirección, estudios de clima laboral, entre otros. Se adoptaron criterios de medida para valorar el cumplimiento del requisito a evaluar los cuales se evidencian en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Criterios para la evaluación de los requisitos de la norma

Evaluación	Criterio de medida
Conforme (C)	Se establece el requisito en la organización, cumple con lo especificado en los documentos normativos aplicables y está implantado en conformidad con lo establecido
No conforme (NC)	La organización no cumple el requisito

Requiere corrección (RC)	Se establece el requisito en la organización, pero no cumple totalmente con lo especificado en los documentos normativos aplicables o no está totalmente implantado
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Como parte de su preparación para la evaluación el equipo de trabajo debe tener acceso a la información documentada existente y analizarla, verificando su estado de completamiento y actualidad.

Resultado del diagnóstico: Ejecutadas las acciones 1 y 2 del diagnóstico se presentará al consejo de dirección un informe con la evaluación integral de la organización, para su conocimiento y aprobación. Este informe presentara la siguiente estructura:

I Generalidades:

Objeto del diagnóstico: Sistema de gestión de la calidad

Criterio del diagnóstico: NC ISO 9001: 2015 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.

Fecha de realización del diagnóstico

II Resultados:

Objetivo:

Alcance

Técnicas utilizadas

Observaciones

III Conclusiones

IV Recomendaciones

Así mismo se propondrá un plan de acción para la posible implementación del SGC.

Tabla 2.4 Estructura del plan de acción para la implementación del SGC

No. Def	Acción	Responsable	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha Término
.					

2.2 Resultados del diagnóstico aplicando el procedimiento metodológico seleccionado.

La Empresa Filial de Carpintería de PVC se encuentra sumergida en la implantación de un sistema de gestión de la calidad a través de la NC ISO 9001: 2015 para lograr una eficiente y eficaz gestión de la calidad. Se pudo constatar que existe relación entre la política de la calidad de la empresa y los objetivos planteados para darle cumplimiento, cuenta con el mapa de procesos (**Ver anexo 2**), además se encuentran elaboradas y actualizadas las fichas correspondientes a cada proceso.

En reunión con el CD en septiembre de 2022 se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico a la gestión de la calidad, fundamentada en la información preliminar obtenida de los resultados previos de auditorías.

Para la realización de este paso se conformó un grupo multidisciplinario evaluador integrado por:

- Jefe de grupo de calidad
- Especialista de gestión de la calidad
- Diplomante de Ingeniería Industrial

Los compañeros fueron capacitados en cuanto a las técnicas que se utilizarán en el estudio tales como trabajo en grupo y solución de problemas, así como en el procedimiento metodológico que se va a emplear para cumplimentar las etapas propuestas.

1. Autoevaluación inicial

El grupo aplicó el cuestionario de autoevaluación (**Anexo 3**) donde se obtuvo una visión general de la gestión de la calidad de la empresa bajo análisis; y el resultado se muestra en la tabla 2.5

Tabla 2.5 Resultado del cuestionario de autoevaluación

Principios de gestión de la calidad	Madurez media	Comentarios y ejemplos
Enfoque al cliente	5.4	Falta de indicadores cuantitativos que reflejen el estado de la calidad en la empresa

Liderazgo	6	La dirección debe lograr mayor involucramiento de los trabajadores para un mayor aporte y compromiso con la gestión de la calidad.
Compromiso de las personas	5.7	Dificultades con el cumplimiento del plan de capacitación y la comunicación.
Enfoque a procesos	5	No se logra gestionar de manera interrelacionadas los procesos; no se tienen en cuenta los puntos de control en los procesos productivos
Mejora	5.2	No se imparten formaciones a los trabajadores sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías para lograr los objetivos de mejora
Toma de decisiones basada en la evidencia	5.3	Falta de mayor información para el análisis y evaluación de las relaciones causa efecto y sus consecuencias potenciales
Gestión de las relaciones	5.7	Sistematicidad en la evaluación de los proveedores

El grafico 2.1 muestra una mejor comprensión.

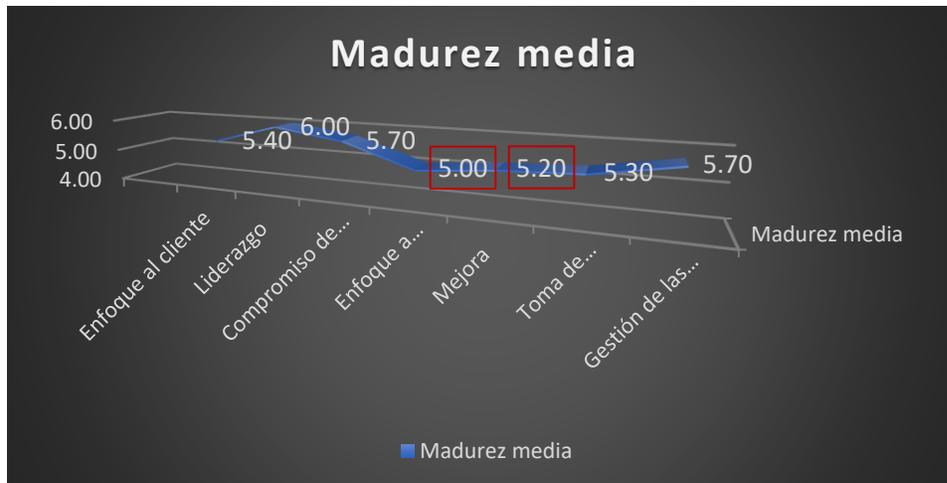


Grafico 2.1 Madurez de los Principios de Gestión de la Calidad

Luego de realizar el análisis de los principios se observa de forma general que las mayores dificultades de la empresa están vinculadas con el enfoque a procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y el enfoque al cliente debido entre otras a la falta de datos y elementos cuantitativos que evidencien la satisfacción de los clientes, además de la falta de identificación de riesgos e información documentada. No se tienen en cuenta los puntos de control en los procesos productivos.

Valoración de los principios de gestión de la calidad

Enfoque al cliente

En la organización evidentemente se tienen en cuenta los requisitos del cliente durante la negociación, aunque no se logra con regularidad el cumplimiento del plazo de entrega, generando incumplimiento de las expectativas de los clientes. Las mediciones del nivel de satisfacción se hacen a través de encuestas, aunque no siendo sistemáticos en este sentido. La empresa no introduce las reclamaciones de los clientes dentro de las necesidades para no reincidir.

Liderazgo

Existe un gran compromiso con la calidad por parte de la dirección, así como una alta exigencia al equipo de dirección y los mandos intermedios para lograr la satisfacción de los clientes y con ello la mejora del desempeño integral de la organización. La dirección debe involucrar en este proceso a los trabajadores para un mayor aporte y compromiso con la gestión de la calidad.

Compromiso de las personas

En la organización existe un alto compromiso de los trabajadores y de todo el personal evidenciado en los valores compartidos identificados en la empresa, como la disciplina, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, la entidad presenta dificultades con el cumplimiento del plan de capacitación adecuado para la mejora del conocimiento de todos los trabajadores, además no se logra una comunicación fluida tanto horizontal como vertical en la estructura organizativa.

Enfoque a procesos

Este principio muestra un nivel de madurez de los más bajos, ya que no se logra gestionar de manera interrelacionadas los procesos, la organización cuenta con la identificación de todos sus procesos y así se refleja en su mapa de procesos y fichas, a la vez que aún es insuficiente el entendimiento de las ventajas y posibilidades que este enfoque ofrece para la mejor gestión de la organización, por lo que todavía no se utiliza adecuadamente la gestión de los riesgos e impactos potenciales sobre los clientes y proveedores.

Mejora

La organización ha desarrollado acciones dirigidas a corregir deficiencias identificadas para mejorar su desempeño en el ámbito general, profundizando en las soluciones de problemas para garantizar una mayor eficiencia de los procesos, así como en la identificación de oportunidades para su potencialización. No obstante, no se han ejecutado suficientes acciones de control para eliminar los problemas que atentan contra la calidad. Aunque se encuentran establecidos los puntos de control no se cumplen en su totalidad.

Toma de decisiones basada en la evidencia

La alta dirección realiza el análisis de los indicadores del desempeño de los procesos y la tendencia correspondiente, tomando decisiones adecuadas a través de los resultados obtenidos. Se debe de profundizar en la recogida de mayor información que refleje el verdadero funcionar de la calidad, así como lograr la recopilación de toda la información documentada establecida por las organizaciones pertinentes.

Gestión de las relaciones

La organización posee buenas relaciones con sus partes interesadas, cumpliendo sus necesidades. Para evitar incumplir con los plazos de entrega a los clientes conviene que la empresa realice una valoración interna y externa de la situación actual para proponer un plazo que sea objetivo y que pueda cumplir. Debe de profundizar en las relaciones con sus proveedores para el cumplimiento de los objetivos planificados, pues existen incongruencias en el cumplimiento de los plazos de entrega y la calidad de los materiales ofertados, para ello se debe ser más sistemático en la evaluación de los proveedores correspondientes.

Evaluación de la conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015

Conociendo el grado de madurez de los cuadros sobre los principios de gestión de la calidad, el equipo de trabajo procedió a aplicarle la lista de chequeo (**ver anexo 4**), utilizando una lista de verificación para la realización del diagnóstico al sistema de gestión de la calidad (**ver anexo 5**), considerando las áreas responsables y conocedoras de cada aspecto a verificar para aquellos elementos específicos de los sistemas implantados. Fueron revisados los informes de auditorías internas y otras documentaciones necesarias para conocer la situación actual de la GC. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Análisis de los requisitos del apartado 4: Contexto de la organización

Tabla 2.6 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 4

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 4.1	3	1		4	75.00	
APTDO 4.2	3			3	100.00	
APTDO 4.3	3			3	100.00	
APTDO 4.4	5			5	100.00	
REQUISITO 4	14	1	0	15	93.33	

APTDO 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

Están determinados los aspectos externos e internos necesarios para el propósito y dirección estratégica de la organización y que afectan la capacidad para lograr los

resultados previstos de su SGC, existiendo dificultades en el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas cuestiones externas e internas.

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

En la entidad están concebidas las partes interesadas que son pertinentes al SGC, contando con los requisitos pertinentes de estas partes interesadas, además de realizarse el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas partes interesadas y sus requisitos pertinentes

APTDO 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

La empresa cuenta con los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance a las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1. El alcance está dentro del objeto social de la organización, abarca los procesos claves y se expresan claramente los productos y servicios; y los requisitos de las partes interesadas reflejados en el apartado 4.2.

APTDO 4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos

La empresa tiene determinadas las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos necesarios para el SGC y su aplicación, así como los recursos necesarios para estos procesos y se asegura su disponibilidad, y están asignadas las responsabilidades y autoridades contando así con una secuencia de interacción de los procesos. Cuenta con el mapa de procesos de la empresa nacional, el cual requiere de actualización para su adaptación a la estructura de la nueva empresa filial (**ver anexo 6**),

Análisis de los requisitos del apartado 5: Liderazgo

Tabla. 2.7 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 5.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 5.1	2		1	3	66.67	
APTDO 5.2	1			1	100.00	
APTDO 5.3	19	6	10	35	54.29	
REQUISITO 5	22	6	11	39	56.41	

APTDO 5.1 Liderazgo y compromiso

La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC asegurándose de que se establece la política de calidad y los objetivos de la calidad, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización; asegurándose de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocios de la entidad, aunque debe promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos comunicando la importancia de una gestión del calidad eficaz y conforme con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a su eficacia promoviendo la mejora.

El alto mando de la empresa consciente de los requerimientos de los clientes referentes a la calidad de los servicios ofertados determina, comprende y cumple con los requisitos regularmente; no se determinan todos los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; aunque no se mantiene un enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

APTDO 5.2 Política

La empresa establece, implementa y mantiene una política de la calidad apropiada al propósito y contexto de la organización que apoya su dirección estratégica, proporcionando un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad incluyendo un alto compromiso de cumplir los requisitos aplicables y de mejora continua del SGC.

La empresa tiene definida su política de la calidad, en esta establece su compromiso ante los requisitos de los clientes. Es preocupación y ocupación de la dirección de la entidad que todos sus trabajadores entiendan y contribuyan al cumplimiento de la política de la calidad.

APTDO 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Están asignadas todas las responsabilidades y autoridades con respecto al SGC, pero no están bien asignadas y comunicadas para el enfoque al cliente y el mantenimiento de la integridad del SGC cuando ocurran cambios. El máximo responsable en velar por el

cumplimiento de los requisitos del SGC debe ser el Director General, seguido de todos los trabajadores de la entidad.

Análisis de los requisitos del apartado 6: Planificación

Tabla. 2.8 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 6.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 6.1	5	6	3	14	35.71	
APTDO 6.2	2 3		5	28	82.14	
APTDO 6.3	4			4	100.00	
REQUISITO 6	3 2	6	8	46	69.57	

APTDO 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

La organización no cuenta con un procedimiento establecido para determinar los riesgos que pueden afectar la conformidad de la producción y el buen funcionamiento del SGC, por lo que no existe una forma segura y confiable de prevenir los efectos no deseados y tomar decisiones para lograr la mejora. No se realiza la revisión periódica de las acciones para minimizar los riesgos y potenciar las oportunidades y no se actualiza el plan de prevención de riesgos por las diferentes áreas del proceso.

APTDO 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos son comunicados a las partes interesadas, se chequea su cumplimiento en las reuniones. En la planificación está reflejado lo que se va a hacer y los recursos que se requieren, pero no el responsable y cuándo y cómo se evaluarán los resultados; o sea que estos objetivos son cualitativos y no cuentan con criterios de medidas que permitan evaluar su cumplimiento.

APTDO 6.3 Planificación de los cambios

Los cambios se planifican ante anomalías del funcionamiento de los procesos. Cuando existe necesidad de cambios en el SGC se tienen en cuenta el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.

Análisis de los requisitos del apartado 7: Apoyo

Tabla. 2.9 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 7.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 7.1	6		5	11	54.55	
APTDO 7.2	3			3	100.00	
APTDO 7.3	1			1	100.00	
APTDO 7.4	1			1	100.00	
APTDO 7.5	3		1	4	75.00	
REQUISITO 7	14	0	6	20	70.00	

APTDO 7.1 Recursos

La empresa mediante los procesos identificados gestiona y proporciona los recursos necesarios que garanticen la eficaz implementación del SGC, pero no su mejora continua. La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes se ve afectada sistemáticamente por la falta de recursos o su llegada tardía. Los recursos financieros necesarios para brindar los servicios están debidamente identificados en el presupuesto. La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz del SGC y para la operación y control de sus procesos.

La entidad tiene identificada la infraestructura necesaria (equipos y comunicaciones) para lograr la conformidad de los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente contando con medios de transportes propios para la transportación del personal y de las materias primas. Se asegura que las instalaciones sean adecuadas para la prestación del servicio, incluyendo las condiciones de trabajo, seguridad, y de confort para el personal que presta el servicio. La organización se asegura de que el ambiente de trabajo tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, a través del cumplimiento de los indicadores de seguridad y salud.

La organización determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios, están definidas las responsabilidades y autoridad del personal en el sistema en cada área de trabajo. En

caso de cambios en cualquier procedimiento la organización determina cómo acceder a estos conocimientos adicionales.

APTDO 7.2 Competencia

Están determinadas las competencias del personal que realiza trabajos que inciden directamente en el desempeño y eficacia del SGC, asegurándose que dichas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiada.

APTDO 7.3 Toma de conciencia

La dirección de la entidad asegura que todo el personal de la organización tome conciencia con la política de la calidad y sus objetivos pertinentes, así como su contribución a la eficacia del SGC y los beneficios de una mejora del desempeño, y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.

APTDO 7.4 Comunicación

La comunicación desempeña un papel fundamental en las diferentes interfaces que se producen en las actividades y procesos que se realizan en la empresa. La dirección exige que todos los miembros de la organización estén bien informados en relación con la política de la calidad, los objetivos generales y específicos y los logros alcanzados como vía para contribuir a la mejora del desempeño y para alcanzar el comprometimiento directo de todas las personas en el logro de los objetivos.

La empresa ha concebido formas y métodos de comunicación entre todos los niveles de subordinación que les permiten a sus dirigentes y trabajadores tener el conocimiento necesario del sistema de gestión de calidad, posibilitando que cada uno de ellos cumpla con calidad y eficacia las funciones que acometen y asegurando la retroalimentación requerida

APTDO 7.5 Información documentada

La entidad en sus procedimientos para la GC no incluye toda la información documentada requerida por esta norma. La organización, además de los manuales de normas y procedimientos, ha elaborado otros procedimientos para el funcionamiento eficaz de la gestión de la calidad y están documentados según los requisitos exigidos en las normas NC-ISO 9001:2015

Análisis de los requisitos del apartado 8: Operación

Tabla. 2.10 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 8.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 8.1	4			4	100.00	
APTDO 8.2	3		2	5	60.00	
APTDO 8.4	4			4	100.00	
APTDO 8.5	24		4	28	85.71	
APTDO 8.6	1		1	2	50.00	
APTDO 8.7	2		2	4	50.00	
REQUISITO 8	38	0	9	47	80.85	

APTDO 8.1 Planificación y control operacional

En la Empresa de carpintería se planifican las actividades necesarias para el cumplimiento de la provisión de productos. La organización realiza las mediciones de la eficacia de los procesos mediante controles y de la satisfacción de los clientes a través de encuestas. Los recursos necesarios para lograr los volúmenes planificados están correctamente planificados.

APTDO 8.2 Requisitos para los productos y servicios

La empresa mantiene una alta comunicación con sus clientes a través de la cual proporciona la información relativa de los productos y servicios, trata las consultas, los contratos, o los pedidos, incluyendo los cambios; aunque debería obtener una mayor retroalimentación de los clientes relativa a los productos, incluyendo las quejas de los clientes. Se establece los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

En la entidad cuando se determinan los requisitos para los productos que se van a ofrecer a los clientes, la organización se asegura de que dichos requisitos incluyan cualquier exigencia legal y reglamento aplicable. La organización cumple con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece, sosteniendo que la clave para alcanzar los objetivos consiste en identificar las necesidades de los clientes de una forma más efectiva y eficiente.

Una vez conocidos los requisitos del cliente, se revisa que:

- Todos los requisitos están correctamente definidos, así como aceptados por ambas partes, incluyendo aquellos casos en que no todos los requisitos sean aportados por el cliente.
- Existe la capacidad y disponibilidad de satisfacer las solicitudes de los clientes, pero en ocasiones se incumple con el plan de entrega.

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

La organización controla los procesos y productos que son suministrados externamente cuando se incorporan a sus procesos. Existe evidencia documental que corrobora los controles realizados.

Estos procesos y productos no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos de manera coherente a sus clientes, asegurando que los procesos suministrados externamente presenten la calidad requerida, definiendo los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes.

En la organización se asegura la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo, poniendo a disposición de estos lo necesario para los procesos y productos a proporcionar; la aprobación de productos, métodos, procesos y equipos. Se debe hacer énfasis en la eficacia de los procesos suministrados externamente.

APTDO 8.5 Producción y provisión del servicio

En la organización esta implementada la producción y provisión de los productos bajo condiciones controladas que incluyen la disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos a producir; presenta insuficiencias para la implementación 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. El uso de la infraestructura y el entorno son adecuados para la operación de los procesos; la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida; debe hacer énfasis en la implementación de acciones para prevenir los errores humanos y la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

La identificación para cada proceso productivo realizado por la entidad se establece a través de la codificación asignada a los mismos, así como a toda la documentación

derivada del proceso, desde la solicitud hasta su terminación y/o seguimiento de los mismos. La trazabilidad constituye un instrumento por el que se determinan las no conformidades detectadas en el proceso.

Se cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo control de la organización o esté siendo utilizada por la misma, para su control se regula en primer lugar la verificación total y la correcta identificación de los mismos y el lugar donde se conservan y custodian hasta la realización de los procesos productivos y posterior entrega. En caso de pérdida o que sufran algún deterioro, se comunica inmediatamente al cliente o proveedor externo y conserva la información documentada sobre lo ocurrido.

La empresa chequea la calidad del producto preservando las salidas durante la producción, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. La entidad cumple regularmente con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos, tales como:

- Las necesidades del cliente
- La retroalimentación del cliente
- Los requisitos legales y reglamentarios.
- Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos.
- La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos.

Existen dificultades relacionadas con el control de los cambios para la producción, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. Se conserva la información documentada que describa los resultados de la revisión de dichos cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

APTDO 8.6 Liberación de los productos y servicios

La liberación de productos al cliente se lleva a cabo en la empresa cuando se han completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable por el cliente. No se logra de manera eficiente la preservación de la información documentada sobre la liberación de los productos donde se evidencia la conformidad con los criterios de aceptación.

APTDO 8.7 Control de las salidas no conformes

En la empresa no se toman todas las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos. Esto se aplica también a los productos no conformes detectados después de la entrega de los productos.

Análisis de los requisitos del apartado 9: Evaluación del desempeño

Tabla. 2.11 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 9.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 9.1	10	6	8	24	41.67	
APTDO 9.2	3			3	100.00	
APTDO 9.3	3		1	4	75.00	
REQUISITO 9	16	6	9	31	51.61	

APTDO 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La organización no tiene implementado un correcto y eficaz proceso de seguimiento y medición. Éste no define los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos, así como, cuando se deben llevar a cabo y cuando se deben analizar y evaluar los resultados.

APTDO 9.2 Auditoría interna

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. Se planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes.

APTDO 9.3 Revisión por la dirección

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. Durante las revisiones por la dirección no se considera las no conformidades y acciones correctivas.

La entidad realiza acciones de control y deja evidencia documental de ello, es necesario señalar que en las revisiones deberían incluirse las recomendaciones para la mejora y la necesidad de recursos, todo incluido en un plan para la mejora continua.

Análisis de los requisitos del apartado 10: Mejora

Tabla. 2.12 Estado de cumplimiento de los requisitos del apartado 10.

ESTADO DE CUMPLIMIENTO						
REQUISITOS	C	NC	RC	TOTAL	%	OBSERVACIONES
APTDO 10.1	1		1	2	50.00	
APTDO 10.2	7		3	10	70.00	
APTDO 10.3	1		1	2	50.00	
CAPITULO 10	9	0	5	14	64.29	

APTDO 10.1 Mejora

En la organización se determinan y seleccionan las oportunidades de mejora, pero no se implementan las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo.

APTDO 10.2 No conformidad y acción correctiva

La entidad reacciona ante las no conformidades, pero no toma acciones para controlarlas y corregirlas. No evalúa la necesidad de accionar para eliminar las causas de las no conformidades, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte. Se observa en muchos de los procesos deficiencias en la implementación de las acciones necesarias, ineficiencias en las acciones correctivas tomadas y no se verifica que las acciones correctivas sean apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

APTDO 10.3 Mejora continua

Se evidencia en la entidad la implantación de un procedimiento documentado mediante el cual se establece como proceder ante la aparición o detección de un producto no conforme con los requisitos especificados, mientras que en el procedimiento de quejas y reclamaciones no se define el tratamiento a seguir ante una queja o reclamación recibida de un cliente.

Para agrupar el cumplimiento de los requisitos y el estado de implementación por apartados, según la NC ISO 9001: 2015 se confeccionó la tabla resumen siguiente:

Tabla. 2.13 Tabla resumen del cumplimiento de los requisitos

ORGANIZACIÓN:					FECHA:	
NC-ISO 9001:2015 SGC - REQUISITOS						
CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS Y ESTADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA						
REQUISITOS		C	NC	RC	TOTAL	% IMPLEMENT
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	14	1	0	15	93.33
5	LIDERAZGO	22	6	11	39	56.41
6	PLANIFICACION	32	6	8	46	69.57
7	APOYO	14	0	6	20	70.00
8	OPERACIÓN	38	0	9	47	80.85
9	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	16	6	9	31	51.61
10	MEJORA	9	0	5	14	64.29
		145	19	48	212	68.40

Para una mejor comprensión ver el gráfico 2.2 y gráfico 2.3.



Grafico 2.2 Por ciento del estado de los requisitos

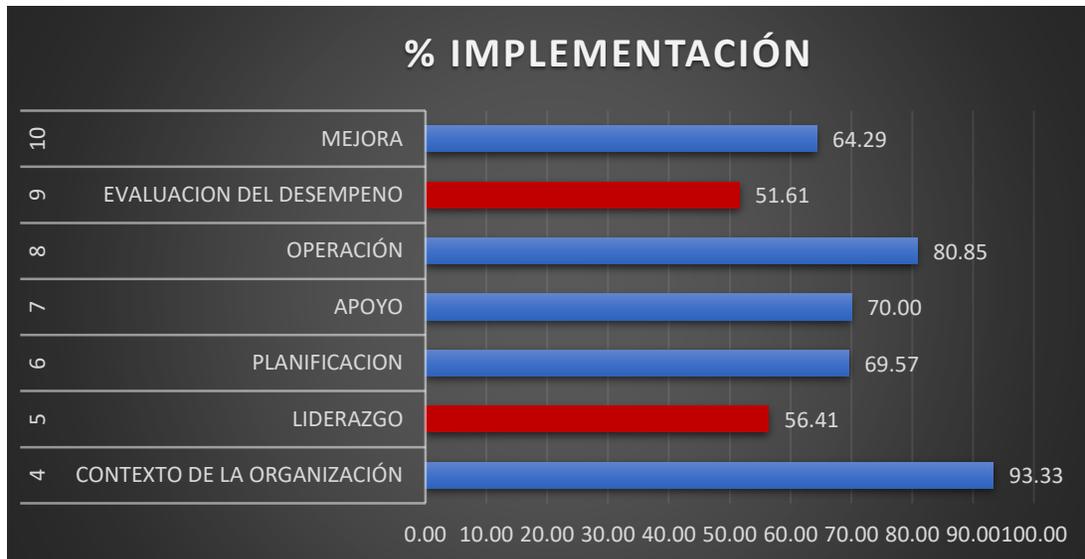


Gráfico 2.3 Estado de implementación por apartados según la NC ISO 9001: 2015

Evaluadas las etapas 1 y 2 del diagnóstico inicial el grupo se procedió a realizar el informe con la evaluación integral de la organización, para el conocimiento y aprobación del consejo de dirección. El mismo se elaboró siguiendo el formato propuesto en el epígrafe 2.1. Una vez aprobado fue entregado a la dirección de la empresa, así como el plan de acciones para la mejora de la gestión de la calidad, la actualización y consolidación del SGC adaptado a las nuevas condiciones de empresa filial

Propuesta de acciones para la mejora de la Gestión de la Calidad

Una vez analizados los aspectos de mayor incidencia y su nivel de prioridad se propone el siguiente plan de acción que permite eliminar las deficiencias detectadas (tabla 2.14).

Tabla 2.14 Plan de acción

No. Def.	Acción	Responsable	Duración (días)	Fecha de inicio	Fecha de Término
1	Realizar un correcto y sistemático seguimiento a las necesidades y	Dirección	21	1/11/2022	22/11/2022

	expectativas de las partes interesadas con énfasis en los clientes.				
2	Elaborar el reglamento funcional de la organización (establecer las funciones, responsabilidades y autoridad del personal)	Dirección	30	23/11/2022	23/12/2022
3	Actualizar y dar seguimiento al inventario de riesgos y el plan de prevención, incluyendo el tratamiento a las oportunidades	Propietario de cada proceso	25	24/11/2023	19/12/2022
4	Revisión, adecuación y (o) actualización de objetivos, metas y planes de la entidad	Dirección	15	20/12/2022	04/01/2023
5	Organizar, planificar y desarrollar capacitación del personal en los diferentes niveles y puestos de trabajo con relación a la gestión de la calidad y su implementación en la empresa	Propietario de cada proceso	120	5/01/2023	5/05/2022
6	Perfeccionar la comunicación con los	Especialista de calidad	5	06/05/2023	11/05/2023

	clientes con énfasis en la retroalimentación relativa a los productos, incluyendo las quejas				
7	Revisar y actualizar la información documentada que se considera pertinente para la implementación del SGC	Departamento técnico productivo	20	12/05/2023	01/06/2023
8	Mejorar la evaluación de los procesos y el SGC definiendo un sistema de indicadores apropiados	Departamento técnico productivo	120	02/06/2023	02/10/2023
9	Utilizar los resultados de las revisiones por la dirección para la toma de decisiones en la GC	Dirección	60	03/10/2023	03/12/2023

2.3 Valoración de los impactos sociales, económicos y medioambientales de la investigación en la entidad.

La investigación realizada tiene un amplio impacto en la entidad. Como parte del componente social, facilita a la alta dirección un procedimiento que permite la evaluación y mejora de la gestión de la calidad en la empresa, con todas las herramientas necesarias para posibilitarlo. La oportunidad de aplicar acciones que contribuyan a la implementación de un SGC, además de constituir una decisión estratégica para la organización, le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible con su consecuente relación con el medio ambiente.

Como beneficio directo, da a la empresa la capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos de los clientes, así como los legales y

reglamentarios aplicables, tales como el Decreto ley 252 y su reglamento (Decreto 281), Decreto ley 8/2020 y su reglamento (Decreto 16/2020).

Igualmente, facilita a la empresa la oportunidad de aumentar la satisfacción de los clientes, así como abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos.

Desde el punto de vista económico los resultados del estudio posibilitan lograr un mejor desempeño de los procesos determinados en la empresa y con ello incrementar su eficiencia y eficacia, que se traducen en beneficios económicos para la empresa en general y sus trabajadores en particular.

Ejemplo de estos resultados del estudio que reflejan su significación económica y social son además: tributa al cumplimiento de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; elevación del nivel de competencia en gestión de la calidad en la organización, principalmente de la dirección en todos sus niveles y de los especialistas; mejora del nivel de motivación por la calidad de la alta dirección y de los especialistas en la materia, lo cual influye positivamente en el nivel de participación de los restantes miembros de la organización en la gestión de calidad; se agiliza la detección de problemas y la toma de decisiones en materia de calidad, entre otros.

Conclusiones del capítulo 2

Una vez concluido el capítulo se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se describió el procedimiento seleccionado para diagnosticar la implementación del SGC en la empresa Filial de Carpintería de PVC de Holguín, así como las técnicas y herramientas a utilizar para el desarrollo del mismo.
2. La aplicación parcial del procedimiento permitió determinar el estado de la gestión de la calidad en la organización, se identificaron los aspectos que limitan la implementación del SGC y se proponen acciones a seguir para el desarrollo de este.
3. Se determinaron los impactos sociales, económicos y medioambientales que produce la aplicación parcial del procedimiento en la entidad.

CONCLUSIONES

Terminado este proyecto investigativo, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se construyó el marco teórico referencial de la investigación acorde con el objeto de la investigación y el campo de acción.
2. Fueron estudiadas varias metodologías de diagnóstico y se seleccionó la de (Guach Leyva, 2016), por su afinidad con el objetivo de esta investigación.
3. Se logró diagnosticar la gestión de la calidad en la Empresa de Carpintería de PVC de Holguín, determinando los aspectos no conformes que limitan el desempeño de la organización.
4. Se presentó a la dirección de la empresa una propuesta de acciones encaminadas a mejorar la Gestión de la Calidad, según los requisitos de la NC ISO 9001:2015.

RECOMENDACIONES

1. A partir del cumplimiento de las acciones propuestas, se recomienda continuar con la aplicación de las fases restantes del procedimiento de Guach Leyva para la consolidación de la gestión de la calidad de la empresa.
2. Automatizar el sistema de indicadores para facilitar la evaluación de la eficacia de los procesos y del sistema.
3. Ampliar o extender la experiencia de la aplicación del procedimiento a otras unidades del grupo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agüero Torres, M.T. (2003). *Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano*. Recuperado de <https://www.calidad.org>
2. Boloy Romero, V.2014. Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa de Seguridad y Protección Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.
3. Expediente Colectivo Líder de Calidad ", 2017.
4. Fernández H.A.2002. Implantación de un sistema de calidad. Norma ISO 9001:2000. Centro de la calidad de Asturias.
5. Fuentes, M. F. (2002). *La gestión de la calidad total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados*. Universidad de Granada, Granada, capítulo 2
6. Guach Leyva, M. (2016). Procedimiento para implementar la transición del sistema de gestión de la calidad. Aplicación en Puerto Moa. Ingeniería Industrial. Holguín. Tesis de Maestría.
7. Guerra Bretaña, R.M. y Meizoso Valdés, M. del C. (2012). *Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. La Habana, Cuba: Ed. UH Facultad de Artes y Letras.
8. Juran, J. M. G., F. (1996). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
9. Martínez Cudina, J. (2015). Diagnóstico a la Gestión de la Calidad en la Empresa de Desmonte y Construcción de Holguín.
10. Nápoles Rojas L. F. (2013). Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una dirección integrada de proyecto. Aplicación en la empresa de servicios Ingenieros dirección integrada de Proyectos trasvases. 63 Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
11. Normas Cubanas (NC) ISO 9000:2015. *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Cuarta edición 2015. ONN

12. Normas Cubanas (NC) ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Quinta edición 2015 ONN.
13. Parra, G. C. B. (2014). *Diseño e implantación de un sistema de gestión de los costos de calidad en los procesos identificados por el sistema de gestión de la calidad en la Empresa Sucursal SERVISA Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín.

Bibliografía consultada

1. American Society for Quality Control (ASQC) (2017). Recuperado de: <http://www.asqc.org>
2. Arias Araus, E. (2018). Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente industrial en sistemas productivos. Caso UEB "Jesús Arguelles Hidalgo" de la empresa nacional de calzado. (Tesis presentada en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad), Universidad de Holguín.
3. Beguería, S. (2019). *Recuperación y Reciclaje*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/blogger/sofia.html>
4. Bennis, W. Líderes. (1985). *El arte de mandar. Un arte que Usted puede dominar*. México: Ed. Merlín Libros S. A.
5. Berry, T. (1998). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Colombia: Editora Luz M. Rodríguez.
6. Bertalanfly, L. (1979). *Perspectivas en la teoría general de sistemas*. España: Ed. Alianza.
7. Chiavenato, I. (2002). *Administración estratégica*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana
8. Collazo Melgarejo, J. (2018). *Enfoque axiológico en la gestión de la calidad del proceso de Alojamiento del Hotel Islazul Pinar del Río* (tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
9. Chong Poutou, J. A. (2018). Procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente en entidades de Gaviota Tours. (Tesis presentada en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Calidad), Universidad de Holguín.
10. Crosby, P. (1987). *La Calidad no cuesta*. México: Ed. CECOSA.

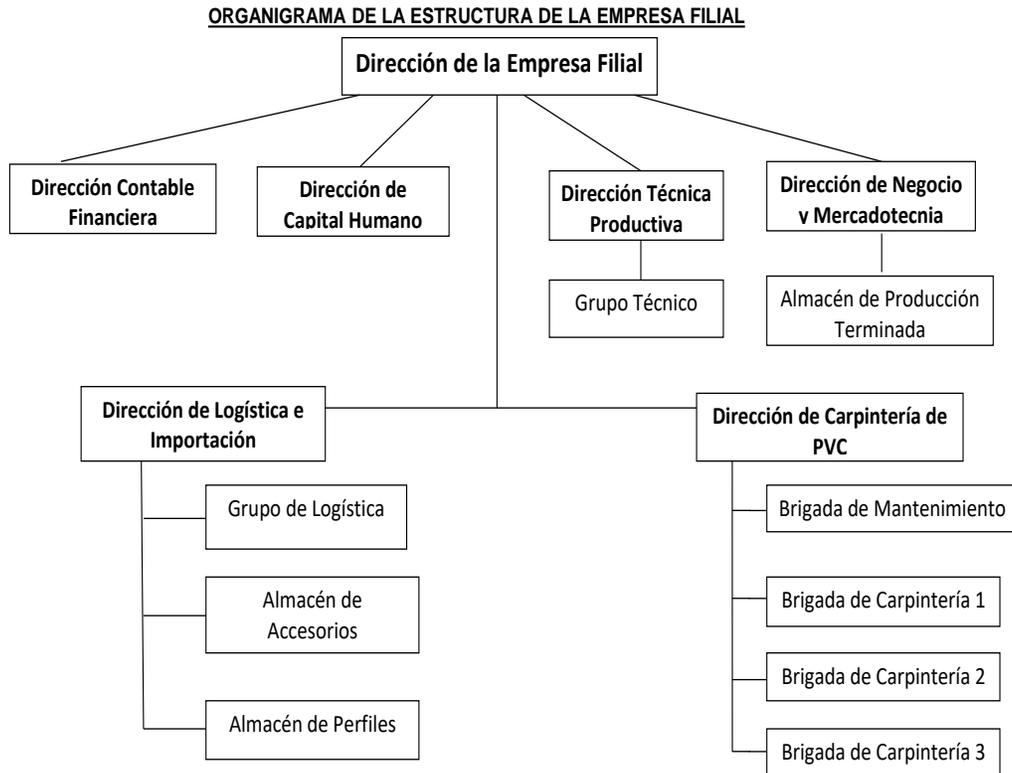
11. Cuatrecasas, L. (2001). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. España
12. Decreto 281 Reglamento para la implantación del sistema de dirección y gestión empresarial del país. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
13. Decreto-Ley 8. De Normalización, Calidad, metrología y acreditación.
14. Deming, W. E. (1989). —La salida de la crisis, calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos. Madrid, España.
15. Escalona Aguilera, O (2017) *Diagnóstico de la gestión de la calidad en la Cooperativa de Construcción "Horizonte" del Municipio Cacocum*. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial.
16. GONZÁLEZ CONTRERAS, E (2020) *METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICADA EN LA EMPRESA DE RECUPERACIÓN DE MATERIAS PRIMAS PINAR DEL RÍO*. UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO "HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA". FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección.
17. Labañino Sánchez, L. (2011). *Los Sistemas de Gestión Integrados, un camino hacia la excelencia*.
18. Laengle, E. (2007). El paradigma cambiante. La Habana. Editorial Cubaenergía
19. Llanes Font, M. y col. (2007). Sistema integral para la evaluación de la calidad institucional de la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública de la República Bolivariana de Venezuela. Ponencia presentada en el 8vo Simposio Internacional Calidad 2013, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-7136-99-6.
20. Llanes Font, M. y col. (2010). Una perspectiva de la organización como sistema para el diseño e implantación de los SGC, según el enfoque normalizado de la norma ISO 9001:2008. Revista Ingeniare de la Universidad Libre de Barranquilla. 9. ISSN 1909- 2458.
21. Llanes Font, Lorenzo Llanes y Moreno Pino (2015). *¿Qué y cómo hacer? Contexto de la organización y Liderazgo*.
22. López Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: FC Editorial. Fundación Confemetal

23. Madrigal Tellez, Y. (2012) Diagnóstico y mejora de los principios de gestión de la calidad enfoque basado en procesos y de sistemas para la gestión en la ESI DIP Trasvases
24. Melendez Gutiérrez, Y (2017) Procedimiento para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad según la NC ISO 9001:2015. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial
25. Moreno Pino, M. R. (2003). *Dinámica del proceso docente- educativo de la disciplina de calidad para la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad*. Santiago de Cuba. Universidad de Oriente.
26. Normas Cubanas (NC) ISO 9004:2018. *Gestión de la calidad- Calidad de una organización-orientación para lograr el éxito sostenido*.
27. Ochoa, M. C. (2013). Los Sistemas de Gestión de la calidad y de la excelencia como factor estratégico de éxito en las organizaciones venezolanas. Caracas, Decanato núcleo Departamento de Investigación y Post-grado. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada.
28. Pérez Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.), Universidad de Holguín Sede "Oscar Lucero Moya", Holguín.
29. Piloto Rodríguez, M. (2011). *Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental en el Centro de Atención Telefónica (CAT) de la Dirección Territorial de ETECSA en Pinar del Río*. Tesis de maestría)
30. Sun, H. et all. (2017). The trajectory of implementing ISO 9000 Standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
31. Vilariño Corella, C. M. (2013). *La estrategia empresarial*, ISBN–CENDA.
32. Vitón Rodríguez. (2012) *Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental en la Villa Turística Horizontes Soroa*. (Tesis de maestría). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
33. Wilson, P. (1999). *Análisis de la causa raíz. Una herramienta para administración de la calidad total*. México: Ed. Oxford University Press, S.A.

34. Zaratiegui, J.R. (1999). Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Rev. Economía Industrial, No. 230, 1999.
35. Zeithaml, V. A., Parasuraman, Berry, L. (1993). *La calidad total en la gestión de servicios*. España: Ed. Díaz de Santos.

ANEXOS

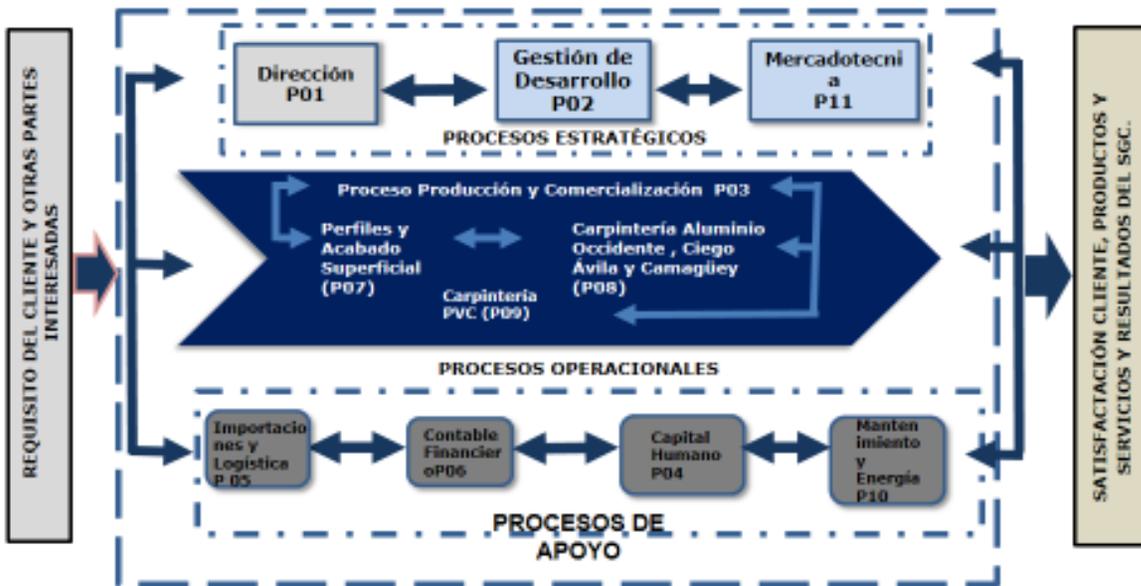
Anexo 1: Organigrama de la estructura de la empresa filial



Anexo 2: Mapa de procesos de la Empresa Nacional

PROALUM

MAPA DE PROCESOS PROALUM



Anexo 3: Ejemplo del cuestionario de autoevaluación

Principios de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
¿ La Empresa puede demostrar que:		
Enfoque al cliente		
Reconoce a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización		
Entiende las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes		
Relaciona los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente		
Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización		
Planifica, diseña, desarrolla, produce, entrega y da soporte a los productos y servicios para cumplir las necesidades y expectativas del cliente		
Mide y realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar las acciones adecuadas		
Determina y toma acciones sobre las necesidades y expectativas apropiadas de las partes interesadas pertinentes que puedan afectar a la satisfacción del cliente		
Gestiona de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido		
Liderazgo		
Comunica en toda la organización la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización		

Crea y mantiene los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles de la organización		
Establece una cultura de la confianza y la integridad		
Fomenta un compromiso con la calidad en toda la organización		
Asegura de que los líderes en todos los niveles son ejemplos positivos para las personas de la organización		
Proporciona a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas		
Inspira, fomenta y reconoce la contribución de las personas		

Anexo 4: Ejemplo de adecuación de la lista de verificación a la estructura de la empresa filial para el chequeo de cumplimiento

No.	Área	Requisito	Chequeo de cumplimiento			Observaciones
			Conforme	No conforme	Requiere corrección	
1	Dirección General	4.1-Comprensión de la organización y su contexto	3	1		Participa el jefe del grupo de calidad
		4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	3			
		4.3-Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	3			
		5.1-Liderazgo y compromiso	2		1	
		5.2-Política de calidad	1			
		5.3-Roles, responsabilidades	2	1	2	

		y autoridades en la organización				
		6.1-Acciones para abordar riesgos y oportunidades		1	1	
		6.2-Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	3		1	
		6.3-Planificación de los cambios	1			
		9.3-Revisión por la dirección	3		1	
2	Dirección Contable financiera	5.3-Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	3	1	1	
		6.1-Acciones para abordar riesgos y oportunidades	1	1		
		6.2-Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	3		1	
		6.3-Planificación de los cambios	1			
		9.1-Seguimiento, medición, análisis y evaluación	1	1	2	

		10.2-No conformidad y acción correctiva	1		1	
3	Dirección de Capital Humano	5.3-Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	4		1	
		6.1-Acciones para abordar riesgos y oportunidades	1		1	
		6.2-Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	3		1	
		7.1.2- Apoyo de las personas	1			
		7.1.4-Ambiente para la operación de los procesos			1	
		7.2-Competencia	3			
		7.3-Toma de conciencia	1			
		9.1-Seguimiento, medición, análisis y evaluación	2	1	1	
		10.2-No conformidad y acción correctiva	1		1	

Anexo 5: Lista de verificación

Lista de verificación para la realización del diagnóstico al sistema de gestión de la calidad		
No	Aspecto	Requisito
1.	Documento donde se establece la planificación estratégica. Verificar: 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 vías empleadas para ello.	4.1
2.	Están identificados los registros del cliente (ejemplo: en contratos) y los legales y reglamentarios aplicables (ejemplo: leyes, decretos leyes, decretos, resoluciones, normas). Mostrar evidencias.	4.2
3.	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
4.	Evidencias de que se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos.	4.2
5.	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.	4.3

	<p>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.</p> <p>a) 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.</p>	
6.	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
7.	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
8.	Evidencias de la evaluación del desempeño de cada proceso con la frecuencia establecida, medidas adoptadas en caso de desviaciones negativas y su eficacia.	4.4.1
9.	Están identificados los riesgos y oportunidades para cada proceso y en qué documento.	4.4.1
10.	Evidencias de documentos y registros para apoyar la operación de estos procesos y de que los mismos se realizan según lo planificado.	4.4.2
11.	<p>Evidencias de que la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC sobre:</p> <p>a) Responsabilidad y obligación de rendir cuentas sobre la eficacia del SGC.</p> <p>b) Política y objetivos de la calidad.</p> <p>c) Determinación de los procesos y la gestión de riesgos.</p>	5.1.1

	<p>d) Aseguramiento y disponibilidad de recursos.</p> <p>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).</p> <p>f) Mejora de la eficacia del SGC a través de sus procesos y conformidad de sus productos y servicios.</p> <p>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).</p> <p>h) Definición de programa de mejora y evidencia del seguimiento y cumplimiento.</p> <p>i) Establecimiento de responsabilidades de los miembros de la dirección (ejemplos: profesiogramas, matrices de competencias laborales, resoluciones jurídicas, documentos del SGC).</p>	
12.	Establecimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, en qué documentos. Ver apartado 4.2.	5.1.2
13.	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).	5.1.2
14.	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.	5.2.1; 5.2.2

Anexo 6 Propuesta de mapa de procesos para la Empresa Filial

