

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Ingeniería Industrial**

Mención Calidad

**Estrategia para la implantación del sistema de gestión de la
calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente
Norte**

AUTOR: *Ing. Iosvani Segura Leyva*

TUTOR: *Dr.C. Maira Rosario Moreno Pino*

Holguín 2011

La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un
esfuerzo de la inteligencia.

John Ruskin
(1819-1900) Crítico y escritor británico.

Agradecimientos

Resultaría imposible hacer público el contenido de este trabajo sin rendir homenajes a todos los que de una forma u otra contribuyeron a su realización.

A mi tutora Maira Moreno por sus consejos y orientaciones.

A los compañeros que forman el Colectivo de la División Oriente Norte de TRD Caribe por su valiosa ayuda y dedicarme parte de su tiempo. Ellos han sido la fuente.

A mi esposa Lourdes y mis niños Iosvani Y Dayanis por alimentar el amor que llevan estas páginas. Solo él alumbra lo que perdura.

A mis padres y hermanos

ÍNDICE

Introducción. -----	1
Capítulo I. Marco teórico práctico referencial de la investigación. -----	5
1.1 La calidad del servicio. -----	5
1.2 Gestión de la calidad y las normas ISO: 9000. -----	6
1.3 Enfoques metodológicos existentes para la implantación de un sistema de gestión de la calidad. -----	15
1.4 Análisis de la actividad de la calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe. -----	17
Capítulo II. Proceso de formulación, implementación y control de la estrategia para la implantación del SGC en cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte. -----	19
2.1 Fase de formulación de la estrategia para implantar SGC. -----	20
2.1.1 Análisis de la cultura, misión, intereses, actores y estrategia actual respecto a calidad-----	20
2.1.2 Diagnóstico estratégico de la gestión de la calidad-----	23
2.1.3 Definición de la política y objetivos de calidad. -----	25
2.1.4 Determinación de la brecha o Gap estratégico. -----	25
2.1.5 Selección de las estrategias posibles. -----	26
2.1.6 Diseño y documentación del SGC. -----	26
2.2 Fase de implementación de la estrategia para implantar SGC.-----	37
2.2.1 Programa de implantación del SGC. -----	37
2.2.2 Efectuar el rodaje del SGC. -----	38
2.3 Fase de control de la estrategia para implantar SGC.-----	39
2.3.1 Evaluación del SGC. -----	39
2.3.1 Seguimiento. -----	39
Capítulo III. Experiencias en la aplicación parcial del proceso de formulación, implementación y control de la estrategia para la implantación del SGC en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte. -----	41
3.1 Formulación de la estrategia para implantar SGC. -----	41
3.2 Implementación parcial de la estrategia para implantar SGC. -----	74
3.3 Valoración de la estrategia a través del método de expertos. -----	75
Conclusiones. -----	76
Recomendaciones. -----	77
Bibliografía. -----	78
Anexos.	

RESUMEN

Un sistema de gestión de la calidad permite mejorar la organización de los procesos, aumentar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, lo que debe conllevar a mejores resultados, con más calidad y optimización de la fuerza de trabajo y de los medios y recursos asignados, redundando todo esto beneficiosamente en los resultados económicos a obtener.

La presente investigación, desarrollada en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, da respuesta a la necesidad de una estrategia para implantar un sistema de gestión de la calidad (SGC). Para ello se analiza el estado del arte sobre el problema a enfrentar, y al mismo tiempo traza las pautas para su solución. Se pone de manifiesto un modo de actuar diferente al que ofrecen otros enfoques metodológicos, dadas las particularidades y condiciones de la entidad determinadas por un conjunto de regulaciones específicas, entre las que se encuentra la Resolución 636 del 2010, lográndose una estrategia para la implantación con la que no se cuenta en la actualidad.

El objetivo de la investigación es formular una estrategia para la implantación de un sistema de gestión de calidad, con un enfoque estratégico y de procesos que facilite la toma de decisiones para la implantación a todos los niveles de la División Oriente Norte de TRD Caribe. Para ello se partió de un modelo, que bajo similares enfoques, permitió estructurar las tres fases en que se agrupan las diferentes etapas de la estrategia.

El informe aporta las experiencias acumuladas en la concepción, ajuste e implementación, de la estrategia y se destacan los principales problemas detectados en la organización. Dentro de estos últimos sobresalen la pobre cultura de calidad en la organización y la insuficiente participación de los actores en la gestión. Es relevante el programa que se propone para la mejora del desempeño en calidad de la organización.

INTRODUCCION

Los retos impuestos por el entorno empresarial contemporáneo condicionan la necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su calidad para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados. La evolución tecnológica, los nuevos deseos y necesidades de los clientes, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, la importancia creciente de la innovación y la alta competitividad son entre otros los cambios más significativos a que están sujetas las organizaciones hoy día y que representan oportunidades y/o amenazas para las mismas, de aquí la importancia de gestionar las empresas orientadas hacia la calidad.

Las empresas competitivas son aquellas que han comprendido como lograr productos y servicios de alta calidad y a bajos costos convirtiéndose en condición indispensable para obtener altos índices de productividad, eficiencia, y sobrevivir en el mercado. La gestión de calidad ha pasado a ser una de las prioridades para las empresas, obtener procesos que garanticen productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes se encuentra entre los objetivos del sistema empresarial cubano.

Cuba se ha desarrollado en condiciones económicas particularmente difíciles que han determinado la necesidad de buscar y desarrollar nuevas vías alternativas que permitieran, ante todo, la supervivencia de la sociedad y su desarrollo sostenible.

Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial. Crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes se encuentra entre los objetivos del sistema empresarial cubano.

Mediante el Decreto 281 del 16 de Agosto del 2007 se aprobó el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, el cual tiene como finalidad lograr que las organizaciones empresariales puedan realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de obtener la máxima eficiencia, eficacia y competitividad en su gestión.

Según el Decreto 281/07, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, el que debe ser avalado por las entidades autorizadas o certificado por la Oficina Nacional de Normalización atendiendo a las formas de comercializar su productos y servicios.

Dentro de este contexto la cadena de tiendas TRD Caribe se ha propuesto implantar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma cubana NC-ISO 9001:2008, ya que el trabajo por alcanzar productos y servicios de más calidad que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado,

con el menor costo y la mayor eficacia; constituye un beneficio social para el pueblo, para el desarrollo del país y para el cuidado del medio ambiente.

Para ello se pretende gestionar la calidad “con todos”, porque para lograr resultados con calidad es necesario la participación de todas las partes: trabajadores, directivos, e inclusive agentes externos como proveedores, la comunidad, etc. Y “para el bien de todos”, porque estos resultados deben revertirse en mayores beneficios para todos, con lo cual se garantiza la satisfacción, motivación e involucramiento de las partes y a largo plazo un mayor estadio de desarrollo y sostenibilidad de la sociedad.

En la entidad se aprecia a partir del segundo semestre del 2009 inestabilidad en las ventas de las principales unidades comerciales que dieron al traste con el cumplimiento de la División, situación que se mantiene en el 2010 con el consiguiente deterioro de los demás indicadores económico - financieros. Sus directivos, intentan diversas respuestas y un sistema de gestión de la calidad es una de ellas, pues permite mejorar la organización de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, lo que debe conllevar a mejores resultados, con más calidad y optimización de la fuerza de trabajo y de los medios y recursos asignados, redundando todo esto beneficiosamente en los resultados económicos a obtener.

A la par se demanda por la sociedad, y convirtiéndose en estrategia del país, la implementación de un sistema de gestión de la calidad y su aval; siendo el motor de la certificación no solo la competitividad de mercado sino también la seguridad de alcanzar el propósito de la organización, su confiabilidad y la mejora continua.

Así constituyen ya objetivos generales de la entidad, lograr la satisfacción de los clientes y garantizar la calidad a través de la organización de los procesos y la mejora continúa. Igualmente es propósito desarrollar una calidad rentable y sostenible contribuyendo al incrementando de la productividad, las utilidades y contribuyendo al ahorro de recursos.

Por lo anterior planteado se deduce como la necesidad de diseñar e implantar el sistema de gestión de la calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte según los requisitos de la norma NC-ISO: 9001-2008.

Lo que generó el siguiente problema científico: Necesidad de una estrategia para lograr la implantación del sistema de gestión de la calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte.

Se delimitó como **objeto de la investigación:** El sistema de gestión de la calidad.

El Objetivo general del presente trabajo es formular una estrategia para la implantación de un sistema de gestión de calidad, con un enfoque estratégico y de procesos que facilite la toma de decisiones para la implantación a todos los niveles de la División Oriente Norte de TRD Caribe.

Campo de acción, El sistema de gestión de la calidad (SGC) en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte.

Objetivos específicos:

- 1 Realización del marco teórico y práctico referencial.
- 2 Diseñar el proceso de formulación, implementación y control de la estrategia para implantar el sistema de gestión de la calidad en cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte.
- 3 Aplicar parcialmente la estrategia hasta la fase de formulación.

En correspondencia con el problema, objetivo general y campo de acción se establece como hipótesis de la investigación la siguiente:

Hipótesis: Si se cuenta con una estrategia para la implantación del sistema de gestión de calidad, se facilita la toma de decisiones para su implantación a todos los niveles de la División Oriente Norte de la cadena de tiendas TRD Caribe.

Para dar cumplimiento al objetivo general se utilizaron diversos métodos de investigación:

- **Métodos teóricos:**

1. Método de análisis y síntesis en la caracterización del objeto y el campo de acción de la investigación.
2. Método histórico-lógico en la determinación de los aspectos principales de la gestión de calidad.

- **Métodos empíricos:**

Técnicas de revisión de documentos en la materia de estudio, la entrevista, observación directa, matriz DAFO, autoevaluaciones y tormenta de ideas.

La presente investigación tiene como aporte la elaboración de una estrategia para la implantación del sistema de gestión de la calidad que se ajusta a las particularidades y regulaciones específicas de la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte, con la cual no se cuenta en la actualidad.

La actualidad del problema radica en que su solución se inserta dentro del proceso de mejoramiento continuo de las entidades de producción y servicios, donde se evidencia lentitud en asumir la gestión de calidad como factor de cambio hacia la excelencia de los servicios y la satisfacción del cliente en relación con las transformaciones que se suceden en el entorno laboral nacional e internacional.

La tesis esta estructurada en **tres capítulos**: en el **capítulo 1** se hace una caracterización del objeto de la investigación y el estado actual del problema que se investiga, con referencia a las tendencias en el desarrollo del mismo y dejando esclarecimiento de los presupuestos teóricos fundamentales de la investigación, en el **capítulo 2** se desarrolla el proceso de formulación, implantación y control de la estrategia para implantar el sistema de gestión de la calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte y en el **capítulo 3** se aborda la experiencia en la aplicación parcial de la estrategia hasta la etapa de formulación. Además la tesis presenta una introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. Marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 La calidad del servicio.

Se vive en la era de los servicios, la mayoría de los empleados pertenecen a este sector y las empresas que fabrican bienes de consumo también cuentan con servicios de entrega, asistencia técnica y reclamaciones, lo que provoca un crecimiento de la competencia donde solo sobreviven las empresas que tienen como primicia la calidad del servicio.

Antes de abundar en la calidad del servicio se debe aclarar el concepto de servicio.

El servicio es algo que se produce y se consume de forma simultánea, nunca existe con anterioridad, solamente se puede observar el resultado después de hecho. Sin embargo su impacto es largo y duradero. (Parasuraman, Zeithmal & Berry 1993.)

Un servicio... es un resultado psicológico y en gran parte personal (Albrecht 1992) y existe un gran número de características que lo distinguen:

- 1 Los servicios son intangibles, o sea, no se pueden identificar por los sentidos antes de su compra y se hace sumamente difícil establecer especificaciones que permitan estandarizar su calidad.
- 2 Los servicios son actividades o actuaciones ante que cosas, tienen carácter inseparable pues son producidas y consumidas simultáneamente.
- 3 El consumidor participa en alguna parte del proceso.
- 4 Los servicios son heterogéneos, pues la prestación varía de un producto a otro, de un usuario a otro y de un día a otro, tratándose de la actuación llevada a cabo por seres humanos.
- 5 El error que se cometa no puede ser reparado, solo compensado.

Los conceptos de calidad del servicio han sido múltiples Zeithmal, Parasuraman & Berry, (1985) Koelemeijer et al., Pérez Fernández, (1995) pero se considera más conveniente la definición de Parasuraman, Zeithmal & Berry (1993) "calidad del servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio".

¿Por qué es importante la calidad del servicio?

Un servicio excelente traería beneficios a la empresa haciéndola más rentable. La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (Parasuraman, Zeithmal & Berry, 1993).

La calidad del servicio está en los detalles, es decir, la relación entre el proveedor del servicio y sus compradores existe en muchos puntos individuales de contacto.

¿Qué es un momento de verdad?

Un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente se encuentra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio (Albrecht, 1998)

La literatura consultada destaca aquellos momentos de verdad que son de alta significación e importancia para el cliente y los denomina momentos de la verdad críticos, o sea, tienen un impacto crítico o decisivo en las percepciones de los clientes. Estos momentos exigen un especial cuidado, tratamiento y siempre provocarán una reacción en el consumidor, pudiendo ser buena o mala.

No todos los momentos de verdad implican interacción directa entre los empleados y el cliente. Un ejemplo de esto es cuando un cliente ve un anuncio publicitario de la empresa. Los momentos de verdad tienen como característica esencial la comunicación de la imagen del servicio y la suma de los momentos de la verdad darán lugar al ciclo de servicio.

1.2 Gestión de la calidad y las normas ISO 9000

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma.

La gestión de la 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) en el que intervienen todos los subsistemas de la organización y tiene como objetivos la prevención de errores y la mejora continua de los procesos y productos y/o servicios. La forma idónea de gestionar la calidad en toda la organización es contar con sólidos sistemas de gestión de la calidad.

La gestión de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, los cuales deben poseer una cultura e ideas apropiadas acorde con la estrategia de la empresa diseñada para realizar con éxito la gestión.

Según Cantú (2001), todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios, cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad y opina que la automatización no es la solución a los problemas de calidad, las actividades humanas son el fundamento de cualquier problema de calidad total.

El Decreto 281/2007, expresa que ninguno de los sistemas componentes de la empresa es más importante que otro, todos por igual deben funcionar con integración, calidad, eficacia y eficiencia para lograr que la empresa tenga el más alto reconocimiento social.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deben trabajar con la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, esto es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro.

El sistema de gestión de la calidad proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos (procedimiento de acciones correctoras). Incluye también el personal, los recursos materiales y las responsabilidades del primero, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

La gestión de la calidad está integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas sus actividades, basándose en la participación de todos sus integrantes, manifestándose sus 8 principios de forma consciente.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, el que debe ser avalado por las entidades autorizadas o certificado por la Oficina Nacional de Normalización atendiendo a las formas de comercializar su productos y servicios.

La gestión de la calidad está presente en todas las etapas del proceso de producción de bienes y servicios (pre-producción, producción y post-producción), incluyendo, en el marco del SGC:

- 1 La política y objetivos de la calidad.
- 2 La planificación de la calidad.
- 3 El control de la calidad.
- 4 El aseguramiento de la calidad.
- 5 El mejoramiento de la calidad.

Las empresas implantan su SGC, en la medida que todas las personas de la empresa dominen y realicen sus actividades conscientes y de acuerdo al enfoque de procesos, cumpliendo con los procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la empresa.

El SGC es implementado en diversas empresas pues este contribuye al aumento de la satisfacción del cliente ya sea por el producto o servicio prestado cumpliendo con sus expectativas; permite reconocer y controlar los procesos que conllevan de una forma u otra a la excelencia y brinda el eslabón fundamental para el mejoramiento continuo.

Las normas ISO 9000 son un excelente marco de referencia para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Las ISO 9000.

La Organización Internacional de Normalización surge en 1946 con el objetivo de crear estándares internacionales en diversos aspectos técnicos productivos de modo que se facilitara el intercambio, comercio y la comunicación entre las diversas organizaciones y países. En 1980 esta organización crea el Comité Técnico 176 que se encargaría de crear las normas relacionadas con la calidad (ISO 9000) las que conllevaría a que posteriormente estas fueran utilizadas como un sistema de certificación de la calidad que impulsaran el desarrollo del mismo, en 1987 salen a la luz pública la primera edición de las normas ISO 9000 la que expuso en ese momento la existencia de 20 requisitos como parte integrantes de un sistema de calidad, en 1992 se culmina el informe visión 2000 donde se resumían los principales criterios que sobre las normas existían en la comunidad productiva, comercial y científica, los aciertos y desaciertos fundamentales que poseían estas normas quedaban identificados y resumidos. En 1994 se publican la segunda versión de estas normas que aunque constituían un paso de avance respecto a la anterior no lograba dar respuestas a los señalamientos registrados en el informe 2000 razón por la cual surge en este año la tercera edición de estas normas.

Existe criterio generalizado en considerar en la actualidad a las normas ISO 9000 como la primera piedra para construir la excelencia, el fundamento para propósitos mayores como la implementación de la Gestión de Calidad Total. Puesto que éstas establecen los requisitos mínimos para un sistema de gestión eficaz de la Calidad y un marco organizativo para incorporar de forma eficaz herramientas y técnicas para la mejora continua además de demostrar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos de los clientes.

En esta ocasión se estableció una norma para términos y definiciones la ISO 8402, una norma general para el sistema de la calidad la ISO 9000, tres para ser utilizadas en el proceso de certificación según las características de cada proceso, la 9001 para aquellas entidades que contemplaran todas las etapas del ciclo de vida de un producto, la 9002 para aquellas entidades que excluyen de su sistema las etapas relacionadas con la investigación de mercado y el diseño, la 9003 para las organizaciones que se dedicaran exclusivamente a las actividades de inspección y ensayo. Mientras que la 9004 se ofrecía como una guía para el uso interno, en los años subsiguientes fueron apareciendo normas como la 9004-2 para adaptarse a los servicios, la 9004 – 4 para los programas de mejora, la 10011 para las auditorías, la 10013 para los manuales de calidad, entre otras.

Estas normas aportan las reglas básicas, siendo totalmente independientes del fin de la entidad o del producto o servicio que ésta proporcione y se publican para consolidar a nivel internacional el marco normalizativo de la gestión y el control de la calidad.

Las normas de la serie ISO 9000 fueron creadas, en el año 1987, a partir de la Norma Internacional de Aseguramiento de Calidad y las del British Standard Institute. Se modificaron las normas de la serie BS 5750 y se editaron con el nombre de ISO 9000.

El objetivo principal por el que se creó esta serie de normas fue armonizar, estandarizar los requerimientos en todos los países, conjugar todas las normas en una. Debido a su origen, están fundamentalmente orientadas a la Unión Europea y también es en ella donde su grado de implantación es mayor.

Recientemente se editó la norma ISO 9001: 2008, esta cuarta edición, anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004.

Estas normas especifican los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad cuando se debe demostrar la capacidad de una empresa para suministrar un producto/servicio conforme, bajo condiciones contractuales.

Las normas ISO 9000 definen bases para el control de la empresa mediante la implantación de métodos y disciplina, y son normas recomendadas que pueden ser utilizadas para:

- 1 Establecer la gestión de la calidad de una empresa.
- 2 Satisfacer los compromisos entre la empresa y sus clientes.

La ISO 9000 hace énfasis en la prevención, mejor que la solución de problemas y especifica qué se debe asegurar. En ellas se especifica lo mínimo que una empresa debe controlar, pero queda a criterio de ésta cómo llevarlo a cabo y hasta donde llegar.

La norma no contempla requisitos técnicos de productos, estos requisitos son complementarios a ella, no alternativos. En ella no aparecen niveles de referencia ni cifras concretas, de ahí la dificultad de su implantación.

Una de las quejas más habituales en cuanto a la implantación de un sistema de calidad ISO 9000 es que genera muchos documentos.

Implantar la calidad es un tema de política de empresa, y esa decisión es de la cúpula directiva. Quienes primero tienen que estar sensibilizados, motivados, convencidos, decididos y entrenados son los directivos.

En el sistema de calidad deben participar todos los trabajadores de todos los niveles, lo cual es evidente; la dirección puede decidir, pero si no cuenta con un equipo entrenado, cooperativo, responsable, que participe en la organización, todos serán problemas, impedimentos y quejas. Es necesaria la formación generalizada, especialmente formación humanista que ayude a la reflexión, cambio de actitudes y de mentalidad, y formación específica para la calidad.

El apoyo incondicional de la dirección es un requisito fundamental para el éxito en la implantación del sistema de calidad. La implantación de un sistema de este tipo supone que aparezcan nuevas tareas que antes no existían y ante las cuales existirán resistencias por parte de las distintas personas a realizarlas.

La empresa que busca la calidad establece un proceso sistemático y permanente de intercambio de información y aprendizaje con sus clientes, para a continuación convertir esas impresiones en indicadores de su nivel de satisfacción.

Las necesidades de los clientes cambian de manera permanente. Dado, entre otras razones, por los avances de la tecnología, la especialización de la oferta y el incremento de la competencia. Al reconocer la evidencia de que los clientes son la razón de ser y de existir de una empresa, conseguir su plena satisfacción se convierte en la pieza clave de una gestión de la calidad.

Muchas organizaciones cubanas reconocen la necesidad de implantar las normas ISO 9000, e incluso el proceso de perfeccionamiento empresarial, en el cual numerosas organizaciones están inmersas, este aspecto es concebido.

La norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 permite mayor flexibilidad a la empresa en cuanto a la forma que escoge para documentar su sistema de gestión. Esto logra que cada empresa desarrolle la mínima cantidad de documentación necesaria a fin de demostrar la planificación, operación y controles eficaces de sus procesos y la implementación y mejora continua de la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Esta norma señala que la dirección superior de la empresa debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

Esta norma internacional 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.

Para implantar esta norma primeramente se debe preparar al equipo de trabajo como gestores del sistema a implementar en temas de gestión de la calidad imprescindible para enfrentar y desarrollar el trabajo a realizar, así como una preparación en los fundamentos de la gestión por procesos y búsqueda del compromiso de todo el personal de la empresa.

En las normas ISO 9000: 2000 se establece el Sistema de Gestión de la Calidad a través de un modelo de procesos, el cual considera cuatro requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad, que son los últimos 4 requisitos antes mencionados. (**Anexo 1**)

El requisito 4.1 de la ISO 9001: 2008 expresa que para aplicar el sistema de gestión de la calidad, la organización:

- a) determinará los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Determinará la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinará los criterios y métodos requeridos para garantizar la operación y el control eficientes de estos procesos.
- d) Garantizará la disponibilidad de la información necesaria para apoyar la operación y el monitoreo de estos procesos;
- e) Medirá, monitoreará y analizará estos procesos y aplicará las acciones necesarias.

En esta etapa se confecciona el mapa de proceso y la descripción de los procesos. Se inicia la elaboración del manual de la calidad y los procedimientos exigidos por la norma.

Los mapas de procesos según Zaratiegui (1999); González Méndez (2002), son dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso.

Para que una empresa funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (suministros) en resultados (productos), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

El enfoque de procesos ha logrado obtener una gran relevancia en la actualidad, integrándose de forma creciente a las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. Las empresas de clase mundial usan su estrategia de proceso como un arma competitiva de primer orden, siendo ilustrativo en este sentido que los procesos representen una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, constituyan uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de calidad total y sean una de las cinco áreas claves para la aplicación del benchmarking y una de las áreas claves de toma de decisiones para gerentes de operaciones.

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la empresa con respecto a la calidad. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

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

Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y deben ser medibles. El logro de los objetivos de calidad tiene un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia en la utilización de los medios e instrumentos de trabajo y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

La alta dirección de la empresa o grupo debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

El manual de la calidad es el documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una empresa e incluye:

- * El alcance del sistema de gestión de la calidad, señala en detalle el proceso que es objeto del sistema de gestión de la calidad y lo que se excluye.
- * La documentación requerida por el sistema de gestión de la calidad o la referencia de los mismos.
- * Descripción de la interacción entre los procesos del SGC para lograr los resultados planificados y el mejoramiento continuo.

La lectura de ese manual de la calidad, da una idea sobre qué acciones ha puesto en marcha esa empresa para suministrar servicios o productos de calidad.

Los procedimientos son los documentos de detalle donde se recogen las diversas actividades de la organización, con especial atención a su impacto sobre la calidad.

Estos procedimientos pueden ser muy detallados o muy esquemáticos (tipo diagrama de flujo de actividades) esto dependerá de la complejidad de la actividad que se describe y sobre todo del nivel de calificación del personal de que dispone la empresa. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Hay una serie de procedimientos de los que forzosamente toda empresa que implante un sistema de acuerdo con ISO 9000, debe disponer puesto que se indican como mandatorios. Todas las empresas que han implantado un sistema de la calidad de acuerdo con esta serie, disponen de estos procedimientos sin excepciones. A estos procedimientos se les suele llamar procedimientos generales o procedimientos del sistema.

Para tener una mayor fiabilidad en la calidad del producto o del servicio es indispensable registrar y controlar todas las etapas de los procesos operativos.

Para demostrar el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos, la organización recurre a los registros de calidad. Los registros se generan como consecuencia de la aplicación de los procedimientos y la organización debe archivarlos y conservarlos para demostrar el cumplimiento de los mismos.

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia y debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

La dirección de la empresa debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC.

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

En la gestión de la calidad tienen un papel de máxima importancia la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos.

La formación y capacitación de los trabajadores a todos los niveles es esencial para lograr los objetivos de la calidad y posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la calidad de la producción de bienes y servicios.

La organización debe además proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Esto es esencial para lograr la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Para las investigaciones o proyectos de desarrollo, y con el objetivo de evitar las reclamaciones o controversia entre cliente y proveedor está de moda exigir la tarea técnica por parte del cliente, donde el cliente plasma el alcance de la investigación, así como los requisitos de calidad, entre otros aspectos.

La organización debe además, determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

a) la información sobre el producto,

- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

La norma abarca además otros aspectos como el diseño y desarrollo del producto, resultados, revisión, verificación.

Relativo a la satisfacción del cliente se expresa como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, que la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Es necesario integrar al cliente en la organización, hacerlo verdaderamente cliente fiel y no comprador ocasional; aumentar la fidelidad.

Uno de los mayores errores que cometen las organizaciones es tratar a sus clientes como si todos fueran iguales. Por eso hay que partir de la determinación del segmento del mercado hacia el que se dirigirán los productos y servicios y luego cuales deben ser las características y requisitos de este para que sea aceptado y preferido.

La norma refiere que la organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

En muchas organizaciones se realiza entrenamiento teórico- práctico sobre auditorías internas, para la formación auditores internos, con el objetivo de contar con personal propio que actúe como auditor interno.

Respecto a los productos no conformes el requisito 8.3, expresa que la organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Las organizaciones deben tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Así mismo la organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.

En muchas organizaciones se ejecutan las acciones de vigilancia y seguimiento de la implantación para el mejoramiento continuo del sistema, así como las acciones que se realizan sobre la implantación de la documentación del sistema de gestión y la comprobación de la correspondencia con los requisitos de las regulaciones y normas establecidas. Se realizan luego los ajustes en el sistema de gestión implementado.

Según Jurán (1993), el ritmo de mejora de la calidad es un factor decisivo de competitividad para ser líderes en el mercado y considera que los problemas crónicos de calidad existen por los siguientes motivos:

- . La dirección no ha planificado la mejora de la calidad.

- . No existe una responsabilidad clara para la resolución de los problemas.

Muchos problemas afectan a varios departamentos y no se ha intentado resolverlos creando un grupo de trabajo.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión de la calidad en correspondencia a sus características tecnológicas y productivas, el que debe ser avalado por las entidades autorizadas o certificado por la Oficina Nacional de Normalización atendiendo a las formas de comercializar sus productos y servicios.

1.3 Enfoques metodológicos existentes para la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

En nuestro contexto nacional ante las enormes limitaciones que imponen los escasos recursos financieros disponibles y el no disponer de tecnologías adecuadas en muchas de las empresas, resulta de primera importancia reconocer, que el desempeño eficiente y eficaz de sus procesos resulta un camino necesario para la mejora de las organizaciones y su introducción exitosa en el mercado

Para implantar un sistema de calidad en una empresa de cualquier tipo existe una condición indispensable: La dirección de la empresa debe estar convencida de la necesidad del mismo y debe estar dispuesta a apoyar de forma incondicional la implantación de dicho sistema.

El proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad con referencia en las normas ISO se diseña por etapas, aspecto que facilita el diseño y la implementación; en ocasiones la ejecución paralela de algunas etapas acorta los plazos.

Existen diferentes modelos, procedimientos y metodologías para implantar un sistema de gestión de la calidad, pero la más completa a opinión del autor del presente trabajo es la realizada por los profesores del colectivo de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, ellos proponen un procedimiento metodológico para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en entidades de la producción y de los servicios, que incluye las siguientes fases:

- 1 Diagnóstico
- 2 Diseño o proyección del SGC.
- 3 Documentación del SGC
- 4 Implantación del SGC
- 5 Evaluación del SGC
- 6 Certificación del SGC
- 7 Seguimiento del SGC

Cada una de estas fases comprende varias etapas y tareas que no tienen, necesariamente, una secuencia lineal, sino que pueden desarrollarse, en algunos casos, simultáneamente.

Existen otras metodologías y procedimientos para la implantación de un SGC, todos dan una secuencia de pasos, etapas o fase, que abarcan desde la constitución del equipo de trabajo hasta la certificación, unos más extensos y detallados que otros.

Por ejemplo la guía para la implementación de un SGC desarrollada por los servicios de Lloyd's Register Quality Assurance de la representación en Cuba de Lloyd's Register, ofrece un proceso "paso a paso", que consta de 7 pasos, y cada paso con algunas tareas con el propósito de ayudar a cualquier organización que tenga interés en ajustar o desarrollar por primera vez su SGC.

Con la revisión y análisis de las diferentes metodologías y procedimientos para implantar un SGC, tomando lo positivo de cada uno se conformó una estrategia para implantar el SGC en la División Oriente Norte de TRD Caribe. La División tiene un cierto grado de libertad en definir de qué forma quieren trabajar, pero una vez que se han escogido una forma de hacer las cosas (lo que se ha plasmado en la documentación), debe cumplirlo.

Una vez implantado y desarrollado el sistema de gestión de la calidad, se produce la certificación, es decir, después de un cierto rodaje del sistema, la empresa debe estar en condiciones de certificar su SGC. Es requisito demostrar cierta historicidad en la aplicación del sistema, lo cual se evidencia en lo esencial por la existencia de los registros establecidos para el control y seguimiento del sistema, la existencia de no conformidades documentadas y sus acciones correctivas, modificaciones en el sistema y otros elementos documentados que muestren la trazabilidad en la implantación.

Las empresas certifican o avalan la conformidad una vez que demuestren la capacidad de exponer evidencias objetivas de actuar, de acuerdo al diseño del sistema de gestión de la calidad implantado.

Una organización certificada goza de una mayor credibilidad y prestigio dentro y fuera de su entorno. El certificado es una garantía que da confianza al consumidor y que mejora la imagen pública de la empresa.

Además de estas ventajas relativas al mercado, la certificación de un sistema de calidad beneficia a la organización por las ventajas que reporta el adoptar una metodología de trabajo sistemática.

La calidad, según Deming. E, (1986), asegura a largo plazo un mercado estable y un resultado económico favorable al productor, disminuye los costos, satisface al cliente y estabiliza a la empresa.

El número de organizaciones a nivel mundial certificadas por las normas ISO 9000 crece por año, encontrándose el mayor número de organizaciones certificadas en orden decreciente en Gran Bretaña, Alemania, Australia, Estados Unidos de América, Francia, Holanda, Italia, Japón, Suiza, Bélgica e Irlanda.

1.4 Análisis de la actividad de la calidad en la cadena de tiendas TRD Caribe.

La cadena de tiendas TRD Caribe fue fundada el 4 de febrero de 1994, a raíz de la despenalización de la divisa en el país. Es una cadena de tiendas cuyo objeto social es el comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio nacional y radica en la Avenida del Puerto # 102 Edificio La Marina, e/ Justiz y Obrapía, Habana Vieja. Funciona como una Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), pertenece al Grupo de Administración Empresarial (GAE) y el órgano que lo atiende es el Consejo de Estado. La comercialización abarca desde la detección de las necesidades del cliente, la compra de las mercancías (importadas o nacionales), su almacenamiento, distribución, su venta y, en los casos pertinentes, el servicio de garantía.

Desde finales del año 2007 la cadena de tiendas TRD Caribe comenzó a desarrollar acciones, y aprobó e instrumentó una serie de resoluciones y orientaciones a todas sus dependencias reafirmando su propósito de implementar un sistema de gestión de calidad como vía fundamental para alcanzar productos y servicios de más calidad y lograr la mayor eficacia en el desempeño de la entidad comprendiendo que igualmente un sistema de gestión de la calidad permite mejorar la organización de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas. A la par se demanda por la sociedad, y convirtiéndose en estrategia del país, la implementación de un sistema de gestión de la calidad y su aval; siendo el motor de la certificación no solo la competitividad de mercado sino también la seguridad de alcanzar el propósito de la organización, su confiabilidad y la mejora continua.

Dado el tamaño de la entidad se ha organizado el alcance del SGC de forma tal que se divide en un *SGC para la Dirección General* y un *SGC para cada División*. De esta forma se pretende lograr una gestión adecuada y la autonomía para el correcto desenvolvimiento que permita y viabilice la aplicación de las mejoras a cada nivel. Al mismo tiempo, los problemas y asuntos generales a nivel de cadena son abordados

en los encuentros del Grupo Gestor Nacional de Calidad con vistas a mantener la uniformidad y estandarización de los niveles de calidad establecidos.

Para la implantación del sistema cada División y la Dirección General elaborarán su alcance; que en su conjunto constituirán la “Estrategia de Alcance de la Cadena”.

Las responsabilidades y autoridades para el Sistema de gestión de la Calidad se describen en la Resolución 636/2010 del Director general de la Cadena, elementos que forman parte de la estrategia de implementación.

Como resultado de este proceso se ha creado una estructura que queda conformada de la forma siguiente: **(Anexo 2)**.

Sin embargo en la práctica los avances en el proceso han sido pocos hasta la fecha y ninguna de las dependencias ha logrado la certificación. Los problemas se aprecian fundamentalmente a nivel de división lo que evidencia la necesidad de reformular la estrategia actual a fin de detectar y solucionar las dificultades.

Capítulo II. Proceso de formulación, implementación y control de la estrategia para la implantación del SGC en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte

En las normas ISO 9000 se establecen los elementos que debe tener o cumplir una organización, es decir, el ¿qué hacer? para gestionar la calidad, sin embargo no se precisa el ¿cómo? lograr estos requisitos, ni tampoco cómo las organizaciones deberán emprender procesos de implementación de sus sistemas de gestión de la calidad.

Uno de los aspectos que se destacaban al analizar las metodologías de referencia tratadas en el capítulo anterior, es que de estas, se han considerado las más completas, aquellas que incorporan los elementos del análisis estratégico, aunque por lo general, se refieren solo al diagnóstico de la calidad. Las razones en que se basan no sólo se debe a que tienen en cuenta la necesidad de considerar los factores externos e internos que pueden tener influencia para trazar una estrategia a seguir, que le permita a la empresa mejorar sus resultados, sino también porque es un proceso que debe insertarse o formar parte en el proceso de dirección estratégica, pues todas las metodologías coinciden en que, el compromiso de la dirección, es el aspecto fundamental. Por tanto quien mejor que ésta para llevar a cabo el proceso si todas las estrategias básicamente van dirigidas a aumentar la competitividad, ya sea siendo líderes en costos o en calidad. Ambos conceptos, gestión de calidad y gestión estratégica de la empresa, están íntimamente relacionados, no se contradicen.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito es conformar la estrategia utilizando lo mejor de las metodologías de implantación siguiendo la lógica de un proceso de dirección estratégica lo cual facilita una mayor flexibilidad y que la estrategia se ajuste a las particularidades de la entidad objeto de estudio y asegurar el compromiso de la dirección pues forma parte de su actuar, son los responsables de llevar a cabo el proceso, pues se inicia y se desarrolla con el diseño del proceso responsabilidad de la dirección a diferencia de los modos de actuar que se ofrece en otras metodologías.

Las ventajas de contar con un sistema de dirección estratégica formal y asimilada en la empresa son muchas: Ayuda a focalizar los esfuerzos de la empresa hacia los temas verdaderamente importantes como es la gestión de calidad y unificar directrices en todos los ámbitos de la organización. Además se convierte en un excelente medio de comunicación y aprendizaje para todos los directivos de la empresa. Las reflexiones sobre amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades (DAFO), las reuniones de decisión y las múltiples negociaciones que lleva aparejado el proceso, conducen un estado de madurez organizativa y de gestión que es una auténtica fortaleza para enfrentar situaciones turbulentas.

Por tanto la dirección estratégica abarca un proceso que comprende tres fases la planificación estratégica o formulación de la estrategia, implantación de la estrategia elegida donde se decide la efectividad de la misma y una última etapa de control del proceso o seguimiento. **(Anexo 3).**

Teniendo en cuenta lo anterior para llevar a vías de hecho este trabajo se lleva a cabo un proceso con todos los elementos de la dirección estratégica integrado a las etapas o pasos necesarios para implantar un sistema de gestión de la calidad para conformar una estrategia a seguir que garantice lograr el sistema de gestión de calidad y con ello elevar la competitividad y los resultados de la organización. (**Anexo 4**).

A continuación se detallan cada una de las fases con las etapas y tareas que serán necesarios ejecutar para lograr implantar el SGC en la entidad y que constituyen la estrategia de la entidad.

FASE I: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR SGC.

Como se explicó anteriormente la responsabilidad de la dirección es esencial, por eso uno de los primeros pasos para implantar un sistema de gestión de la calidad y mejorar el desempeño de la organización de manera general es realizar la formulación estratégica por lo que aquí se están ya ejecutando también las tareas necesarias para el diseño del proceso Responsabilidad de la Dirección. Se inicia así el proceso con varias tareas antes de iniciar la etapa número 1 de la primera fase del proceso. Estas tareas son:

1. Efectuar el contacto de los consultores con la dirección de la organización:

Una empresa puede realizar ella misma el proceso de formulación donde el equipo directivo en sesiones de grupo se somete a la reflexión estratégica pero se aconseja recurrir a especialistas externos a la empresa que actúan como asesores. Además, es necesario sacar a relucir las principales alteraciones y transmitir las a la gerencia y hacer que esta las acepte. Por otro lado lo que se juega es importante pues un fracaso en esta fase puede comprometer el proceso. Además si la no-calidad está integrada y a la manera de actuar de sus directivos estos no revelan las deficiencias fácilmente.

2. Creación del Grupo Gestor del Proceso:

El objetivo en esta tarea es designar el grupo de personas de la organización que conformará el grupo que ayudará a los consultores en la ejecución del diagnóstico y de las restantes tareas a desarrollar. En función de la complejidad de la organización este grupo podrá tener más o menos integrantes debiendo estar representadas todas las áreas afectadas. Las tareas son:

- 1 Definición del personal que participará directamente en el estudio por las diferentes áreas de la organización.
- 2 Capacitación de este personal, en caso de ser necesario, en cuanto a las técnicas que se utilizan en estos estudios (técnicas de trabajo en grupo, solución de problemas, etc.).

Etapa 1. Análisis de la cultura, misión, y estrategia actual de la entidad respecto a calidad:

Las tareas a desarrollar en esta etapa serán las siguientes:

1.1 Estrategia actual respecto a calidad.

En esta tarea el objetivo fundamental es el análisis de toda la información que nos proporcione las evidencias de todo lo que ha ido haciendo a lo largo del tiempo la empresa para el logro de la calidad y sus principales resultados.

Una estrategia representa un camino trazado para alcanzar las metas fijadas previamente por la empresa. Por tanto su designación constituye un acto creativo que se concentra en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Esta es la etapa inicial y tiene como objetivo conocer de manera general cuál es la situación global de la entidad y fundamentalmente qué se ha hecho hasta el momento en materia de calidad lo cual ha conformado ya sea de manera emergente o deliberada su estrategia actual para el logro de unos objetivos de calidad establecidos en correspondencia con la misión de la entidad y cuales han sido los principales resultados de esta estrategia. Toda la información que brinda el análisis de la estrategia actual servirá de base más adelante para determinar si hay o no un desfase entre dicha estrategia y el logro de los objetivos de calidad establecidos.

1.2 Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad:

La cultura puede favorecer o impedir el cambio organizacional, que estimulen o frenen a los agentes de cambio por lo que el objetivo de esta etapa es conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a la calidad. En ella el grupo consultor conoce a fondo las particularidades de la empresa, su estructura, las funciones que intervienen en el logro de la calidad, la organización para la calidad que existen en la entidad, la preparación del personal para desarrollar estas funciones, entre otros aspectos importantes. Las actividades que se llevan a cabo en la realización de esta tarea son las siguientes.

1. Realizar recorridos por las áreas de la organización

Para tener un conocimiento previo de la empresa, de las instalaciones, de su organización, de su estructura, de sus servicios y/o productos y de las personas implicadas. Es muy importante que los consultores conozcan con profundidad las interioridades de la organización.

2. Aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar la cultura de calidad arraigada en la organización.

Incluye la realización de encuestas y entrevistas al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento. Para ello se realizó un estudio estricto de los elementos que componen la cultura de la calidad y se confeccionaron los cuestionarios de preguntas para determinar si la

cultura organizacional está o no orientada hacia la calidad. Estos se aplican en los tres niveles: altos directivos, mandos intermedios y demás empleados.

3. Caracterizar la cultura para la calidad arraigada en la organización.

Con ello lo cual se definirán los valores y hábitos arraigados en la organización y la necesidad de implantar un proceso de cambio de dicha cultura.

4 Comenzar a desarrollar un proceso de cambio de la cultura de calidad

Se hace de manera tal que se logre una actitud favorable ante el trabajo lo que incluye un plan de formación de valores y hábitos y otros aspectos necesarios para el proceso que se inicia.

El proceso de cambio de la cultura de calidad debe comenzar en esta etapa y concluirá cuando el SGC esté totalmente implantado, lo cual conducirá a mejoras visibles en los resultados de calidad de la empresa.

Como técnicas fundamentales a ser utilizadas se encuentran: Observación directa, revisión y análisis de documentos, encuestas y entrevistas.

1.3 Análisis de la misión de la organización:

En esta tarea debe analizarse la misión de la organización, establecerla y definirla correctamente es un paso importante pues constituye el objetivo supremo y a su cumplimiento es donde va dirigido el esfuerzo estratégico de la organización. En definitiva todos los objetivos trazados están en función de la misma entre los que se encuentran los objetivos de calidad.

En el desarrollo de esta tarea se debe tener en cuenta que la misión es el fruto de las aspiraciones de los directivos de la empresa; comúnmente, expresa, de forma muy general, lo que quiere ser la empresa, es decir su rol en la sociedad.

La misión es un objetivo claro y apremiante que sirve para unificar los esfuerzos de una organización. Una misión debe forzar y retar a la organización, y sin embargo ser factible. Es vigorosa, clara, atractiva y llega al interior de las personas. Una misión tiene una línea de meta y un marco específico de tiempo para alcanzarla.

1.4 Análisis de los intereses y actores:

La estrategia podrá concretarse y realizarse satisfactoriamente solo a través del esfuerzo de los miembros de la empresa (o actores internos) y gracias a neutralidad o participación de los actores externos.

El término actores designa a los individuos, grupos u organismos que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa, pudiendo verse afectada positiva o negativamente, por sus decisiones y acciones: son los empleados, directivos, clientes, proveedores, consumidores, competidores, acreedores, gobierno y poderes locales, sindicatos.

Estos actores no tienen a priori ninguna razón de adherirse al proyecto estratégico de los directivos, y el éxito de la estrategia no depende solo de la pertenencia y calidad desde el punto de vista Técnico-Económico, sino que también está ligado al grado de aceptación de los distintos actores.

Teniendo en cuenta lo anterior se pueden generar una serie de respuestas defensivas e incluso ofensivas que obstaculicen la ejecución correcta de la estrategia formulada y anulen los beneficios potenciales de una estrategia diseñada con esmero.

Las actividades a realizar para el desarrollo de esta tarea son:

1.4.1 Lograr el compromiso del personal:

El objetivo en esta actividad es lograr involucrar a la alta dirección de la entidad y a todo el personal de la misma en el proceso que se comienza a desarrollar a partir de este momento y que concluirá con la certificación del SGC.

Se debe hacer ver que la calidad es una tarea de todos, no sólo del área de Calidad. En esta etapa se deben efectuar contactos con los principales directivos y explicarles que el trabajo que se realizará no es una auditoría sino una consultoría. Con esto se logra que no se esconda información y que la dirección preste toda la cooperación necesaria para el estudio. Las tareas a desarrollar en esta etapa son:

- 1) Anuncio por parte de la dirección a todos los niveles de la organización del compromiso adquirido con los consultores.
- 2) Desarrollar acciones para sensibilizar y motivar a la alta dirección, las cuales incluyen realización de reuniones, charlas, etc.
- 3) Impartir seminarios y conferencias con vistas a que todo el personal conozca los aspectos relacionados con los sistemas de gestión de la calidad y las normas ISO 9000.

Se utilizarán técnicas de trabajo en grupo y para lograr consenso.

Etapa 2 Diagnóstico estratégico de la gestión de la calidad.

El diagnóstico está dirigido a analizar, evaluar y proyectar un conjunto de variables. Es un análisis interno de la empresa y, a la vez, un análisis también del entorno, los que alcanzan una interrelación plena, de hecho se divide en dos partes: análisis del entorno general y competitivo, y análisis interno: capacidad de la empresa.

El diagnóstico organizacional se puede definir como: el conocimiento amplio y profundo del estado de las cosas que guarda una organización en un momento determinado. Deming define el término cosas como distintos subsistemas, estructuras, las relaciones, los resultados, las percepciones, mediciones, indicadores, es decir, el análisis de las deficiencias reales teniendo en cuenta aquellos aspectos que inciden en la prestación

del servicio y que sirven de información del estado en que se encuentra la instalación para iniciar el programa de mejora de la calidad.

El objetivo de un diagnóstico está dirigido a sensibilizar a los directivos para alcanzar la calidad. Permite definir los puntos débiles de la empresa y determinar las oportunidades de acción para el lanzamiento de un proceso de mejora.

El diagnóstico se compone de tres áreas: económica, técnica y humana. En esta etapa se propone desarrollar las siguientes tareas:

1.1 Determinar las áreas de la organización que serán objeto de análisis.

Es importante determinar en qué áreas de la organización se va a realizar el estudio de diagnóstico para la posterior implantación del SGC, lo cual dependerá de la magnitud de la organización, de la cantidad de productos o servicios que oferta. En organizaciones pequeñas se procederá a realizar el estudio en toda la organización.

Como técnicas fundamentales a ser utilizadas se encuentran: Observación directa, revisión de documentos, entrevistas y encuestas.

1.2 Diseño de las técnicas de diagnóstico:

El objetivo en esta etapa es definir las técnicas que serán utilizadas para la realización del estudio en función de las características de la organización. El grupo consultor utilizará técnicas que permitan determinar él ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Con qué recursos?, se realiza cada función y actividad de la empresa, de manera que se puedan detectar todas las deficiencias que existan en la organización. Para el desarrollo de esta etapa se propone el procedimiento representado en el esquema representado en el **Anexo 5**.

Las tareas a desarrollar son:

1. Elaborar por parte del grupo consultor de los cuestionarios de preguntas y aspectos a evaluar tanto para el análisis interno como el externo.

Para diagnosticar la gestión de la calidad desde el **punto de vista interno** se elaboraron cuestionarios (**Anexo 6**) a partir fundamentalmente de las normas ISO 9001, 9004 del 2000, las cuales especifican con respecto a los sistemas de gestión de la calidad los requisitos y las directrices para la mejora del desempeño. De este análisis se pueden determinar las **debilidades y fortalezas** de la organización.

En el proceso de diagnóstico no solo se valorará el comportamiento de la organización desde el punto de vista interno pues la organización está inmersa en un entorno que condiciona o tiene gran influencia en sus resultados. Forman parte de este entorno empresarial los organismos rectores, los proveedores, los

competidores, los clientes potenciales etc. La guía para el análisis externo tiene en cuenta los factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, legales, características del mercado

Los resultados de su aplicación se clasifican en **amenazas y oportunidades**.

Todos los cuestionarios elaborados pueden ser utilizados con flexibilidad en cualquier organización adecuándolo a sus características particulares y armonizándolos con otras normas aplicables a las actividades que se desarrollan en la entidad definiéndose así las técnicas a utilizar en cada área.

1.3 Análisis de los resultados:

El objetivo de esta tarea es elaborar, discutir y aprobar el informe que se elabora como resultado del diagnóstico realizado. Las tareas a realizar para darle cumplimiento al objetivo son:

- 1 Analizar la información recopilada: Una vez concluido el diagnóstico el grupo consultor analiza la adecuación del sistema actual a los requisitos establecidos en las normas ISO 9000.
- 2 Confección de la matriz DAFO: listando de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Etapa 3 Definición de la política y objetivos de calidad

Para elaborar la estrategia para la calidad de la organización se debe definir la política de calidad y los objetivos de la calidad sobre la base de los resultados del diagnóstico de la situación actual.

Los objetivos de calidad pueden elaborarse en sentido ascendente (elaborar objetivos por áreas o departamentos y con la integración de los de todas las áreas elaborar los de entidad) o en sentido descendente (elaborar los de la entidad y desplegarlos hasta los niveles inferiores) pero es necesario garantizar la traducción de los objetivos estratégicos de la organización en tareas concretas a desarrollar por cada área (objetivos de las áreas o departamentos) definiendo los plazos para su cumplimiento y los responsables de su realización y control.

Etapa 4 Determinación de la brecha o Gap estratégico.

La diferencia entre lo que se hace y puede hacerse, y lo que se quiere hacer, va a permitir determinar lo que se debe hacer.

Para ello se pone de manifiesto el desfase entre los objetivos de calidad fijados, y los resultados que obtendría la empresa en caso de seguir con la estrategia actual, teniendo en cuenta las capacidades existentes y la evolución posible del entorno. Este desfase entre lo deseado y lo existente aparece realmente por un desajuste entre el objeto respectivo de los tres análisis anteriores, es decir, existirán problemas estratégicos a partir del momento en que las decisiones y acciones, y el desarrollo de las capacidades de la empresa no son coherentes con los requisitos y exigencias del entorno y/o las aspiraciones de la empresa.

Todo este análisis permitiría valorar los aspectos que demuestran la necesidad de implantar un SGC. La identificación de esta necesidad debe hacerse sobre la base de la valoración, analizando uno o varios períodos, de indicadores como comportamiento de las ventas, reclamaciones, satisfacción de los clientes, etc.

Etapa 5 Proyecto de estrategias posibles

Las tareas a desarrollar en esta etapa serán las siguientes:

1. Identificación y selección de estrategias: La selección de estrategias se realiza en función a los resultados obtenidos en la confección de la matriz DAFO desarrollada en la etapa número 2 del diagnóstico, de acuerdo a las diferentes opciones estratégicas posibles:
 - I.- Maximizar fortalezas y oportunidades. Estrategias de desarrollo. Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de Excelencia como el EFQM.
 - II.- Maximizar fortalezas y minimizar amenazas. Estrategias de protección. Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9004:2000.
 - III.- Minimizar debilidades y maximizar oportunidades. Estrategias de desbloqueo interno. Implementación de un sistema de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008.
 - IV.- Minimizar debilidades y amenazas. Estrategias de supervivencia. Aplicación del control de calidad. Uso de reingeniería y benchmarking.
2. Definir las acciones de mejoramiento: El grupo consultor define las acciones de mejoramiento que deberá emprender la organización con vistas a la realización de la FASE II de la estrategia.
3. Elaborar el plan de acción: Con estos aspectos la organización se traza un plan de acción concreto para enfrentar la estrategia escogida y las acciones de mejoramiento, definiéndose con claridad la acción a realizar, responsables, recursos necesarios y fechas de cumplimiento de cada una; requiriéndose en algunos casos continuar con la asesoría del grupo consultor.

Las técnicas fundamentales a utilizar son en esta etapa son observación directa, entrevistas, encuestas y revisión de documentos.

Etapa 6 Diseño y documentación del SGC.

Esta fase es la más importante dentro del proceso de implantación de un SGC ya que permite determinar cómo será el SGC en la organización atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma. Para llevar a cabo la estrategia seleccionada en la etapa anterior y con vistas a la implementación del SGC.

En esta fase es fundamental la integración y preparación del grupo gestor del proceso que deberá representar las actividades, ideas, sugerencias de sus compañeros ante los consultores y se encargará además de

comunicar en el grupo de trabajo las orientaciones. Además controlará el cumplimiento del plan de acción y el cronograma definido en su área.

Las tareas para desarrollar esta etapa son:

6.1 Diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada:

El objetivo de esta tarea es la identificación y análisis de la cadena de procesos de la organización asociada a la gestión de la calidad del producto o servicio que la misma brinda, dando cumplimiento al requisito 4 de la norma ISO9001:2000. Como resultado de esta etapa debe quedar definido el qué hacer, cómo hacerlo, quienes lo harán y que recursos (humanos, financieros, materiales, informativos, etc.) se necesitan. Las actividades a desarrollar son:

6.1.1 Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.

En cada área deberán determinarse los procesos que se realizan y que son necesarios para el logro de la calidad final y a partir de esta determinación se definen todos los procesos que se desarrollan en la entidad y en los que debe gestionarse la calidad.

6.1.2 Determinar la secuencia e interacción de estos procesos generales.

Una vez definidos los procesos necesarios es preciso determinar hasta qué punto están relacionados. Para esto hay que considerar el triple papel de los procesos en las organizaciones (proveedor, transformador y cliente) y precisar sus elementos de entradas (insumos) y salidas a fin de conocer su secuencia y hay que valorar en que medida depende uno de otro para identificar su interacción.

Es de destacar que la identificación de los procesos y de su secuencia e interacción deben hacerse sobre la base de lo que se realiza pero también debe valorarse si la forma vigente es la mejor manera de realizarlos pues de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos.

6.1.3 Confeccionar el mapa de procesos de la organización.

A partir de la definición de los procesos necesarios y de su secuencia e interacción se elabora el mapa de procesos donde se establezcan estas relaciones.

El mapa de procesos se realizará en tantos niveles como se necesario para ilustrar el comportamiento de los procesos. Esta tarea es sumamente importante pues a partir de este mapeo de los procesos se identifican los procedimientos a normalizar, los registros necesarios, los recursos necesarios, se definirán las responsabilidades y funciones.

Las técnicas fundamentales a utilizar son la observación directa, la entrevista, la encuesta así como técnicas de trabajo en grupo y para lograr el consenso.

6.2 Diseño del proceso responsabilidad de la dirección:

Esta etapa tiene como objetivo establecer métodos eficaces de operación y control del proceso Responsabilidad de la Dirección según lo establecido en el requisito 5 de la norma ISO 9001:2008. Las tareas a desarrollar son:

Como se explicó al inicio del capítulo dada la importancia de este proceso en el sistema de gestión de calidad las tareas necesarias para su diseño se iniciaron desde el inicio con el propio proceso que aquí se expone y que propone la formulación de la estrategia empresarial

El resto de actividades a realizar para concretar esta tarea serian

6.2.1 Designar por parte de la dirección al representante para la calidad y al representante del cliente y definir por escrito sus responsabilidades y funciones.

6.2.2 Establecer las formas de control adecuadas para valorar el cumplimiento de la estrategia lo que debe definirse en la medida en que se definan los objetivos que la conforman.

6.2.3 Determinar las formas de medición, análisis y mejoramiento que utilizará la alta dirección para conocer el desempeño del SGC.

El adecuado funcionamiento de una organización y de sus procesos es responsabilidad de la alta dirección de la entidad la que debe establecer las formas para el control estratégico de la calidad. Existen tres formas fundamentales para el control estratégico de la calidad: la medición de la satisfacción del cliente, la realización de auditorias de calidad y el análisis de los costos de la calidad. La organización debe establecer las formas de control que empleará así como los procedimientos y medios necesarios para ello, los elementos que considerará y los registros para los resultados de estos.

6.3 Diseño del proceso gestión de recursos:

El objetivo de esta tarea es diseñar los métodos y procedimientos que garanticen una gestión adecuada de los recursos de la organización.

Toda organización necesita para su desempeño un nivel de recursos humanos, materiales, financieros, informativos, etc. sin el cual no podrán obtener un desempeño a la altura de las necesidades y expectativas de los clientes. Para la ejecución de esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

6.3.1 Definir los criterios y los procedimientos para la identificación de las necesidades de recursos.

La adquisición de recursos debe ser una acción programada y sustentada en bases objetivas por lo que se necesita un procedimiento para establecer las necesidades de recursos fundamentados en herramientas y técnicas que las avalen.

6.3.2 Definir las normas, procedimientos, mecanismos y responsabilidades para la adquisición, conservación y control de los recursos.

Una vez determinadas las necesidades de recursos se debe establecer un procedimiento para su adquisición mediante el cual se establezcan las formas de evaluación y priorización de estas necesidades así como los mecanismos para su obtención.

La gestión de los recursos puede dividirse según los recursos de los que necesita una organización.

1 Gestión de recursos humanos: Son las actividades, como la selección del personal, la capacitación, la motivación y satisfacción de los trabajadores, la evaluación del desempeño, encaminadas a lograr la adquisición, permanencia y superación de los recursos humanos que necesita la organización así como un adecuado desempeño de estos.

También forman parte de una buena gestión de los recursos humanos garantizar la formación y competencia de estos mediante una correcta identificación de las necesidades de capacitación y la confección de un plan para satisfacerlas. Estas actividades deben regirse por un procedimiento.

También se deben definir las formas y mecanismos para el control del personal así como los responsables de esta tarea.

2 Gestión de recursos financieros: son las actividades encaminadas a garantizar la disponibilidad de los recursos financieros que permitan la adquisición de otros recursos.

Este proceso requiere definir las bases para la actividad económica y financiera como son: política de crédito, rotación de inventarios, comportamiento de los costos y gastos, valores de los indicadores, autoridades y responsabilidades al respecto, etc.

3 Gestión de recursos materiales: son las actividades para garantizar la disponibilidad de los recursos materiales necesarios. Estos recursos incluyen: medios de trabajo y de protección individual y colectiva, piezas y equipos, insumos de oficina, locales de trabajo, etc.

Para gestionar estos recursos es necesario definir un procedimiento para determinar las necesidades así como para su evaluación, adquisición, control, conservación y uso racional y los responsables de estas actividades.

Deben establecerse además planes de mantenimiento, medidas de conservación y responsables de estos.

4 Gestión de recursos informativos: Para la correcta gestión de estos recursos se requiere definir además de las normas y procedimientos para la identificación de sus necesidades y para su para garantizar su disposición, actualización, control y conservación.

6.4 Diseño del proceso de materialización del producto o servicio:

El objetivo de esta tarea es determinar como debe realizarse cada proceso para lograr un producto o servicio competitivo.

Las actividades a realizar son:

6.4.1 Establecer comunicación con los clientes.

La comunicación con el cliente es un factor determinante en el proceso del servicio ya que significa mantenerlos informados y retroalimentar la organización con vistas a la evaluación y mejora de sus procesos. Solo el cliente podrá evaluar en que medida el producto y/o servicio diseñado cumple con sus aspiraciones y expectativas.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto y/o servicio y la retroalimentación, incluyendo sus quejas.

Solo el cliente puede decir que características desea en el producto o servicio y la organización debe establecer los mecanismos para obtener esta información.

Para que el cliente pueda satisfacer al máximo sus expectativas a través del producto o servicio que se le oferta debe estar instruido sobre las características y posibilidades de estos.

Se debe integrar el cliente a la organización, haciéndole sentirse parte de ella, dándole importancia, valorando sus sugerencias y aportes. Con la obtención de datos concretos sobre el grado de satisfacción, quejas, reclamaciones y opinión acerca del servicio se podrán tomar las medidas adecuadas para variar el sistema de forma rápida y eficaz. También será necesario sistematizar un programa de encuestas (impresas, informatizadas, etc.), que proporcionen datos concretos. En cuanto a las reclamaciones se recomienda crear una metodología estandarizada y con normativa clara, que proporcionen elementos para la atención y solución de las mismas.

6.4.2 Determinar necesidades y expectativas del cliente.

Todo proceso productivo o de servicios debe estar orientado hacia la satisfacción de los clientes y para esto se requiere de una correcta definición de las necesidades y expectativas de los clientes, de los que estos desean necesitan y esperan.

Uno de los mayores errores que cometen las organizaciones es tratar a sus clientes como si todos fueran iguales. Por eso hay que partir de la determinación del segmento del mercado hacia el que se dirigirán los productos y/o servicios y luego cuales deben ser las características y requisitos de este para que sea aceptado y preferido, es decir, primero hay que la identificar el público objetivo (clientes a satisfacer) y luego sus necesidades y expectativas.

6.4.3 Establecer el proceso de diseño del producto y/o servicio y del proceso de fabricación o prestación del servicio.

Para el desarrollo de esta etapa se requiere primeramente definir el diseño del producto o servicio y luego del proceso que permitirá su obtención por lo que se deben ejecutar las siguientes tareas.

- Diseño del producto o servicio.

Luego de haber detectado las necesidades de los clientes, la organización debe pasar a la revisión de los mismos determinando qué nivel de expectativas pretende que satisfacer, si se limitará al nivel de las expectativas “esperadas” o pretenderá satisfacer los niveles de “lo que debería ser” o el nivel de “ideal” o excelente. Luego definirá las características que deben tener sus productos y/o servicios para satisfacer al cliente.

- Diseño de la fabricación del producto o de la prestación del servicio.

Cuando se ha diseñado el producto y/o servicio se necesita definir como se lograrán determinando los elementos de entrada y los de salida así como los pasos o acciones necesarios. Para esto es preciso definir los procedimientos, normas y registros para todos los procesos operativos que se desarrollan en la organización.

Deben considerarse para esta etapa la conservación de las propiedades del cliente y le necesario control de los recursos y procesos.

6.4.4 Establecer procedimientos para realizar los cambios en el diseño.

Los productos y/o servicios deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes que como son variables y crecientes en el tiempo el diseño hay que revisarlos constantemente.

Los cambios en el diseño y sobre la bases de revisiones y por tanto es necesario definir como se ejecutarán estos procesos y definir las responsabilidades y autoridades para esto.

6.4.5 Definir el proceso de las compras, transportación y almacenamiento.

Una de las actividades necesarias para ofertar el producto y/o servicio y para garantizar la continuidad con eficiencia y eficacia de los procesos los constituyen las compras, transportación, almacenamiento y otros

procedimientos relacionados con la obtención de los recursos. En estas funciones están implicados directamente, además de la organización, los proveedores.

6.4.6 Definir el proceso de realización para su eficaz ejecución.

Incluye determinar las formas de control del proceso, la trazabilidad, el control de las operaciones de fabricación y la conservación de las propiedades del cliente.

El diseño de estas actividades debe partir del diagnóstico de estas y de la identificación de los procesos que se desarrollan en la organización.

6.4.7 Diseño de las técnicas para el control de los equipos de medición y monitoreo.

Para algunas actividades se requieren equipos e instrumentos de medición que es necesario controlar y mantener en buen estado por lo que se deben diseñar procedimientos y técnicas para esto.

6.5 Diseño del proceso de medición, análisis y mejora:

Para implantar y medir la calidad de los productos y/o servicios será necesario conocer, aplicar y respetar la normativa vigente y determinar las características, percibidas por el cliente, factibles de evaluar.

Para una eficiente gestión de la calidad es necesario definir los procedimientos para evaluar el desempeño del sistema. Esta evaluación incluye la medición y monitoreo del producto y/o servicios y de los procesos.

Las actividades a ejecutar para cumplir con esta tarea son:

6.5.1 Determinar las formas de control estratégico a utilizar:

Las formas de control a utilizar serán definidas por la dirección de la organización y será su responsabilidad su desarrollo por lo que se determinará como parte del proceso de “Responsabilidad de la dirección”. Existen tres formas principales de control: Las auditorías internas de calidad, la medición de la satisfacción al cliente y el análisis de los costos de calidad.

6.5.2 Diseñar los procedimientos para el control del desempeño de los procesos y del sistema:

La magnitud y complejidad de esta tarea depende de la organización del sistema y de los procesos así como de las formas de control que se utilizarán.

Para medir la satisfacción de los clientes será necesario definir cómo se obtendrá la información, que utilización se les dará y quienes lo harán así como la forma y los responsables de evaluar los resultados.

Para la realización de auditorías internas de calidad se debe definir un procedimiento (incluye aspectos áreas o actividades a evaluar y formas o pasos para hacerlo), prever quienes la realizarán y capacitar a los responsables de su ejecución. También se elaborará un programa para su realización.

Para el análisis de los costos de calidad hay que precisar que costos analizar.

En todos los casos deberán definirse además los registros necesarios para evidenciar los resultados de estos procesos.

6.5.3 Definir, cuando sea posible y necesario, otros métodos para la medición y monitoreo propios de los procesos y del producto y/o servicio.

6.5.4 Definir un procedimiento para control de no conformidades.

Con el fin de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad es preciso definir un procedimiento para identificar y proceder con los productos o procesos no conformes con los requisitos.

6.5.5 Definir los procedimientos y las metodologías aplicables para el mejoramiento del sistema.

La organización debe planificar el mejoramiento continuo de sus procesos y del sistema de gestión en general. Esta mejora se logrará mediante la toma de acciones correctivas y preventivas sobre la base de las no conformidades detectadas durante el desarrollo de sus procesos de control definidos por la organización (en el paso 2 de esta fase).

Deben definirse procedimientos documentados para:

- 1 La toma de acciones correctivas que serán apropiadas a la magnitud de los problemas detectados.
- 2 La toma de acciones preventivas que serán apropiadas a la magnitud de los problemas potenciales.

En la práctica estos procedimientos puede convertirse en uno solo y abarcan desde la identificación de la no conformidad detectada hasta el control y revisión de la acción emprendida.

6.5.6 Organizar el proceso de mejoramiento, definiendo la infraestructura necesaria para ello.

Esto conlleva a la creación de los Consejos de Mejora, organización de los Comités de Calidad y la definición de las funciones y responsabilidades en materia de mejoramiento.

Con esta etapa concluye el proceso de diseño del SGC, el tiempo y los esfuerzos que se dediquen al correcto diseño del SGC serán compensados con creces en términos de: menos problemas, mayor eficiencia, menos reclamaciones y quejas de los clientes y, en especial más altos niveles de satisfacción tanto de los clientes como, del propio personal de la empresa.

6.6 Documentación del sistema de gestión de calidad.

En esta etapa se definirá la documentación que sustenta el SGC. Esta debe dar respuesta al diseño realizado en la etapa anterior para obtener el logro de un Sistema Documental eficiente y con los parámetros que requiere. Esta fase comprende dos etapas:

6.6.1 Diseño del sistema documental.

La cláusula 4.1 de la norma ISO 9001:2008 (requisitos generales) requiere que la organización establezca documentos, implante, mantenga y mejore continuamente la eficacia de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional

El objetivo de esta fase es determinar qué documentos deberán elaborar y cómo se organizarán, controlarán, revisarán y mejorarán. Para el cumplimiento de este objetivo se realizarán las siguientes tareas.

6.6.1.1 Determinar los documentos necesarios.

Primero deberán definirse todos los documentos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

La norma internacional ISO 9001:2008 en la cláusula 4.2 Requisitos generales de documentación establece que el sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.
- b) un manual de calidad.
- c) los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional.
- d) los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.

Además indica que:

- a) La magnitud de la documentación del sistema de gestión de la calidad dependerá de factores como:
- b) el tamaño y tipo de la organización;
- c) la complejidad e interacción de los procesos;
- d) la competencia del personal.

La norma ISO 9001:2008 exige que se documenten 6 procedimientos:

- 1 Procedimiento para el control de la documentación del sistema de gestión de la calidad.
- 2 Procedimiento para la identificación, el almacenamiento, la recuperación, la protección, el tiempo de retención y la disposición final de los registros de la calidad.
- 3 Procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad
- 4 Procedimiento para el control de no conformidades.
- 5 Procedimiento para la toma de acciones preventivas.
- 6 Procedimiento para la toma de acciones correctivas.

Los documentos requeridos por la actividad de la organización se determinarán sobre la base del diseño del sistema de gestión de la calidad realizado en la etapa 6.1 de la estrategia.

Además de estos documentos que plantea la norma, se deben tener en cuenta los documentos que exige el estado a través de los requisitos legales que pueden estar contenidos en normas regionales y del sector industrial al que pertenecen; todos en su conjunto formarán parte de los documentos que necesita la empresa.

Cuando se hayan definido todos los documentos que se requieren hay que determinar los que existen en la organización y luego cuales son necesarios revisar y cuales hay que elaborar.

6.6.1.2 Diseño del manual y de todo el sistema documental.

Cuando se conocen los documentos que compondrá el sistema documental hay que definir cómo se organizarán. Esta tarea implica:

- 1 Definir jerarquía de la documentación.

A través de la jerarquía típica de la documentación del sistema de calidad, la empresa ordena de forma descendente o ascendente los documentos en dependencia de la importancia que le atribuyan a cada cual.

- 2 Definir estructura y formato del manual de la calidad.

En el manual de calidad es habitual incluir:

- 1 Presentación de la empresa.
- 2 Políticas y objetivos sobre la calidad.
- 3 Breve descripción de los procesos incluidos en el sistema de gestión de la calidad y de su secuencia e interacción (definidos en el etapa de diseño del sistema)
- 4 Organigrama de la organización, y funciones.
- 5 Disposiciones para conseguir la calidad.
- 6 Los procedimientos documentados o una referencia a los mismos.

Para el diseño del manual de calidad se debe definir la estructura y formato adecuado según exigencias de la norma ISO 10013.

- 1 Establecer el flujo de la documentación, es decir, determinar de dónde salen y hacia dónde van los documentos y fundamentalmente los registros

6.6.1.3 Definir los procedimientos asociados a la documentación.

Forman parte de los documentos los procedimientos y registros definidos en esta etapa.

En los procedimientos para el control de la documentación debe incluirse el diseño de los documentos que debe ser simple, pero fácil de leer y atractivo.

6.6.1.4 Elaboración del cronograma para la elaboración de los documentos.

Esta tarea implica determinar la secuencia de la elaboración, las fechas de entrega de estas y los responsables de su elaboración, revisión y aprobación.

6.6.1.5 Elaboración de los documentos del SGC.

En esta tarea el objetivo es elaborar, revisar, aprobar y distribuir todos los documentos asociados al sistema de gestión de la calidad.

De manera general cada página de los procedimientos debe contener lo siguiente: identificación de la entidad (logotipo, nombre, iniciales o siglas), identificación del procedimiento (número o referencia), número de página (es usual indicar el total de páginas, por ejemplo: página 2 de 6), edición o número de revisión, fecha de emisión, y autorización o aprobación (por página o por documento).

6.6.1.6 Capacitar a las personas que participarán en la confección de los documentos.

Se debe formar al personal de la organización en las técnicas para el análisis de los procesos y la elaboración de los documentos, así como en los elementos específicos.

6.6.1.7 Elaborar el manual de calidad de acuerdo con el plan trazado en la etapa anterior.

Para elaborar el manual de calidad se estudiará la norma ISO 10013 que es la que describe cómo confeccionar el manual de calidad y su contenido.

6.6.1.8 Elaborar los procedimientos y otros documentos de acuerdo con el plan trazado el apartado anterior.

Deben documentarse las actividades que pudiesen tener influencia directa o indirecta en la calidad, de forma que el documento puede resultar útil e inteligible en la formación de nuevos empleados, pero limitando el número de detalles y no incluyendo lo que resulte obvio o sin importancia para el desarrollo de la actividad.

Preferiblemente, los procedimientos deben ser preparados por el personal que trabaje en el área en cuestión y revisados por el jefe o coordinador del proyecto con relación al cumplimiento de la norma ISO seleccionada.

6.6.1.9 Revisar y aprobar la documentación por parte de las autoridades con competencia para ello.

Los usuarios de los procedimientos deben, como mínimo, participar en la revisión de los procedimientos. Si esto no es así, resultará en una implantación inadecuada debido a la falta de comprensión, compromiso y en muchos casos, por el sentimiento de que el procedimiento les está siendo impuesto.

Una vez que los documentos son revisados, comprendidos y valorados por todos los que harán uso de ellos se procede a su aprobación. Toda la documentación debe ser aprobada por el máximo responsable en la

empresa aunque algunos, por sus características, deben aprobarlos otras personas relacionadas directamente con la actividad (puede ser el jefe de área o subdirector, etc.).

En toda esta etapa se utilizarán como técnicas fundamentales la revisión de documentos, técnica de trabajo en grupo y entrevistas.

FASE II: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR SGC.

La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio en el SGC y en dichos documentos.

El grupo de trabajo ISO 9000 se convierte en esta fase en el Comité de Implantación de las normas ISO 9000 y se encargará a partir de este momento de la implantación del sistema diseñado, debiendo coordinar todas las actividades a realizar.

Durante la implantación se verifica el funcionamiento del sistema y se ponen de manifiesto los defectos de éste. Es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en el sistema. Al ponerse en marcha los procedimientos, comenzará la generación de registros, como evidencias de las actividades realizadas.

Similar a la fase anterior la implantación del sistema de gestión de la calidad se divide en dos etapas: una de planificación y otra de ejecución.

Etapa 1. Programa de implantación del SGC.

Esta etapa tiene como objetivo planificar y organizar la puesta en práctica del SGC y de la documentación existente. Para esto las tareas a realizar son:

Se debe realizar un programa de implantación en el que se definan las actividades a ejecutar, los responsables y los aseguramientos materiales que se necesitan, así como fechas de ejecución de las mismas. Es importante además definir todos los registros que se llevarán en esta etapa para reflejar los cambios que se realicen.

1.1 Distribuir la documentación a todos los implicados y realizar su estudio.

Se distribuirá la documentación según los aspectos establecidos al respecto y se procederá a En los casos que se requiera por la complejidad del proceso o de la documentación en determinadas áreas funcionales, se designarán grupos de trabajo para garantizar el entrenamiento del personal en el uso de la documentación establecida en esa área.

1.1.1 Actualizar los planes de formación.

Es posible que en esta etapa cuando se comienza a entrenar al personal en el uso de la documentación sea necesario actualizar los planes de formación que estaban previstos y ejecutar estas acciones de formación para garantizar la preparación del personal en la ejecución de los procedimientos que se establecieron en su área.

1.2 Efectuar el rodaje del SGC.

Esta fase tiene el objetivo de poner en funcionamiento el SGC, de acuerdo a lo establecido en los documentos elaborados. Al comenzar a ejecutar el programa general de implantación elaborado en la etapa anterior, comienza a funcionar el sistema y es aquí donde se pondrán de manifiesto los defectos de éste.

Las tareas a realizar serán:

1.2.1 Poner en práctica la documentación del SGC

Atendiendo a los elementos que se establecieron en el programa de implantación se pondrán en práctica todos los aspectos del SGC y la documentación.

1.2.2 Recopilar evidencias documentadas del funcionamiento del SGC.

Al ponerse en marcha los procedimientos comenzará la generación de registros como evidencias de las actividades realizadas, es decir comienza a funcionar el sistema informativo para la calidad lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del SGC así como en la documentación elaborada.

1.2.3 Determinar los cambios que sean necesarios realizar en el diseño del sistema y en la documentación.

Aún cuando las etapas anteriores se hayan desarrollado partiendo de un análisis profundo de la organización y de sus procesos es posible que en la práctica salgan a relucir dificultades no previstas y que son necesarias eliminar.

Podrán realizarse talleres con los trabajadores a fin de analizar los registros que evidencian el desempeño del sistema e identificar las bondades y deficiencias de l sistema diseñado y proponer posibles cambios.

1.2.4 Revisar y aprobar los cambios realizados.

El Comité de Implantación debe asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes. Los cambios al sistema deben realizase únicamente cuando se compruebe su no eficiencia.

1.2.5 Actualizar la documentación con los cambios realizados.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la documentación dentro de un SGC, se hace necesario actualizarla rápidamente con los cambios aprobados para que a partir de ese momento comiencen a tener vigencia.

En toda esta fase se utilizan como técnicas la revisión de documentos, la observación y técnicas de trabajo en grupo.

FASE III: CONTROL DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR SGC.

Esta fase tiene el objetivo de determinar las deficiencias del SGC y establecer acciones con vistas a su mejoramiento continuo. Como su nombre sugiere se desarrolla en dos etapas:

Etapa 1. Evaluación del Sistema

Se desarrolla una primera etapa que consiste en la revisión del sistema mediante la realización de auditorías internas para las que deben desarrollarse las siguientes tareas:

1.1 Realizar auditorías internas

Estas auditorías se desarrollarán según el cronograma y el procedimiento definidos para estas y analizarán los problemas existentes en el SGC y en la documentación. También deberán verificar la adecuación del sistema a las necesidades reales de la entidad, que estén puesto en práctica los documentos elaborados y se garantice el mejoramiento continuo así como el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de la norma ISO 9000:2000.

La realización de estas auditorías internas sirve como herramienta para encontrar posibles no conformidades y también para mejorar el sistema.

1.2 Presentar el informe de auditorías.

Una vez realizada la auditoría se elabora el informe de la misma por parte de los auditores donde se muestran las deficiencias que presenta el SGC.

1.3 Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas.

Como consecuencia de las no conformidades encontradas en las auditorías internas y en el día a día de la empresa, se toman las acciones correctivas y preventivas. La toma de estas acciones también debe regirse por un procedimiento documentado definido al efecto.

Las técnicas a utilizar pueden ser:

Entrevista, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

Etapa 2. Seguimiento del SGC:

El seguimiento del sistema se realiza para analizar la efectividad de las acciones tomadas y realizar los cambios necesarios dentro del diseño del SGC y en la documentación.

Las tareas a desarrollar son:

1.1 Analizar la efectividad de las acciones tomadas.

Se debe verificar si con las acciones tomadas se logra el cumplimiento de lo establecido en la documentación de manera tal que se mejore continuamente el SGC.

1.2 Adecuar la documentación del SGC en caso necesario.

Como resultado de las medidas tomadas se deberán hacer los arreglos necesarios en la documentación cumpliendo con todas las regulaciones que se hayan establecido a la hora de realizar los cambios.

1.3 Mantener actualizado el sistema en cuanto a las modificaciones que se le realicen a las normas ISO 9000.

Para evitar que el sistema documental y a su vez el sistema de gestión de la calidad que se implanta en la empresa sea obsoleto, se recomienda estar informado y poseer la última versión de la norma, para analizar los cambios que contienen y adecuar el SGC.

Atendiendo a la complejidad del proceso que se está llevando a cabo y a la gran cantidad de deficiencias que se irán detectando, las tareas en esta fase de control se repetirán tantas veces como sean necesarias, antes de que la organización solicite la certificación del SGC a un organismo certificador.

Técnicas a utilizar: Entrevistas, encuestas, revisión de documentos, método de expertos, tormenta de ideas y observación directa.

Hasta aquí se ha expuesto la estrategia propuesta para la implantación de un sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001:2008. Dicha estrategia puede ser aplicada, haciendo las variaciones necesarias a los cuestionarios propuestos, a cualquier entidad de la producción y/o los servicios.

Capítulo III. Experiencias en la aplicación parcial del proceso de formulación, implementación y control de la estrategia para implantar el SGC en la cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte

En la norma ISO 9001: 2008 se establece el sistema de gestión de la calidad a través de un modelo de procesos, el cual considera cuatro requisitos o criterios básicos para el logro de la calidad, que son: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejoramiento.

En el capítulo anterior se explicó de forma detallada cómo lograr estos requisitos y cómo emprender los procesos de implementación del sistema de gestión de calidad en nuestra organización a través de un proceso que incorpora los elementos de la dirección estratégica que se adapta a la organización pues tiene en cuenta sus condiciones específicas y la influencia del entorno ya que el proceso lleva aparejado, cómo se tratará, la realización de un análisis, tanto externo para analizar las posibilidades del entorno, como interno para saber el potencial de los recursos y capacidades con que se cuenta.

3.1 FASE I: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLANTAR SGC.

A continuación se expone los resultados del cumplimiento de cada una de las etapas del proceso. Se sigue una secuencia de acuerdo a las interrelaciones lógicas de cada uno de sus elementos componentes.

Como resultado del cumplimiento de las tareas de preparación previas, se conformo el grupo gestor definiendo así todo el personal que participará directamente en el estudio por las diferentes áreas de la organización

Etapas 1. Análisis de la cultura, misión, y estrategia actual de la entidad respecto a la calidad:

1. 1 Estrategia actual respecto a calidad.

En el capítulo uno se hizo referencia a la situación actual de la gestión de calidad en TRD Caribe principalmente a los aspectos más generales que han ido definiendo la estrategia al más alto nivel de la cadena de forma general y que constituyen los antecedentes que determinan de manera particular la estrategia actual de su división Oriente Norte en la que a continuación se profundiza y define.

Se evalúan una serie de aspectos que caracterizan el trabajo de la división Oriente Norte de TRD Caribe respecto a la calidad cuyos resultados actuales son los siguientes

Características de la División Oriente Norte de TRD Caribe.

La División Territorial Oriente Norte radica en Carretera Central E/ Martí y Holguín No 30, Holguín. El 1ro de enero de 1994, por la Resolución 859 del Vice-presidente del Consejo de Ministro, se crea la Cadena de Tiendas TRD Caribe, subordinada al Consejo de Estado y atendida por el Ministro de las Fuerzas Armadas

Revolucionarias. La División Oriente se crea el 11 de marzo de 1994 con la apertura del Centro Comercial Guardalavaca, quedando constituida por las cinco provincias orientales y Camaguey, en su primera etapa se creó un grupo con compañeros de Comercio Militar para su organización y arrancada.

Posteriormente, el 4 de abril del 2000, se entregan las Unidades Comerciales y Puntos de Ventas de la Provincia de Camaguey, al formarse la División Camagüey Ciego, y es el 11 de octubre del 2001 que se forma la División Oriente Sur, entregándose los objetivos económicos de las Provincias de Guantánamo y Santiago de Cuba. A partir de esa fecha se cambia el nombre de nuestra División por División Oriente Norte.

Objeto Empresarial

El objeto Empresarial de la División Oriente Norte de TRD Caribe es el definido para la Organización Superior de Dirección Empresarial, en la Resolución 517/2009 del Ministerio de Economía y Planificación.

La entidad se ocupa del comercio minorista con una red de tiendas distribuidas en las provincias de Holguín, las Tunas y Gramma, estando presente en cada uno de los municipios de las mismas. La comercialización abarca desde la detección de las necesidades del cliente, la compra de las mercancías, su almacenamiento, distribución, su venta y, en los casos pertinentes, el servicio de garantía.

Estructura y organización.

La División Territorial Oriente Norte de TRD Caribe presenta una estructura organizativa formada por los departamentos que aseguran las funciones estratégicas y de apoyo; una base de almacenes; la Dirección de Servicios Técnicos; tres equipos de atención territorial (EAT), que orientan, asesoran y controlan las actividades de las Unidades Comerciales y Uniones quiosqueras pertenecientes a sus respectivos territorios, y el Complejo Comercial Especial Holguín, que administra las actividades de los pisos de ventas que están enclavados en el del polo turístico y pertenecen a la organización.

Caracterización general del trabajo de la división respecto a calidad

La dirección de la entidad en lo referente a la gestión de la calidad se puede decir que se no ha definido una política de gestión de la calidad por escrito.

Existe una política de calidad establecida a nivel de cadena, documentada y divulgada, pero la misma no es adecuada para algunas de las entidades que recientemente se ha fusionado con la División. Es decir que dicha Política no coincide con la estrategia de la entidad.

En el diseño estratégico actual de la entidad no se hace referencia a la política de calidad, solo plantea escuetamente el siguiente objetivo:

“Tener implantado el sistema de gestión de la calidad (SGC) de la empresa y certificado lo previsto”.

Como consecuencia no se ha establecido criterios de calidad en todas sus estructuras y actividades.

Los criterios de calidad parten desde las normas ISO y sus requisitos, para desarrollar la documentación del SGC, como los procedimientos, fichas de procesos y especificaciones, una buena parte de esta documentación aún no se han diseñado y aprobado por tanto no están establecidos los criterios de calidad.

Está nombrado e integrado por resolución del director de la División el grupo gestor de la calidad, el cual se reúne y funciona inestablemente, principalmente porque la mayor parte del tiempo no ha contado con el representante de la dirección. En el resto de las áreas en que este órgano o consejo debe funcionar no lo hace.

En la organización están creados pero no funcionan correctamente los grupos de mejora de la calidad en las diferentes áreas.

En cuanto a el sistema de control de la calidad y su funcionamiento se puede decir que no están aprobados procedimientos, procesos y especificaciones de calidad necesarios para el control de la calidad por tanto este sistema no está organizado. Aunque existen algunos procedimientos en la actividad comercial que se refieren de manera general a la verificación de la calidad aparente en la recepción de las mercancías en base de almacenes y unidades comerciales.

La entidad no tiene identificado los procesos necesarios en su sistema de gestión de la calidad.

Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad y viceversa.

La política de compra es manejada a nivel de cadena, a la División solo llegan las indicaciones que se derivan de esta, para la gestión que es de competencia de la División.

Por último decir que la entidad no tiene certificado o avalado su sistema de gestión de la calidad.

Aunque se han realizado acciones para implementar algunos procedimientos que están ya diseñados para el SGC, pero no se ha logrado avance, las medidas de control han sido a través de revisiones e informes a la dirección, pero no se la ha dado seguimiento.

1.2 Análisis de la cultura de la organización en materia de calidad:

Se realizaron recorridos por las áreas de la organización como las oficinas centrales de la División Oriente Norte y uno de sus equipos de atención territorial en este caso el de Holguín, sus principales centros de servicio o unidades comerciales desde los grandes centros comerciales hasta pequeños quioscos y pisos de ventas.

La cultura de calidad puede favorecer, entorpecer o impedir el cambio organizacional, es por esta razón que se diagnosticó la cultura organizacional para así conocer las principales normas, valores y creencias más arraigadas en la organización en cuanto a calidad. Para lograr dichos objetivos se utilizaron técnicas como la observación directa, la revisión y análisis de documentos, entrevistas y como técnica fundamental los cuestionarios para diagnosticar la cultura de calidad existente entre dirigentes y trabajadores para un tamaño

de muestra de n=8 y n=82 respectivamente, lo que se consideran significativos el primero el 60 % de los directivos y el segundo abarca el 30 % de los trabajadores, ver **anexo 6 y 7**.

El análisis de los resultados permitió calificar tanto a los dirigentes como a los empleados en cuanto a una cultura orientada hacia la calidad de forma débil en la actual, sin embargo en la cultura por la calidad preferida, ambos grupos manifiestan aspiraciones de una sólida cultura por la calidad. A pesar de alcanzar estos valores aparentemente favorables es bueno resaltar los aspectos negativos tanto en los dirigentes como en los empleados, ver **anexo 8**, lo cual pone de manifiesto una pobre cultura respecto a calidad fundamentalmente a nivel de unidades comerciales.

Entre otras técnicas que se utilizaron se encuentra la entrevista a algunos integrantes de la empresa y a su equipo directivo y sobre todo de una observación cuidadosa de la forma de actuar y pensar de las personas que componen la organización.

De todo anterior se pudo extraer como conclusión que existe una cultura fuerte que hace disminuir el formalismo dentro de la organización. Por lo general prima un ambiente familiar, de cooperación, franqueza y sencillez que ha permitido crear un sentido de destino compartido entre todos sus empleados, desde los trabajadores hasta los directivos, pues existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a lo que representa la organización. Esta unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad y compromiso con la empresa, a su vez estas cualidades disminuyen la tendencia de las personas a abandonar la organización. Sus empleados se enorgullecen de su habilidad técnica y experiencia presente y como profesionales fuera de la organización, todo lo cual se combina con un alto grado de compromiso con los principios del proceso social en que están inmersos.

1.3 Análisis de la misión de la organización:

Las organizaciones definen su misión para que sea compartida por sus directivos, empleados y, en muchas ocasiones, por los clientes y otros grupos de interés.

Teniendo en cuenta lo anterior y dada la importancia que este aspecto tiene, pues esta muy relacionado con el grado de compromiso que se requiere con el factor humano, se realiza a continuación, teniendo en cuenta la opinión y las propias aspiraciones de los directivos expresada en el diseño estratégico de la cadena de tiendas TRD Caribe, una propuesta de misión que sirva como punto de partida y que más adelante se puede ir perfeccionando.

Comercializar con calidad y competitividad, en nuestras tiendas del barrio por toda Cuba, productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas, que generen una rentabilidad creciente con el correspondiente cumplimiento de los aportes al estado cubano.

1.4 Análisis de los intereses y actores:

Se han realizado contactos sistemáticos con los principales directivos y se les ha explicado que el trabajo que se realizará no es una auditoría sino una consultoría. Con esto se ha logrado mayor acceso a la información y se cuenta con la cooperación necesaria para el estudio. Las tareas a desarrollar en esta tarea son:

La dirección ha anunciado a todos los niveles de la organización del compromiso adquirido con la implantación del SGC y su importancia

Se han desarrollado acciones como el establecimiento de las reuniones periódicas de chequeo y se han impartido seminarios y conferencias con vistas a que todo el personal conozca los aspectos relacionados con los sistemas de gestión de la calidad y las normas ISO 9000 lográndose discretos avances que ponen de manifiesto poco interés de los actores en el proceso

Etapa 2 Diagnóstico estratégico de la gestión de la calidad.

Análisis externo

De la aplicación de una guía para el análisis externo se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis del entorno general

Variables tecnológicas

La entidad cuenta con la tecnología necesaria para el logro la calidad y para ser realmente competitivos. Cuenta con medios técnicos adecuados para el proceso de venta como cajas registradoras, equipos (POS) para facilitar el cobro a los clientes que prefieren el uso de tarjetas de crédito, se cuenta con medios de comunicación adecuados y software para el procesamiento de la información, desarrollados incluso por la propia entidad.

Los establecimientos cuentan con el mobiliario y condiciones mínimas para la exhibición de la mercancía cumpliendo con los principios del Merchandising desde el punto de vista físico y de diseño aunque si se debe trabajar mucho aún desde el punto de vista organizativo y de control para el cumplimiento total de los mismos y lograr los niveles óptimos de rotación y en consecuencia los niveles de ingresos.

Hay que señalar que sin embargo algunos elementos técnicos se ven afectados como la disponibilidad de equipos de transporte suficientes para la distribución y los servicios técnicos y de garantía que repercute en la calidad del servicio.

Variables Políticas

En el país existe una voluntad política manifiesta para desarrollar el sector, esta no es una más entre las pocas posibles a explotar, sino que se convierte en la vía fundamental para la potenciación de la economía por ser junto a otros sectores como su nombre también lo indica recaudador de divisas libremente convertibles tan necesarias para un país subdesarrollado y bloqueado como el nuestro. Contribuye además al desarrollo de

otros sectores de la industria nacional que constituyen proveedores importantes de la entidad y a los cuales se prioriza en las compras para incrementar la proporción de sus productos en la estructura de venta como parte de la política del país para la sustitución de importaciones. Esto ha motivado que se constituya como política y estrategia del estado llevar a plenitud el desempeño del sector produciéndose a partir de mediados del año 2009 una reorganización de la cadena aumentando en cantidad de unidades y complejidad de sus estructuras al asumir entidades importantes como Cubalse, una de las empresas líderes del sector, la cadena de tiendas especializadas Trasval y las tiendas Gaviota. Estos cambios han generado dificultades como consecuencia desfavorable de la resistencia al cambio y la necesaria adopción de nuevos métodos y estilos de trabajo

Variables Económicas

La crisis económica actual a nivel global de cuyos efectos nuestro país no escapa por su condición de país subdesarrollado y también por el despiadado bloqueo económico, comercial y financiero que le impone los Estados Unidos con su enorme poder que afecta fundamentalmente los planes de inversión, lo que impide su expansión y desarrollo, pues a pesar de haber recibido unidades de las cadenas que se le integraron están no están en óptimas condiciones por largos años de explotación y su reorganización requiere precisamente de inversión para situarlas al mismo nivel dadas las exigencias del sistema de trabajo de TRD.

Las tensiones financieras son uno de los principales problemas que enfrenta la cadena viéndose obligada a emplearse al máximo en la capacidad de de sus directivos para renegociar deudas, fijar nuevos plazos que le permitan mantener el flujo de mercancías para el proceso de ventas algo que se produce con todos los proveedores en determinado momento pero particularmente con el sector externo.

Variables legales

El desarrollo de la empresa ha sido favorecido por las regulaciones legales. Por cuanto, una regulación legal conduce a una organización hasta un nivel de desempeño contrastable con el desempeño óptimo en pos de un objetivo y beneficio común y mayor con carácter obligatorio y de largo alcance.

Se realiza toda la actividad de compras a través de contratos. Además poseen licencia para operar en divisas y como consecuencia de esta capacidad de operación están inscritos en la cámara de comercio. Cada división cuenta con sus regulaciones específicas para la organización y realización de sus actividades como parte de su razón social, de ahí a que se vea también afectada por la diversidad de legislaciones y centralización comercial por parte de la dirección general de la empresa.

Análisis del entorno competitivo

El cliente

Como se ha abordado en apartados anteriores la empresa se dedica al comercio minorista de una amplia gama de productos para la satisfacción de múltiples necesidades de la población estando presente con su red de tiendas por casi todos los rincones de país llegando incluso en algunos de estos lugares a ser los únicos

establecimientos de estos tipos y si sumamos a esto la política de precios centralizada del país la convierte en una entidad con un alto poder de negociación sobre los clientes.

Por otro lado no existen mecanismos o servicios implementados y organizado con los clientes que permitan conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda (servicios de post venta, post garantía, etc.)

Existe la indicación 8 del 2005, del director de la División, la cual establece la realización de encuestas por comisiones que organizaría la División o la unidad comercial, la cual cuenta con elementos que pueden brindar información del percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio o del producto que se le ofrece, pero su aplicación no está generalizada, ni establecida periódicamente, también existe en las unidades comerciales el libro de quejas y sugerencias y buzones para recepcionar opiniones de los clientes, pero la información que estos brindan son insuficientes. Recientemente se aprobó la indicación 2/2010 del director de la División, que establece la declaración de los colectivos de las unidades comerciales destacados por el buen servicio y uno de sus anexos es una encuesta diseñada para obtener información del cliente externo de su percepción del servicio que recibe, a esta encuesta le harían falta elementos para conocer la percepción del cliente en cuanto a la calidad del producto que se le ofrece en la venta y para evaluar y ponderar todos los atributos medidos en los resultados y determinar un índice de satisfacción a partir del procesamiento de un grupo de encuesta de acuerdo a la muestra seleccionada

Implementar mecanismos para determinar la satisfacción de los clientes externos en este tipo de mercado es fundamental como punto de partida para la mejora continua de lo contrario la entidad se estanca y no ofrece lo que el cliente necesita en cuanto a productos en cuanto a comodidad de los servicios por lo que poco a poco ira perdiendo como consecuencia lógica volúmenes de ingreso importantes, pues como se verá a continuación a pesar de su alto poder la empresa no está sola en el mercado donde participan otras cadenas importantes es decir poco a poco podrá ir perdiendo terreno en un sector tan importante para la economía del país.

No se ha trabajado de forma organizada en el sentido de estudiar el mercado y realizar estudios de satisfacción teniendo en cuenta además la necesidad de trabajar con diferentes segmentos teniendo en cuenta el nivel adquisitivo de determinadas localidades y la necesidad de una especialización con vistas a lograr niveles superiores de servicio en productos que lo requieren como es el caso de la comercialización de productos electrónicos entre otros.

Los proveedores

La entidad obtiene los insumos y productos necesarios para el proceso de comercialización por dos vías fundamentales en más de un 80 % las compras de productos se realizan por la dirección de compras de la cadena a los proveedores externos con mecanismos centralizados realizando de esta misma forma las

distribuciones a las diferentes divisiones del país. Por otro lado si la entidad cuenta con poder de decisión de compras de acuerdo a un presupuesto asignado a los proveedores nacionales del país con los que se tiene contrato y que abarcan una amplia gama de productos que constituyen alrededor de un 40 % de las ventas.

Hay que decir que por ser la mayor cadena del mercado la entidad cuenta con un alto poder de negociación sobre todos los proveedores pero que en ocasiones se ve afectada por dificultades financieras de disponibilidad de liquidez en determinados momentos para efectuar los pagos dada la situación económica del país de la cual la entidad no escapa en sus consecuencias.

Hay que decir que tanto en las compras centralizadas como en las que hace directamente la división Las especificaciones de calidad para los productos no son suficientemente detalladas ni cumplen las expectativas de los clientes.

Aunque existen algunos procedimientos en la actividad comercial que se refieren de manera general a la verificación de la calidad aparente en la recepción de las mercancías en base de almacenes y unidades comerciales esto se corresponde con un enfoque reactivo al no tenerse en cuenta la no conformidad planteada por un cliente independientemente de la posibilidad de que para otro cliente resulte conforme.

Por tanto en cuanto a las compras se puede decir que existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad y viceversa.

La política de compra es manejada a nivel de cadena, a la División solo llegan las indicaciones que se derivan de esta, para la gestión que es de la competencia de la División.

En cuanto a cómo está organizado el control de recepción de los abastecimientos se puede decir que existe un procedimiento aprobado por el director de la cadena que establece la organización de las compras de los insumos y abastecimientos, se está llevando este procedimiento adaptado a la gestión de insumo de la División. En el caso del abastecimiento de mercancías a las U/C el procedimiento 1/97 que establece los tipos de recepción de las mercancías.

Competidores

La entidad constituye la mayor cadena de tiendas del país gracias a la fusión con otras cadenas importantes como se ha explicado en apartados anteriores. Sin desestimar existen otras cadenas de tiendas que participan en el mercado con actividades similares y con buenos niveles de calidad, sin dudas TRD evidencia niveles de desempeño superiores en todos los sentidos con indicadores de eficiencia muy superiores y así ha sido visto por la dirección del país. Siendo un elemento fundamental en las decisiones de reestructuración donde la cadena ha prevalecido respecto a otras.

Sin embargo existen múltiples insatisfacciones en el plano de la calidad de los servicios aspecto fundamental en que se ve superado por competidores como la corporación CIMEX. Esto sin dudas a mediano plazo

afectará considerablemente los indicadores de la entidad perdiendo terreno y echando por tierra todo el esfuerzo que se hace y los resultados alcanzados en otros indicadores.

Análisis interno

Para diagnosticar la gestión de la calidad desde el punto de vista interno se elaboraron cuestionarios a partir fundamentalmente de las normas ISO 9001: 2008 y 9004 del 2000, las cuales especifican con respecto a los Sistemas de Gestión de la Calidad los requisitos y las directrices para la mejora del desempeño. De este análisis se pueden determinar las debilidades y fortalezas de la organización.

REQUISITO 4 Sistema de gestión de la calidad

4.1 Requisitos generales

Aun no se cumplen con los requisitos de la norma, no existe SGC avalado ni certificado

Aunque se han realizado acciones para implementar algunos procedimientos que están ya diseñados para el SGC, pero no se ha logrado avance, las medidas de control han sido a través de revisiones e informes a la dirección, pero no se le ha dado seguimiento.

Los procesos para la implementación del SGC, se encuentran en diseño y revisión por la dirección del cadena desde el año 2008, hay algunos fichas de procesos aprobadas, pero con un una descripción de su diagrama de flujo y actividades desde un punto de vista y alcance de la empresa, por lo que presentan aspectos demasiado generales para aplicarlos a la actividad de la División, como es el caso de la descripción en cada proceso de las etapas que tienen que ver con la gestión del EAT hacia las unidades comerciales. Esto fue punto de análisis en el encuentro nacional de calidad celebrado el año anterior en la División Centro, en la que se tomó el acuerdo de rediseñar los elementos de estas fichas de procesos en las que se describiera la actividad del EAT, hasta el momento no se han recibido orientaciones respecto nuevas adecuaciones en los procesos. Entre estos procesos se encuentran: Gestión del dirección, gestión de la calidad y desarrollo, gestión de aseguramiento, servicios y transporte y gestión de las tecnologías de la información y comunicación.

Otros de los procesos necesarios para el SGC que hasta el momento no han sido aprobados y sólo se conocen sus proyectos y maquetas son: gestión de ventas, gestión de logística de almacenes, gestión del capital humano y gestión económica.

4.2 Documentación del sistema de gestión de calidad

4.2.1 Generalidades

La dirección de la empresa ha incidido en el sentido del diseño de una parte de la documentación necesaria para el SGC y de orientaciones bastante generales respecto a esta documentación, pero ha faltado el diseño y aprobación final y total de toda la documentación necesaria y el seguimiento y orientaciones específicas necesarias para el avance del sistema.

La documentación que presenta la entidad en la actualidad son adecuaciones a las emitidas a nivel de empresa.

La documentación con que se cuenta para la implementación del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001 del 2008. Se relaciona a continuación:

- 1 Resolución 593/08 del Director general de la Cadena: “Implementación de Procesos, y documentación del Sistema de gestión de la Calidad”.
- 2 Plan de Tareas de Calidad para el 2011.

Se le dio a conocer la resolución 593/08 del director general de la cadena que pone en vigor la implementación de la documentación del SGC al director general de la División y al director adjunto, y se le notificó a cada jefe de proceso y miembros del grupo gestor así como se les entregó las fichas de procesos para comenzar el trabajo de adecuación de las mismas con un alcance de División.

Se efectuó la reunión del grupo gestor en las que se dieron orientaciones precisas de este trabajo de adecuación de la documentación en la que se planificaron sesiones de trabajos de los jefes de procesos con el Especialista en gestión de la calidad, para darle seguimiento a la adecuación de las fichas de procesos. Se culminó el diseño de la ficha de proceso de “Gestión de la Calidad y Desarrollo” con un alcance a la División la que está pendiente a revisión y aprobación, se muestran pasos de avances en el diseño de la de “Gestión de Aseguramiento Servicio y Transporte” en el que quedan solo detalles, en el resto se mantienen trabajando cada uno de los jefes de procesos.

No obstante la División se encuentra trabajado en las propuestas de diseños de los procesos “Seguimiento y Atención Territorial a la U/C” y Proceso de “Venta y post-venta”, así como en la organización de los proyectos de procedimientos enviado por la cadena de “Control metrológico a los equipos de medición” y organización de los insumos y abastecimientos.

Los criterios de calidad parten desde las normas ISO y sus requisitos, para desarrollar la documentación del SGC, como los procedimientos, fichas de procesos y especificaciones, una buena parte de esta documentación aún no se ha diseñado y aprobado, por tanto no están establecidos los criterios de calidad.

Uno de los principales problemas que afecta a la empresa es el desconocimiento de los miembros de la organización sobre la documentación existente ya que estos no realizan su consulta por lo que en ocasiones ocurren interpretaciones diferentes.

De manera general la empresa no cuenta con un sistema documental implementado para satisfacer las necesidades informativas del sistema de gestión de calidad y que cumpla las exigencias de la norma.

4.2.2 Manual de calidad

En el punto anterior se explicó que el manual que presenta la división es una adecuación del de la cadena el cual se adapta a las distintas divisiones del país. Este describe el alcance del sistema de gestión de calidad,

hace referencia a toda la documentación que soporta dicho sistema (política de calidad, objetivos de calidad, descripciones de los procesos), además describe su objetivo y alcance, establece términos y definiciones tomando como base las establecidas en la NC ISO 9000: 2005.

También hace referencia a los procedimientos documentados según las características de los servicios. Además define por áreas los responsables por cada tarea para su implementación.

Como deficiencia se señala que la parte referente a la división no está detallada por cada requisito de la norma, solo se define misión, visión, política, objetivos los cuales no están desplegados por todos los niveles y funciones de la organización, no se le realiza la caracterización de la empresa y no se define responsable por cada área.

4.2.3 Control de Documentos.

El procedimiento para el control de la documentación está claramente definido, pero este se encuentra desactualizado, lo que demuestra que no existe un control de la nueva documentación de la división, en la actualidad se sigue utilizando la antigua documentación, la cual actualizándose puede servir de apoyo para la elaboración de un nuevo procedimiento además de los orientados por el nivel superior de la empresa.

Aprobación y distribución

Los documentos que posee la división (normas, procedimientos, regulaciones, y resoluciones) son elaborados aprobados y distribuidos por la empresa a todas las divisiones del país.

Cambios o modificaciones en los documentos

La empresa no tiene definido procedimiento para revisar, actualizar y modificar los procedimientos, ella no tiene autoridad para realizarles cambios o modificaciones al sistema documental, solo recibe las orientaciones o lineamientos de la dirección general de la empresa a nivel nacional, para luego adaptarlas a las condiciones de la división.

4.2.4 Control de registros

En la empresa no se desarrolla el control de registros a ningún servicio que permita proporcionar evidencias del desempeño del sistema de calidad con respecto a los servicios que oferta.

REQUISITO 5: Responsabilidad de la dirección.

5.1 Compromiso de la dirección.

La alta dirección cumple con el compromiso de comunicar a la organización a través de todos sus subordinados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, tomando como referencia los resultados que se tienen en etapas anteriores asegurándose de la disponibilidad de recursos. Además, en materia de calidad se realizan consejos de dirección con frecuencia mensual donde se trata el tema de la gestión de la calidad para la posterior extensión de los acuerdos; registrándose en un acta habilitada para este fin. También se ha declarado la necesidad de seguir implementando de forma óptima el

sistema de gestión de calidad de acuerdo a la estrategia definida en la resolución 2/2008 de la dirección general de la empresa para así alcanzar la calidad requerida en los servicios que se prestan; demostrando el carácter primordial que se le confiere a la calidad. Aunque no son suficientes el número de actividades dirigidas a la comprensión e involucramiento de todo el personal de la organización con el proceso que se lleva a cabo para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

5.2 Enfoque al cliente

Teniendo en cuenta el tipo de mercado en el que actúa la empresa no están identificados los diferentes segmentos y el intercambio se realiza sobre la base de ISO departamentos de atención al cliente para el trámite de quejas y reclamaciones relacionadas en lo fundamental con el servicio de garantía y devoluciones en ventas por mala calidad pero prácticamente son nulos los estudios de satisfacción del cliente por los menos no de formas organizada y sistemática en función de la mejora continua del servicio. En la actualidad se realizan algunos análisis a través de encuestas para conocer opiniones del cliente. Sin embargo estos métodos no son fiables al no aplicar con el rigor necesario los métodos estadísticos. La política de calidad y objetivos de calidad están orientados hacia la satisfacción del cliente, aunque estos deben ser objeto de análisis por la división por su ambigüedad.

5.3 Política de calidad.

Existe una política de calidad establecida a nivel de cadena, documentada y divulgada, pero la misma no es adecuada para algunas de las entidades que recientemente se ha fusionado con la División.

La política de calidad es la siguiente:

Trabajar por satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos, y ser referencia en la calidad de los servicios. Deseamos prestar un servicio ágil con personal competente, una oferta variada y actual en un ambiente agradable, y situar en el barrio los productos de alta demanda. Para ello adoptamos progresivamente un Sistema de Gestión de Calidad basado en la NC-ISO9001:2008, que asegure efectividad en nuestros procesos y la mejora continua.

En el diseño estratégico de la entidad no se hace referencia a la política de calidad, sólo plantea escuetamente el siguiente objetivo:

“Tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la empresa y certificado lo previsto”.

5.4 Planificación.

5.4.1 Objetivos de calidad.

Los objetivos con que cuenta la organización a pesar de que ya están previamente formulados hay que señalar que se encuentran desactualizados, no logran abarcar todos los niveles de la misma y constituyen prácticamente una copia fiel de los de la cadena lo que los hace demasiado abarcadores, poco específicos de

acuerdo a las condiciones concretas de la división, por lo que deben ser reestructurados para que precisamente sean más específicos, coherentes y su ejecución sea más fácil, además estos no se encuentran desplegados por todos los niveles de la organización y tener así un conocimiento de quien o quienes son los responsables de su cumplimiento.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad.

El sistema de gestión de calidad de la división se enmarca dentro de la planificación estratégica de la empresa, es decir cuando se reciben orientaciones y lineamientos del organismo superior. Luego se define una planificación anual para la división donde se incluyen las tareas y acciones que responden y garantizan un incremento de la capacidad de la organización para proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Como deficiencias se señala que aun no existe una clara definición de la calidad, los objetivos y su despliegue por todos los niveles de la organización, lo que demuestra que no se está llevando en su totalidad la planeación estratégica empresarial.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.5.1 Responsabilidad y autoridad.

En el diagnóstico de la responsabilidad, autoridad y comunicación se centró en el análisis del liderazgo y el estilo de dirección.

Liderazgo y estilo de dirección.

Para el análisis de este aspecto se utilizó la herramienta de redes sociales y la técnica sociométrica con el fin de determinar los líderes de la organización o los gestores de cambio para un tamaño de muestra $n= 10$ que representa el 83.33 % de la población debido a que dos de las unidades de análisis se encontraban fuera de la entidad.

Desde el punto de vista de la técnica utilizada y de los resultados alcanzados se puede decir que se trata de personas que aspiran a alcanzar buenos resultados en la organización aunque hay falta de unidad en el grupo para cumplir con una tarea laboral de forma integral las potencialidades de cada persona, pues fue elegido el 72 % de los dirigentes que representa la muestra para desarrollar una actividad intelectual; por tanto se observa que aun persiste falta de coherencia grupal lo cual trae consigo que el grupo no conozca a plenitud sus intereses como grupo de trabajo con criterio y unidad de objetivos de interés y de acciones. Aunque se debe destacar que es una organización que ha sufrido grandes cambios en su estructura organizativa y necesita tiempo para que maduren las relaciones entre sus actores.

Estilo de Dirección

Para valorar el estilo de dirección del líder formal se aplicó el cuestionario de liderazgo, ver **anexo 9**, obteniendo 8 puntos de interés por las personas contra 17 de interés por la tarea. Esto demuestra que su estilo

de dirección es autocrático, con mayor interés por la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas que por las relaciones internas en la entidad. De forma general todos los miembros de la alta dirección trabajan con mayor interés por el trabajo que por las personas, lo que demuestra una vez más que se trabaja por cumplir con la actividad que le corresponde a cada cual, olvidándose del que realiza el servicio.

5.5.2 Representante de la dirección.

En la propia estructura de la alta dirección de la división está designado un director de calidad y perfeccionamiento que entre sus funciones está garantizar el funcionamiento efectivo del SGC de la división, además tiene la responsabilidad y autoridad de asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, debe informar a la alta dirección sobre el desempeño de este y de cualquier necesidad de mejora, asegurando que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la entidad.

5.4.3 Comunicación interna.

Para realizar el diagnóstico del comportamiento de la comunicación interna entre la alta dirección y sus empleados para un tamaño de muestra de $n=8$ y $n=82$ respectivamente, se aplicó el cuestionario que se muestra en el **anexo 10**.

El análisis de los resultados después de aplicado el cuestionario permitió conocer que para el caso de la alta dirección la comunicación entre compañeros de trabajo fue valorada como muy efectiva por el 16.67 % de los encuestados, efectiva por el 83.33 %. La comunicación Jefe-subordinado, fue considerada como muy efectiva por el 16.67 %, efectiva por el 83.33%.

Por los resultados alcanzados se puede decir que las relaciones entre jefe-subordinado son favorables, así como entre compañeros de trabajo, aun así se detectaron barreras en la comunicación entre las que se encuentran la poca coordinación entre departamentos y burocratismo de la dirección con los empleados evidenciándose en la variante de RAMDI. **Anexo 11**.

En el caso de los empleados, los resultados obtenidos reflejan como la comunicación entre los compañeros de trabajo fue valorada de muy efectiva (36.27%), efectiva (32.65%) y poco efectiva (4.08%). La comunicación con sus superiores fue valorada como muy efectiva (48.98%), efectiva (36.73 %) y poco efectiva (14.29 %).

Estos resultados reflejan que la comunicación entre colegas es bastante favorable aunque aquí también queda claro que aun persisten barreras de comunicación con los superiores lo cual impide el logro de los objetivos de calidad algo muy desfavorable para el desarrollo de la entidad, demostrándose que no son suficientes los temas de calidad en el intercambio con el personal, no se favorece el desarrollo de canales de información para que el flujo y ejecución de las actividades sea eficaz.

5.6 Revisión por la dirección

La entidad no lleva a cabo el proceso de revisiones de la gestión de calidad ya que no existe un sistema de gestión implantado por esta razón no se han definido los indicadores. No se cuenta con un procedimiento para la evaluación de oportunidades de mejora, aunque se realizan reuniones a intervalos planificados (mensualmente) también se analizan los resultados de las listas de chequeo, tomándose acciones correctivas en el momento que se lleva a cabo el análisis de las deficiencias encontradas, no obstante en estas reuniones todavía no ha sido objeto de estudio los objetivos y política de calidad.

REQUISITO 6: Gestión de recursos.

6.1 Provisión de recursos.

La organización propicia los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad así como su mejora continua y garantiza el incremento de la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de las tareas asignadas, materializándose a través de la elaboración y cumplimiento de los planes, identificándose todos los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad determinando su completa descripción proporcionándose los recursos de acuerdo con las necesidades y se tiene en cuenta en los planes de la división.

6.2 Recursos humanos.

La dirección de recursos humanos no ha definido la política y objetivos seguir propios, todo se realiza en correspondencia con el cumplimiento de lo orientado al nivel de la cadena en esta función. Se faculta a la división el diseño de sus propias plantillas pero esta es revisada y aprobada por el nivel superior anualmente y no poseen facultan para modificarla luego.

Las actividades que concibe el sistema de gestión de recursos humanos no se encuentran definidas ni tampoco están documentadas aunque se llevan a cabo algunas de ellas como: la evaluación del desempeño, (evaluación de los resultados), inducción de los recursos, incentivos (estimulación moral y material), capacitación (planificación de los cursos), todas estas actividades no se realizan en su totalidad ya que no se cumplen todos los parámetros a seguir en cada una de estas.

Hasta el momento no se tiene elaborados los profesiogramas, aunque se preparan las condiciones para su futura elaboración. Aun están vigentes los calificadores de cargos. Tampoco se tiene elaborada la matriz de competencia.

6.2.1 Participación del personal.

Análisis de la motivación.

Para analizar este aspecto se aplicaron dos técnicas al 30% de los trabajadores de la entidad que intervienen en el servicio que se desarrolla en el proceso de venta: el RAMDI **Anexo 11**, el cuestionario SLI **Anexo 12**.

La técnica RAMDI mostró que los deseos estuvieron dirigidos fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades de carácter colectivo, al desarrollo de los resultados de la organización, estímulo moral y

material, a los deseos de superación, por lo que es muy probable que exista una insatisfacción en el ambiente de trabajo. Las posibles causas de insatisfacción están dadas por la necesidad de aumentar los salarios y a la falta de recreación, dirigido principalmente a la falta de tiempo para realizar otras tareas que no sean de orden laboral; la falta de algunos medios de trabajo que dan origen a afectaciones en el proceso de ventas, lo cual afecta en gran medida el servicio brindado,

Con el SLI se comprobó que en la entidad, el horario de trabajo no les permite realizar actividades sociales, culturales, recreativas (62.5 % de los encuestados), no hay facilidad de recreación (65%), provocando una desmotivación de la fuerza de trabajo influyendo negativamente en el desarrollo de las tareas. También se pusieron en evidencia problemas con la estimulación por parte de los jefes inmediatos (35%).

Después de obtener estos resultados se puede valorar que los trabajadores no se encuentran altamente motivados, la dirección no reconoce el esfuerzo que realizan y tampoco se preocupan por mejorar estos aspectos.

6.2.2.1 Competencia.

La empresa cuenta con una metodología y un modelo para evaluar la competencia de personal en el desempeño de sus actividades. La alta dirección determina el nivel de competencia de cada individuo a través del seguimiento de los reportes de las incidencias con frecuencias mensuales con el objetivo de determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que pueden afectar la calidad del servicio, no se cuenta con el proceso de matrices de competencias, lo que impide en cierto modo el funcionamiento eficaz del método actualmente utilizado para llevar a cabo la evaluación del personal en el desempeño de sus funciones.

No se tienen definidos los registros apropiados para las habilidades y experiencias del personal. Se conoce por la experiencia adquirida a lo largo del tiempo y de documentos registrados de anteriores desempeños.

6.2.2.2 Toma de conciencia y formación

En la organización se lleva a cabo la toma de conciencia y formación mediante el diagnóstico de los recursos humanos donde se recogen los cursos de capacitación del personal entre los que se encuentran postgrados, entrenamientos, cursos para económicos, de habilitación para los cargos de gerente de unidad comercial, de cajero dependiente.

Se ejecuta un programa de preparación política en matutinos diarios y reuniones mensuales de preparación con el 100% de los trabajadores de todas las unidades independiente de las asambleas de trabajadores.

No obstante aun no se ha logrado la unión de criterios en la mente del personal que evidencie resultados concretos en este trabajo de concientización acerca de la importancia de la actividad que cada trabajador realiza y su contribución al logro de los objetivos de calidad.

6.3 Infraestructura

La entidad tiene definida su estructura aunque realmente esta puede sufrir ajustes o cambios en correspondencia de las necesidades de operación.

Se han identificado el aumento de las capacidades de almacenaje en la mayoría de las unidades comerciales fundamentalmente en los municipios dados el volumen de mercancías que se mueven muchas de lenta rotación y dada la frecuencia de distribución que no cubre las necesidades debido a dificultades del transporte llamando la atención también sobre la baja disponibilidad del parque de equipos de transportación.

Todo lo anterior hace que se incumplan las normas de almacenaje por abarrotamiento dificultando en definitiva la rotación de los inventarios y al incremento de las mermas por deterioro.

Edificios y locales de trabajo.

La distribución de las áreas de trabajo cumple con los requisitos de organización pues se ha trabajado mucho en la departamentalización de acuerdo a la norma 1/2008 de merchandising para el desarrollo de la actividad comercial dentro del comercio minorista aunque el trabajo no es igual de exigente en todo el territorio. De lo anterior se infiere que se mantienen de manera general dificultades en la distribución de equipos y materias primas pudiéndose calificar como aceptable con condiciones mínimas por tanto los procesos del servicio sigue un flujo tecnológico uniforme cumpliendo por lo general con los principios de orden y mínimo de recorrido no dificultando la continuidad del trabajo.

Ambiente de trabajo

En todos los puestos de trabajo se han creado las condiciones para una buena iluminación, adecuada higiene y limpieza así como la ventilación o condiciones de climatización siendo en esto último donde se presentan en general las mayores dificultades por las roturas de equipos.

No obstante dadas las condiciones mínimas creadas se logra adecuado desempeño de los trabajadores de manera general en las labores que realizan.

Las condiciones de seguridad son apropiadas para todos los puestos así como es adecuado el conocimiento y cumplimiento con las reglas de seguridad. La entidad no estudia los aspectos ergonómicos, pues el mobiliario no tiene en cuenta estos aspectos en la mayoría de los puestos.

REQUISITO 7: Realización del producto.

7.1 Planificación de la realización del producto.

En la organización se realiza la planificación del producto mediante lo establecido al más alto nivel de la empresa donde para ello se identifican los procesos de apoyo del servicio, aunque no se cuenta con registros que nos permita comprobar que los procesos para la ejecución del servicio cumplan con los requisitos. La actividad fundamental que realiza la división es el comercio minorista y para ello se han definido los procesos claves estableciéndose los recursos necesarios para el producto. Los criterios para la aceptación del servicio son planificados pero no son registrados. En esta planificación no se tiene en cuenta todo el personal

que realiza el servicio. También se determinan los siguientes aspectos para la realización del mismo: Requisitos del producto, actividades requeridas de verificación y validación; así como las orientaciones para la aceptación del mismo pero no se llevan a cabo los registros requeridos que demuestran que los procesos de realización del producto cumplen los requisitos.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

La entidad determina los requisitos relacionados con el producto mediante su gestión de mercado a través de encuestas periódicas de donde se obtiene información para el prediseño de determinadas especificaciones particulares con independencia del diseño comercial establecido por la norma de merchandising que se chequea el cumplimiento en inspecciones periódicas del departamento comercial y los grupos de inspección de los diferentes niveles de dirección a las unidades comerciales.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

En la organización se revisan y se registran los requisitos relacionados con el producto. En todos los casos se tienen en cuenta los elementos que corresponden, según los registros de las operaciones para dar fe de que se posee la capacidad de respuesta a los pedidos de los clientes.

7.2.3 Comunicación con el cliente.

La retroalimentación con el cliente través de los canales de comunicación con los departamentos de atención y respuesta a los clientes se realizan de acuerdo a los procedimientos establecidos incluyendo el registro de tramitación de quejas y reclamaciones. Todo ello implica documentación de registro las cuales ofrecen también información sobre los aspectos negativos que están incidiendo en la calidad del servicio. Se le da respuesta a las quejas y se solucionan los problemas con una comisión integrada por representantes de todos los departamentos donde se investigan las causas y condiciones que originan proporcionando respuesta a los clientes en un tiempo razonable sobre las inconformidades.

7.3 Diseño y desarrollo.

El requisito de diseño y desarrollo no procede en el caso de la división pues esta actividad se realiza a nivel de la cadena.

7.4 Compras.

7.4.1 Proceso de compras.

La división de acuerdo a la estructura de venta realiza las ventas entre un 60 y 70 % de productos importados, además de algunos insumos necesarios para la actividad de ventas minoristas. Estos se importan a través del departamento de compras de la cadena con sus oficinas de representación comercial en el exterior donde se tiene en cuenta las necesidades de cada división pero esta actividad es completamente centralizada donde la entidad no tiene contacto directamente con los proveedores. Sin embargo para garantizar en el restante 40 % de la estructura de ventas se ejecuta un presupuestado asignado a la división para la compra directa a los

proveedores nacionales para lo cual se cuenta con los contratos necesarios donde se establecen previamente requisitos de calidad-precio.

Se realizan compras importantes a proveedores como Suchel y Bucanero SA sobre los cuales se tiene un alto poder de negociación dados los altos volúmenes de compras que se ha visto incrementado, además desde el año 2009 por la fusión de la entidad con otras entidades que eran competidoras como la corporación Cubalse y la cadenas de tiendas especializadas Trasval.

7.4.2 Información de las compras.

Los sistemas automatizados de inventario cuentan con herramientas que ofrece toda la información necesaria para las compras a los proveedores en las cantidades de productos de acuerdo a la demanda desglosándose por cada sección o familias de productos y tipo de proveedor de acuerdo a la cobertura pactado en los contratos de compras para 30 días que son transportadas por los propios proveedores a cada una de las unidades comerciales contribuyendo a la solución parcial de problemas importantes como la falta disponibilidad del transporte y evitar el abarrotamiento de mercancías con compras excesivas.

Se han logrado en los contratos que estos proveedores se responsabilizan con las devoluciones de las mermas o productos averiados, así como los riesgos de productos con próximo vencimiento. Además se negocia la lenta rotación para los casos que proceda.

7.4.3 Verificación de las compras.

Por parte del departamento Comercial de la División se realizan inspecciones periódicas para verificar las compras por parte del personal autorizado principalmente los subgerentes de ventas de las unidades comerciales donde se comprueba de forma estricta el cumplimiento de los procedimientos en cuanto a la compra en cantidad y calidad, la evidencias de negociación y recogida de la mermas, el cumplimiento estricto del presupuesto asignado.

7.5 Producción y prestación del servicio.

7.5.1 Control de la prestación del servicio.

La entidad para la prestación del servicio utiliza el sistema de procedimientos funcionales para cada una de las actividades. Se tiene en todos los puntos de venta y puestos de trabajo toda la información detallada necesaria para la prestación del servicio y cómo debe realizarse las diferentes actividades, además se cuenta con el equipamiento necesario y las condiciones mínimas indispensables para la realización del trabajo.

Se dispone de medios para la determinación de las necesidades de los clientes como el caso de los registros de la demanda insatisfecha y los libros de registro primario de atención al cliente

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

Este requisito procede para la empresa de la forma siguiente: los resultados de los servicios prestados son verificados a través de mecanismos de retroalimentación fundamentalmente por los canales de atención al

cliente establecidos por la empresa. El empleo de encuestas y estudios de satisfacción del cliente son prácticamente nulos y cuando se realizan no se estructuran de forma tal que la información sea confiable, ni se hace el uso adecuado de la misma en función de la mejora continua del servicio.

7.5.3 Identificación y trazabilidad.

En la entidad está establecido el proceso de análisis e identificación de riesgos en general de acuerdo a los procedimientos que establece la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, en este caso los relacionados con el proceso de venta, es decir identificar todos los aspectos que puedan afectar los ingresos por ventas y el establecimiento de un plan de medidas para atenuar o minimizar el impacto de los mismos.

Sin embargo a pesar de que se realiza y se chequea periódicamente su cumplimiento por parte de los grupos de inspección o control interno los resultados reales no son los esperados por que se aprecia como una formalidad, pues los directivos a todos los niveles no lo ven como una herramienta para la mejora, sino como una actividad burocrática más pues con solo con tener el papel se cumple con la tarea que se diluye en el cúmulo de actividades a cumplir y no se le da la importancia que esta requiere.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización tiene identificadas las responsabilidades con relación a los bienes y otros activos propiedad de los clientes que se encuentren bajo el control de la misma, a fin de proteger su valor.

En este caso esta una de las primeras actividades en el proceso de servicio siendo de hecho uno de los momentos de verdad que se establece con el objetivo de facilitar el acceso del cliente a las instalaciones como es el caso de los guarda bolsos para la custodia y protección de los bienes del cliente.

En la actividad de garantía se reciben en las unidades de garantía los equipos para su reparación ajustes técnicos que ya fueron comprados por el cliente, pero que de acuerdo a lo pactado con estos en caso de bienes duraderos y otros productos que en el momento de la venta no es posible verificar la calidad óptima del mismo. Toda esta actividad cuenta con procedimientos establecidos que brindan al cliente toda la seguridad a fin de que sus bienes estén protegidos.

7.5.5. Preservación del producto.

El producto a disposición del cliente no se almacena por ser un servicio, no obstante se garantiza la integridad y confort de las instalaciones, así como los servicios complementarios que agregan valor como la entrega de bolsas plásticas, servicios de envoltura de regalos, entre otros. Se proporcionan los productos con sus embalajes adecuados así como se facilitan medios como carretillas y transportadores que le faciliten al cliente su manipulación.

7.6 Control de los dispositivos de medición y de seguimiento.

La dirección no tiene definidos e implementados procesos de medición y seguimiento eficaces y eficientes, incluyendo métodos y dispositivos para la verificación y validación de los procesos y productos para

asegurarse de la satisfacción del cliente como se ha abordado en epígrafes anteriores. Estos procesos que incluyen encuestas, y otras actividades de medición y seguimiento se realizan de forma esporádica y no proporcionan información confiable, ni se hace un uso adecuado de la misma en función de la mejora.

Los dispositivos de medición necesarios para el proceso de ventas que se utilizan son fundamentalmente instrumentos de pesaje como las pesas de comprobación en las áreas de venta y las varas de medición para la venta de tejidos que se verifican periódicamente de acuerdo a los requisitos establecidos por la Oficina Nacional de Normalización y el Centro Metrológico que es quien certifica la aptitud para el uso de estos instrumentos.

REQUISITO 8: Medición, análisis y mejora.

8.1 Generalidades.

La entidad no cuenta con evidencia que permita demostrar la conformidad con un sistema de gestión de calidad ya que no se encuentra implementado en ningún nivel de la organización.

La función de calidad se encuentra identificada, aunque sólo se realizan algunas acciones de medición y análisis. También mensualmente se procesan los datos obtenidos para conocer la eficacia del servicio analizándose estos reportes en consejos de dirección para la toma de decisiones con vistas a la mejora.

8.2 Seguimiento y medición.

8.2.1 Análisis de satisfacción del cliente.

8.2.1.1 Análisis de satisfacción del cliente interno.

Al hacer un estudio de los análisis de la satisfacción del cliente interno en la división se pudo comprobar que no existe un procedimiento claramente definido y validado que permita conocer el comportamiento de este importante indicador.

Para hacer algún tipo de análisis de satisfacción se basan en el procesamiento de los datos obtenidos a través de encuestas a los clientes de la cual no ha sido comprobada su fiabilidad y validez. Además no se lleva a cabo un registro y control efectivo de los datos resultantes.

8.2.1.2 Análisis de satisfacción del cliente externo.

En este caso tampoco como se señalo en el apartado anterior, los instrumentos y métodos que se utilizan no están claramente definidos y validados.

La única fuente de información se limita a las encuestas de las cuales tampoco se ha comprobado su fiabilidad y validez. No se hace uso de indicadores no permitiendo la comparación de resultados a ningún nivel de la entidad ni permiten el análisis de toda la información necesaria con respecto a las expectativas del cliente externo.

8.2.2 Auditorias internas.

La organización cuenta con un procedimiento para auditorias internas. Este describe si el sistema de calidad es conforme con las disposiciones planificadas y con los requisitos de la norma ISO. Sin embargo no se cuenta actualizado y tampoco está implementado, pues no se ha definido el plan de auditoria del presente año, lo que impide identificar oportunidades de mejora y aumentar la eficacia de la organización.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

La entidad realiza seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de calidad a través de las revisiones por la dirección. Para lograr la conformidad del servicio, cuando se alcancen los resultados planificados, se llevan a cabo las correcciones y acciones necesarias como se establecen en los procedimientos para el sistema de calidad en cuanto al tratamiento de las no conformidades.

La capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados se evidencia en la aplicación de las informaciones estadísticas. En realidad estos métodos no son llevados a cabo en su totalidad, ni tampoco de la forma más apropiada para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados y cuando estos no se alcancen, llevar a cabo acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio. Tampoco se cuenta con evidencias documentales para este fin.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto.

En la organización existe una dirección de fiscalización y control que se encarga fundamentalmente de la evaluación del control interno de la entidad, pero se ocupa fundamentalmente de lo relacionado con el control de recursos y la prevención del delito y la corrección, no hace énfasis en velar por la calidad del servicio entre sus responsabilidades.

En estos momentos se ha seleccionado y se ejecuta la capacitación en cuanto a la formación de auditores internos.

8.3 Control de servicios no conformes

La organización cuenta con un procedimiento para el control de los servicios no conformes. En este se plantea cómo se deben realizar los controles de los mismos incluyendo responsabilidades y autoridades, presentando acciones para eliminar las no conformidades.

Los servicios no conformes se identifican con el desabastecimiento que no permite cubrir la demanda de determinados productos. Además existen registros donde se controlan las no conformidades tanto en la realización del servicio, como de los procesos de apoyo y la información de aquellas no conformidades que son corregidas en el momento que ocurren con vistas a proporcionar evidencia sobre la eficacia de los procesos.

Para el tratamiento de no conformidades existe una comisión que se encarga de investigar las causas de la aparición de no conformidades, proponer la decisión a tomar con los servicios no conformes y las acciones

correctivas. La aprobación del tratamiento de no conformidades corresponde al responsable de la calidad en caso de surgir discrepancias.

8.4 Análisis de datos

En la organización se puede decir que se hace uso de mecanismos para determinar, recopilar y analizar los datos para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de calidad principalmente a la información que se recopila de los clientes externos a través de los métodos que se han descrito en apartados anteriores.

8.5 Mejoramiento.

8.5.1 Mejora continua.

En la entidad no se tienen definidos los indicadores de calidad que muestren el desempeño del sistema de gestión de calidad, esto trae como consecuencia que se dificulte en gran medida identificar las necesidades de mejora. Tampoco se tiene implementado un mecanismo para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad que permita apoyarse en la utilización de la política de calidad, objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, aunque la mayoría de estos están siendo objeto de estudio por ella. En la actualidad se realizan acciones de mejora a través de procesos de retroalimentación y las experiencias acumuladas.

8.5.2 Acciones correctivas.

Se cuenta con un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas aunque no se encuentra actualizado. Este define los requisitos para: analizar las no conformidades incluyendo las quejas/reclamaciones, darle solución a las causas de no conformidades y tomar las medidas necesarias para solucionarlas, registrar los resultados de estas acciones y revisar las acciones correctivas.

8.5.3 Acciones preventivas.

En este aspecto ocurre lo mismo que lo descrito en el apartado anterior. No se cumple en su totalidad los requisitos necesarios para la prevención de las no conformidades que se puedan presentar. Estas en ocasiones se identifican mediante el análisis, el registro y revisión de las quejas/ reclamaciones.

Este procedimiento debe ser reestructurado y aprobado por las instancias correspondientes pues como se ha dicho no permite que se prevengan con eficiencia las causas de las no conformidades.

Hasta aquí le ejecución de las diferentes etapas del diagnóstico

Análisis de los Resultados:

Se llevó a cabo el análisis de la información recopilada una vez concluido el diagnóstico. El grupo consultor analizó la adecuación del sistema actual a los requisitos establecidos en las normas ISO 9000.

Se confeccionó la matriz DAFO: listando de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ver **Anexo 13**.

Etapa 3 Definición de la política y objetivos de calidad

Se precede a definir la política de calidad que sirve de guía a los miembros de la organización de acuerdo a las condiciones específicas de la división. Esta deberá perfeccionarse a medida que se gane en experiencia con la puesta en marcha del SGC.

Política de Calidad

“Trabajar por satisfacer las expectativas de nuestros clientes internos y externos y ser referencia en la calidad de los servicios. Deseamos prestar un servicio ágil con personal competente, una oferta variada y actual, en un ambiente agradable, y situar en el barrio los productos de alta demanda.

Para ello adoptamos progresivamente un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Cubana NC-ISO 9001:2008 que asegure efectividad en nuestros procesos y la mejora continua.”

Objetivos generales de calidad

- Lograr la satisfacción de los clientes y garantizar la calidad a través de la organización de los procesos y la mejora continúa. Igualmente es propósito desarrollar una calidad rentable y sostenible contribuyendo al incremento de la productividad, las utilidades y contribuyendo al ahorro de recursos.

Este objetivo se concreta en los objetivos específicos siguientes:

- Trabajar continuamente por alcanzar la satisfacción del cliente, ser una empresa competitiva y reconocida por su calidad.
- Implantar y mantener un sistema de gestión de calidad según la NC- ISO 9001:2008.
- Organizar la gestión de procesos de la empresa para lograr mayor calidad en los resultados y la efectividad de la gestión.
- Detectar los problemas generales y oportunidades de mejora que afectan la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los requisitos y el desempeño de la empresa; y buscar soluciones involucrando al personal requerido. Todo ello para optimizar la fuerza de trabajo y de los demás medios y recursos asignados, redundando todo esto beneficiosamente en los resultados económicos a obtener.

Etapa 4 Determinación de la brecha o Gap estratégico.

Del análisis de la información recopilada en las etapas anteriores se evidencia un claro desfase entre la estrategia actual que se sigue y el logro de los objetivos de calidad fijados. La estrategia que sigue la entidad en este caso su división Oriente Norte no es coherente o no se enfoca directamente hacia el logro de estos objetivos dando idea de una estrategia emergente resultado del día a día, dirigida más bien a tratar de cumplir las orientaciones superiores en este sentido y no es una estrategia deliberada resultado de todo un proceso de planificación.

Como consecuencia no están las actividades de la entidad organizadas a partir del logro de los objetivos de

calidad. Los objetivos de las actividades, tanto de la organización superior de dirección, como los de la entidad, exponen acciones que se relacionan con la calidad, pero no profundizan en lo necesario para lograr los objetivos de calidad relacionadas con ellas directamente.

A continuación se refleja a manera de ejemplo el comportamiento de algunos indicadores relacionados con la calidad.

Se toma como referencia el mes de enero del presenta año para analizar el comportamiento de los siguientes indicadores:

Precio de costo de la mercancía vendida en el mes	Importe por Precio de costo de los productos llevados a destrucción por merma	%	Total de quejas y/o reclamaciones formuladas por los cliente
AÑO 2009			
3171355,07	6064,35	0.19	491
AÑO 2010			
4101966.12	10254.91	0.25	796

Independiente del incremento de las ventas con respecto a igual periodo del año anterior es muy significativo el incremento de las pérdidas en los procesos de ventas y las quejas y reclamaciones. Ambos indicadores prácticamente se duplican indicando múltiples insuficiencias

Igualmente sucede al analizar indicadores de desempeño global como el caso de las ventas que se incumplen de manera significativa con respecto al plan establecido para el periodo al igual que los gastos por peso de venta que se incrementan.

El plan de ventas total del mes representa en valores absolutos 5 740.9 MCUC obteniendo un real de 4 462.5 MCUC para un 77.7 %, dejando de ingresar 1 278.4 MCUC.

Las ventas acumuladas obtenidas por las unidades al cierre del mes se encuentra al 82.8 % dejando de ingresar 9 318.2 MCUC de un Plan Acumulado de 54 157.8 MCUC. Si se compara con el cierre del año 2009 las ventas crecieron en 4 933.3 MCUC representando el 12.36 % de crecimiento.

	MES				ACUMULADO			
	Plan	Real	Variac.	%	Plan	Real	Variac.	%
Holguín	5 740.9	4 462.5	1 278.4	77.73	54 157.8	44 839.6	9 318.2	82.79

Toda la información recopilada hasta el momento demuestra la necesidad de implantar un sistema de gestión de calidad.

La estrategia actual se ha ido conformando poco a poco a partir de muchas decisiones operativas tomadas por la División (resultado de un flujo continuo de acciones y decisiones en todos los niveles sobre la formación de la estrategia), es decir una estrategia emergente elaborada de una forma un poco intuitiva e improvisada, que independientemente de que pudiera resultar acertada o no al seguir las orientaciones pensadas y elaboradas en los niveles superiores de la entidad, hay que tener en cuenta determinadas condiciones específicas del entorno específico de la División y es aquí precisamente en este sentido donde manifiesta su necesidad el presente trabajo porque la concreción de la “actitud estratégica” necesaria para lograr la competitividad implica la concepción de una estrategia deliberada, sometiéndose a un útil y eficaz proceso formal de formulación estratégica que llama la atención sobre la necesidad de planteamientos más profesionales de la dirección para poder lograr el ansiado perfeccionamiento de la gestión de calidad.

Etapa 5 Proyecto de estrategias posibles

Del análisis DAFO que se realizó en la etapa correspondiente se puede extraer como conclusiones diferentes opciones estratégicas posibles teniendo en cuenta la situación actual y la posible evolución futura del entorno en que se desenvuelve la organización (**Anexo13**). Es decir, aquí se está ya en condiciones de completar dicho análisis, pues se cuenta con los elementos de juicio necesarios. Del análisis de los datos obtenidos de toda la información recopilada hasta aquí demuestran que la División Oriente Norte de TRD Caribe debe trazarse una estrategia de desbloqueo interno, concluyendo la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008, apoyándose en el proceso descrito en el capítulo II.

Etapa 6 Diseño y documentación del SGC.

6.1 Diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada:

En esta etapa se ha llevado a cabo la identificación y análisis de la cadena de procesos de la División Oriente Norte de la cadena de tienda TRD Caribe asociada a la gestión de la calidad del servicio de comercio minorista, dando cumplimiento al requisito 4 de la norma ISO 9001:2008. Se desarrollaron las tareas siguientes:

6.1.1 Determinar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.

En cada área se determinaron los procesos que se realizan y que son necesarios para el logro de la calidad final y a partir de esta determinación se definieron todos los procesos que se desarrollan en la entidad y en los que debe gestionarse la calidad.

Los procesos de TRD Caribe se han determinado sobre la base de organizar las actividades para dar cumplimiento a la misión de la entidad y lograr efectividad en el desarrollo de su gestión. **Anexo 14.**

Los procesos relacionados con la dirección, conocidos también como estratégicos, se encargan de la planificación, la fijación de objetivos, la conducción armónica de los procesos, la toma de decisiones estratégicas, las relaciones con el entorno, etc. En la entidad se han identificado 3 procesos estratégicos: Gestión de la Dirección, Gestión Comercial y Gestión Estratégica de la Calidad y Desarrollo.

Los procesos de gestión de recursos, conocidos también como procesos de apoyo, “incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición”. Entre estos se han identificado los procesos de Gestión de Capital Humano, Gestión de Aseguramiento, Servicios y Transporte, Gestión Económica y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación. Aunque los procesos como Gestión Económica o Capital Humano han sido clasificados como de gestión de recursos, estos no son 100% puros, es decir que tienen o pueden tener actividades estratégicas como las descritas anteriormente, pero finalmente su carácter predominante es el de la gestión de recursos.

Los procesos de realización “incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización”. Suelen ser reconocidos también como los directos a la producción o la prestación del servicio. En el caso de TRD Caribe, que no es una industria sino una comercializadora, incluye todos los procesos del flujo logístico de mercancías. Entre estos en la División Territorial Oriente Norte se han identificado: Logística de Almacenes y el de Gestión de Ventas.

El método general utilizado para materializar la gestión de procesos es a través del diseño de procesos que se recoge en las fichas de procesos, la delegación de autoridades y facultades necesarias que permitan la toma de decisiones oportuna, la gestión de los recursos y tecnologías por procesos, y la medición de sus resultados a través de indicadores.

El diseño de las fichas de procesos es el medio en que se recogen conceptualmente todas las actividades necesarias de la entidad para llevar a cabo su misión. Se relaciona el uso de las diferentes tecnologías (duras y blandas), las entradas y salidas, las interrelaciones con otros procesos, etc.

Por último destacar que para el desarrollo del SGC se ha identificado y diseñado el Proceso de Gestión Estratégica de la Calidad y Desarrollo el cual asume también el papel rector de la “Gestión de Procesos” (aplicando los requisitos legales y reglamentarios) y la innovación, lo que garantiza la combinación para lograr una calidad efectiva dando las facilidades para cambiar la entidad desde su núcleo.

Este proceso surge por la necesidad del proceso de Gestión de la Dirección de obtener y controlar los resultados de la organización por partes y como un todo a la vez, de forma que se pueda divisar con claridad

dónde hace falta concentrar (invertir) los esfuerzos y recursos de la organización, o dónde están las mayores inconformidades (debilidades) para rebasarlas. Este proceso directivo debido a las limitantes de tiempo tiene la necesidad de concentrar y delegar estas funciones a expertos que estudien a fondo este tema y lo retomen en forma de análisis procesados para facilitar la toma de decisiones.

Igualmente el proceso se ocupa de diseñar coherentemente las actividades, y descifrar con claridad las interrelaciones entre las partes manteniendo el “enfoque en sistema”. Desarrolla la innovación ya que detecta no conformidades reales o potenciales, oportunidades de mejora y busca las soluciones con la participación activa y motivación de todo el personal de la organización. Por otra parte sirve de mediador para la gestión tecnológica al desarrollar asesoría para las tecnologías blandas (procedimientos, instrucciones, requisitos, etc.) y por otra parte al manejar los indicadores de los resultados por partes le permite detectar los puntos limitantes (cuellos de botella) de la organización, lo cual sirve como base para la búsqueda de nuevas tecnologías.

6.1.2 Determinar la secuencia e interacción de estos procesos generales.

Una vez definidos los procesos necesarios se determinaron hasta que punto están relacionados teniendo en cuenta el triple papel de los procesos en las organizaciones (proveedor, transformador y cliente) y precisando así su secuencia e interacción.

En la interrelación de procesos, como generalidad, unos son proveedores y clientes de otros. Cuando el proveedor es uno de los procesos de la entidad, se dice que es un proveedor interno; cuando no, externo. Igualmente sucede con los clientes, hay procesos que son clientes internos de otros procesos, y por otro lado están los clientes externos de la organización que es el consumidor final. Es importante señalar que el cliente entrega al proveedor informaciones y otros elementos, lo cual no implica que este se convierta en proveedor. La importancia de la relación proveedor-cliente, radica en percibir mejor para lograr el resultado final, es necesario el aporte individual de cada proceso y además facilitar en lo posible el desenvolvimiento de los demás.

Existe un efecto en la cadena proveedor-cliente donde un proveedor es proveedor directo del proceso siguiente, pero es proveedor indirecto de otro proceso más adelante en la cadena. Hay procesos que son proveedores de todos o casi todos los procesos, como por ejemplo Gestión del Capital Humano que selecciona a todo el personal. Hay otros procesos que son proveedores de un cliente directo, o pocos clientes, al que deben entregar su producto final (resultado).

6.1.3 Confeccionar el mapa de procesos de la organización.

A partir de la definición de los procesos necesarios y de su secuencia e interacción se elabora el mapa de procesos donde se establezcan estas relaciones.

Como se ha visto en el apartado anterior la forma en que se relacionan los procesos está en dependencia de su objetivo y alcance. Todos los procesos están relacionados directa o indirectamente, y en su mayoría tienen relación también con su entorno. En el mapa de procesos (**Anexo 15**) se relacionaron con forma de flechas las relaciones más significativas. Estas están dadas fundamentalmente por el flujo de mercancías generadas a partir de las necesidades del cliente. De otra manera, debido a la enorme cantidad de entradas y salidas entre los mismos, quedaría un modelo incomprensible.

Las responsabilidades y autoridades para el sistema de gestión de la calidad se describen en la Resolución 636/2010 del Director General de la cadena, en cuyo anexo se incluyen las responsabilidades y autoridades, elementos que forman parte de la estrategia de implementación.

Queda establecida así la organización estructural y funcional de calidad de la forma siguiente

- 1 Funciones del departamento de calidad y perfeccionamiento.
- 2 Del representante de la dirección para la calidad.
- 3 Del consejo de calidad.
- 4 De los grupos de mejora de la calidad
- 5 De los jefes de proceso

Se establece también las responsabilidades respecto a la calidad de cada uno de las estructuras de dirección en los diferentes niveles hasta los trabajadores.

6.2 Diseño del proceso Responsabilidad de la Dirección:

En esta etapa se deben establecer métodos eficaces de operación y control del proceso Responsabilidad de la Dirección según lo establecido en el requisito 5 de la norma ISO 9001:2008.

Los requisitos de calidad de la NC ISO 9001:2008 para la gestión de la calidad se reflejan esencialmente en los diferentes procesos de acuerdo a su propósito.

En este caso se reflejan en todos los procesos y especialmente en los procesos de Gestión de la Dirección y el proceso de Gestión Estratégica de la Calidad y Desarrollo.

Por otro parte tal y como se ha señalado al iniciar el capítulo, con la propia realización del presente trabajo se le da respuesta a esta etapa, pues entre las tareas a realizar en este sentido se encuentra formular o reformular la estrategia empresarial. Es decir, se parte de la convicción de que uno de los primeros pasos para implantar un sistema de gestión de la calidad y mejorar el desempeño de la organización de manera general es realizar la formulación estratégica siendo este proceso la base metodológica que da forma a la estructura del trabajo.

La metodología del trabajo constituye el propio diseño del proceso Responsabilidad de la Dirección

Determinar las formas de Medición, Análisis y Mejoramiento que utilizará la alta dirección para conocer el desempeño del SGC, es otra de las tareas necesarias y que también se contemplan en el proceso y en lo cual se profundizara mas adelante.

Solo señalar que se ha elaborado un programa de auditorias donde se recogerán los procesos a auditar, así como los auditores que participarán en la misma. Se realizarán al menos dos auditorias internas anuales para determinar si el sistema se está desarrollando según lo previsto. Para el cumplimiento de la misma, deben formarse auditores internos de la propia entidad, que se encargarán de realizar las auditorias internas.

6.3 Diseño del proceso Gestión de Recursos:

El objetivo de esta etapa es diseñar los métodos y procedimientos que garanticen una a gestión adecuada de los recursos de la organización.

De la ejecución de las tareas previstas en este sentido se obtuvieron los siguientes resultados

Se definieron las normas, procedimientos, mecanismos y responsabilidades para la adquisición, conservación y control de los recursos, resultados que se muestran en las fichas de procesos y los procedimientos elaborados.

Gestión de recursos humanos

Se estableció el proceso de gestión de capital humano con el objetivo de garantizar el personal y su organización con las competencias laborales para el desarrollo de las actividades en la entidad con la calidad requerida, así como métodos para alcanzar una adecuada satisfacción laboral, motivación y permanencia de los trabajadores.

Entre los objetivos específicos del proceso se encuentra garantizar trimestralmente un cumplimiento del plan de capacitación, lograr trimestralmente Índice de Evaluación del desempeño Promedio y alcanzar semestralmente el índice de satisfacción laboral.

Se ha definido como jefe del proceso al Jefe de Departamento de Recursos Humanos de la División.

El proceso tiene un alcance a toda la gestión del capital humano, trabajadores de la División Territorial Oriente Norte y sus estructuras subordinadas; con el asesoramiento metodológico y control en cuanto a la Gestión del Capital Humano.

Gestión de recursos financieros:

El proceso de gestión económica se ha diseñado con el objetivo de desarrollar la planificación, registro, control, cálculo y análisis económico-financiero para brindar información confiable y oportuna para la toma de decisiones que garantice el uso eficiente de recursos, el desarrollo de la entidad y una rentabilidad creciente.

Entre los objetivos específicos del proceso se encuentra garantizar mensualmente un cumplimiento de utilidades antes de impuestos establecidas en el Plan de Negocios, cumplir mensualmente los gastos por CUC de Ingreso establecidos en el Plan de Negocios.

Se ha definido como jefe del departamento de Economía de la División.

El proceso tiene un alcance Se aplica en la División Territorial Oriente Norte y con alcance a todas sus entidades subordinadas en cuanto a la planificación general, la asignación de recursos financieros, asesoramiento metodológico y de supervisión.

Gestión de recursos materiales

Se estableció el proceso de gestión de aseguramientos, servicios técnicos y transporte para gestionar el aprovisionamiento de medios, insumos, servicios de transportación, alojamiento y otros para la realización de las actividades de la División Oriente Norte y sus dependencias.

Además se han establecido los procedimientos de evaluación, selección y reevaluación de proveedores donde quedan claramente definidos los criterios para la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores por el proceso de Gestión Comercial, en las compras de productos para la venta minorista y además el Procedimiento para lo organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos.

Gestión de recursos informativos

El proceso de gestión de las tecnologías de la información y comunicación que tiene como función brindar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Se ha definido como jefe del proceso al jefe de Departamento de Informática de la División. y el proceso tiene un alcance: a la División Oriente Norte y Supervisión a los EAT, BAD y UBPST.

6.4 Diseño del proceso de Realización del Servicio:

En esta etapa se determinó cómo debe realizarse cada proceso para lograr un servicio competitivo.

Del cumplimiento de las tareas previstas para esta etapa se logró el diseño del proceso de gestión de ventas cuyo objetivo fundamental es ofertar productos y servicios con las condiciones adecuadas que satisfagan las expectativas del cliente y obtener utilidades para las partes interesadas.

En el proceso se establecen los procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades necesarias como análisis del entorno competitivo y del mercado. Planificación del proceso de Gestión de Ventas, Recepción de mercancías en unidad comercial, Inspección de requisitos de calidad del producto y del servicio, Actualización y tratamiento a la merma comercializable y no comercializable, Actualización y tratamiento de productos perecederos, Limpieza y organización Surtido a piso de ventas, Cumplimiento del merchandising, Cumplimiento del ciclo del servicio entre otras.

Una de las actividades necesarias para ofertar el servicio y para garantizar la continuidad con eficiencia y eficacia de los procesos los constituyen las compras, transportación, almacenamiento y otros procedimientos relacionados con la obtención de los recursos. En estas funciones están implicados directamente, además de la organización, los proveedores. Para ello se diseña el proceso Gestión de Logística con el objetivo de garantizar el almacenamiento y suministro de mercancías que garanticen eficazmente la disponibilidad en las unidades comerciales y puntos de ventas, para satisfacer la demanda de los clientes. Todo ello a través de la entrega adecuada de las distribuciones directas y pedidos, brindar la información necesaria y optimizar el uso del transporte e inventarios.

Aquí se establecieron también las técnicas para el control de los equipos de medición y monitoreo pues para algunas actividades se requieren equipos e instrumentos de medición que es necesario controlar y mantener en buen estado por lo que se deben diseñar estas técnicas

Se diseña así el procedimiento de control metrológico que establece la forma de ejercer el control metrológico que garantice la uniformidad de las mediciones, la fiabilidad y exactitud de los instrumentos de medición empleados en la División Territorial Oriente Norte, TRD Caribe.

6.5 Diseño del proceso de medición, análisis y mejora:

Del cumplimiento de las tareas previstas para esta etapa se obtuvieron los resultados siguientes:

- 1 Se definieron las formas de control a utilizar serán definidas por la dirección de la organización
- 2 Entre estas se encuentra las auditorías internas para lo cual se ha diseñado el procedimiento de Auditorías Internas con el objetivo de definir la metodología de realización de auditorías internas para determinar la idoneidad y la efectividad de la gestión de la División.

La organización cuenta con una bolsa de auditores. Se deberá llevar un registro de formación y calificación de los auditores (R-GC-ON-021). Se han definido los requisitos y responsabilidades de los auditores y se corresponden con los reflejados en los epígrafes 7.2, 7.3 y 7.4 de la NC-ISO 19011:2004.

Las auditorías internas se efectuarán en cada actividad o proceso de la organización involucrados en los sistemas de gestión al menos dos veces al año. Para ello se realizará el Programa Anual de Auditorías Internas (R-GC-ON-022) confeccionado por el representante de la Dirección del sistema y aprobado por el Director General. Este se le dará a conocer a los responsables de áreas o procesos al comenzar cada año.

Se elaboró el procedimiento para la identificación, el control y tratamiento al producto no conforme que contribuye a demostrar las metodologías que existen en la Cadena TRD Caribe, para identificar, controlar y dar tratamiento a los “productos no conformes” destinados para la venta minorista, y agregar con este documento, elementos y herramientas para definir claramente el trabajo a realizar en este sentido en cada

punto de inspección. También se organizó el proceso de mejoramiento, definiendo la infraestructura necesaria para ello, esto se concretó con la resolución 636 del 2010 estableciéndose la creación de los consejos de calidad, y la organización de los comités de calidad o grupos de mejora, definiéndose claramente cada una de las funciones y responsabilidades, etc.

6.6 Documentación del sistema de gestión de calidad.

En esta etapa se ha definido toda la documentación que sustenta el SGC dando respuesta así al diseño realizado en la etapa de diseño. Se logró un sistema documental bastante eficiente y con los parámetros que requiere.

Del cumplimiento de las diferentes etapas y tareas que incluyen que comprende esta fase. Se definieron todos los documentos necesarios para el sistema de gestión de la calidad de la forma siguiente:

1. Declaraciones documentadas de una política de calidad
2. Manual de calidad de la División Oriente Norte de TRD Caribe.
3. FP-GD-DG-01 Ficha de proceso Gestión de la Dirección.
4. FP-Co-DG-02 Gestión Comercial.
5. FP-GC-DG-03 Ficha de proceso Gestión de la Calidad y Desarrollo.
6. FP-Cp-DG-04 Ficha de proceso Gestión de Compra Internacional - Nacional.
7. FP-Op-DG-05 Ficha de proceso Gestión de las Operaciones.
8. FP-DM-DG-06 Ficha proceso Gestión de la Distribución Mayorista.
9. FP-GE-DG-07 Ficha proceso Gestión Económica.
10. FP-AS-DG-08 Ficha de proceso Gestión de Aseguramientos, Servicios y Transporte.
11. FP-IC-DG-09 Ficha proceso Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación.
12. FP-CH-DG-10 Ficha proceso Gestión del Capital Humano.

Procedimientos del sistema de gestión de la calidad

1. P-GC-ON-01 Procedimiento para la elaboración y gestión de la documentación.
2. P-GC-ON-02 Procedimiento de auditorías internas.
3. P-GC-ON-03 Procedimiento para la realización de las acciones correctivas y preventivas.
4. P-GC-ON-04 Procedimiento para la identificación, el control y tratamiento al producto no conforme.
5. P-GC-ON-05 Procedimiento para el control metrológico.

6. P-Co-ON-01 Procedimiento de evaluación, selección y reevaluación de proveedores.
7. P-AS-DG-01 Procedimiento para lo organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos.
8. P-GE-DG-10 Procedimientos de cierre y apertura del período contable 2010.

Otros documentos asociados

- 1 R-GD-ON-01 Objetivos de calidad.
- 2 Resolución 636/2010 del Director general de la cadena.
3. Resolución 517/2009 del Ministerio de Economía y Planificación

3.2 FASE II: IMPLANTACIÓN DEL SGC.

Es hasta esta fase donde se ha llegado hasta el momento en la implementación de la estrategia para el logro del sistema de gestión de calidad definidas en el presente trabajo en correspondencia a lo que se planteó al iniciar el capítulo en el sentido que el mismo constituye una aplicación parcial de la estrategia.

La implantación ha consistido en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos del diseño realizado y de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambio en el SGC y en dichos documentos.

Del cumplimiento de las tareas que se han realizado en esta fase se puede decir que se ha definido el programa de implantación (**anexo 16**) donde han definido todas las actividades a ejecutar.

- 1) Se comenzó a entrenar al personal en el uso de la documentación por lo que es necesario la capacitación y el entrenamiento de los trabajadores en las técnicas y procedimientos que se aplican, para asegurar la calidad en todos los procesos. Por ello debe ser planificado en coordinación con dicha área un programa estructurado segmentándose de acuerdo a las necesidades en:
 - 1 Capacitación a la dirección.
 - 2 Capacitación al representante de calidad.
 - 3 Capacitación al especialista de calidad.
 - 4 Capacitación al grupo de gestor de calidad.
 - 5 Capacitación a trabajadores.
- 2) Dado al tamaño de la entidad el proceso es complejo y por tanto es necesaria la cooperación de todo el personal, logrando que los consultores y grupos gestores se encarguen de la capacitación. Finalmente el proceso debe medir el impacto de la capacitación.

Se ha puesto en práctica ya la documentación del SGC atendiendo a los elementos que se establecieron en el programa de implantación y se comienza lógicamente la generación de registros como evidencias de las actividades realizadas, es decir comienza a funcionar el sistema informativo para la calidad lo cual es muy importante para detectar los fallos en el diseño del SGC, así como en la documentación elaborada.

3.3 Valoración de la estrategia a través de método de expertos

Para ello el autor considera necesario la intervención de un grupo de expertos, los cuales realizarán valoraciones individuales fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva. Es por esa razón, que se procedió a, formar un panel de expertos con directivos, especialistas, y personal con conocimientos y experiencias, familiarizados con la temática de la investigación.

Con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran la utilidad práctica de la estrategia propuesta, se aplicó el criterio de expertos. Para ello se diseñó una encuesta dirigida a los 16 expertos seleccionados en este caso para corroborar los aspectos anteriores (**anexo 17**). Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se solicitaron criterios. Arribando a las siguientes conclusiones:

1. El 94% respondió estar muy de acuerdo y 6% de acuerdo con que los aspectos presentes en la elaboración de la estrategia ya que garantizan la coherencia de esta y lo que se espera de la mismo.
2. En cuanto a sí las etapas que integran la estrategia están interrelacionadas, el 87,5% afirmó que están de acuerdo y el 12,5 % muy de acuerdo.
3. Relacionado con el grado de adecuación de las premisas que la condicionan el 62,5% consideran estar de acuerdo y el 37,5% muy de acuerdo
4. Con la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos el 87,5% consideran estar muy de acuerdo y el 12,5% de acuerdo.
5. El 100% de los expertos consideran la utilidad práctica de la estrategia diseñada para la toma de decisiones.

Es válido destacar, que los expertos realizaron un conjunto de sugerencias muy valiosas que permitieron enriquecer la propuesta desarrollada para su aplicación parcial que posibilitara su futura implementación total.

CONCLUSIONES

- 1 Se logró formular una estrategia para la implantación del sistema de gestión de la calidad en la División Oriente Norte de TRD Caribe.
- 2 La estrategia formulada facilita la toma de decisiones para la implantación a todos los niveles de la División oriente Norte de TRD Caribe.
- 3 La estrategia propuesta puede ser empleada en todas las dependencias de la cadena de tiendas TRD Caribe para la implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad.
- 4 La participación e involucramiento de la alta gerencia durante todo el proceso de implantación es fundamental para su exitoso desarrollo.
- 5 La forma en que la organización puede utilizar eficientemente esta estrategia está limitada sólo por la imaginación e ingeniosidad del personal interesado en lograr la implantación, de ahí la importancia que tiene la selección adecuada del personal que participará en todas las fases.
- 6 Se implementó parcialmente la estrategia, es decir se cumplieron los pasos correspondientes a la etapa de formulación hasta diseño del sistema con toda la documentación. En cuanto a la implantación del sistema que constituye la parte de implantación de la estrategia se elaboró el cronograma y se inició la puesta en marcha de la documentación y rodaje del sistema.
- 7 Se elaboró el mapa de proceso para la División Oriente Norte de TRD Caribe, donde se interrelacionan todos los procesos que intervienen en la realización del servicio de ventas minoristas.

RECOMENDACIONES

Para la mejora continua de este trabajo y lograr una mejor utilización de este se recomienda:

- 1 Continuar la implementación de la estrategia propuesta en todas sus fases con vistas a su ajuste y posterior generalización hasta lograr la total implantación y certificación del SGC.
- 2 Dar seguimiento a los resultados que se obtengan de la aplicación de la estrategia en diferentes organizaciones, lo que permitirá perfeccionar la misma.
- 3 Continuar dando cumplimiento al programa de inspecciones y plan anual de auditorias internas para evitar las no conformidades en el SGC.
- 4 Incorporar al SGC de la División la evaluación de los costos de calidad, los cuales no se controlan.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALBRECH, K. Y L. J. BRADFORD:** La excelencia en el servicio. Legis, Bogota, 1990.
2. **ANÓNIMO:** “*El Mapa de la Calidad.*” Ed. Digital Artículo, Ministerio de Fomento, España, 2005.
3. **ANÓNIMO:** “*Política de Calidad*”. Ed. Digital Lloyd's Register Quality Assurance, Cuba, 2002.
4. **ALFARO, LEONEL:** “*Sistemas de Gestión de Calidad*”. Curso del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), Las Villas, 2007.
5. **ARRASCAETA, RAFAEL:** “*Enfoque a Procesos*”. Conferencia Digital, Foro Mundial de la Calidad INLAC, Veracruz, México, 2005.
6. **BOSS, J. (2003) POURQUOI** la satisfaction des clients? Revue Frankaise du Marketing No. 174 – 175. Francia.
7. **BRULL ALABART, ENRIC Y GIL ESTALLO, MARIA DE LOS ÁNGELES:** “*Minzbert: La Estructura de las Organizaciones*”. Ed. Digital Cuadernos de Gestión, Universidad de Rovira i Virgili, Tarragona, España, 2005.
8. “Calidad reto infinito”. Periódico Ahora, sábado 17 de febrero del 2007.
9. **CANTÚ, D. H.** Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C. V. 2001.
10. **CROSBY, P. B. COMPLETENESS.** Calidad total para el siglo XXI. McGraw-Hill Interamericana, México, S. A de C. V, 1994.
11. **CUATRECASAS, LL. (1999).** Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. Ediciones gestión 2000, S.A., Barcelona.
12. **CUENDIAS A. J.** Sistemas integrados de gestión. ININ. ONN. CITMA
13. **CONSEJO DE ESTADO:** Decreto Ley No.252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Ed. Digital, Cuba, 2007.
14. **COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS:** Decreto No.281: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ed. Digital, Cuba, 2007.
15. **CONSEJO DE ESTADO:** “*Decreto-Ley No. 182 De Normalización y Calidad*”. Cuba, Febrero de 1998.
16. **CONSEJO DE ESTADO:** “*Decreto-Ley Numero 183 De la Metrología*”. Cuba, Febrero de 1998.
17. **COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS:** “*Decreto No. 270 Reglamento del Decreto - Ley De La Metrología*”. Cuba, enero del 2001.

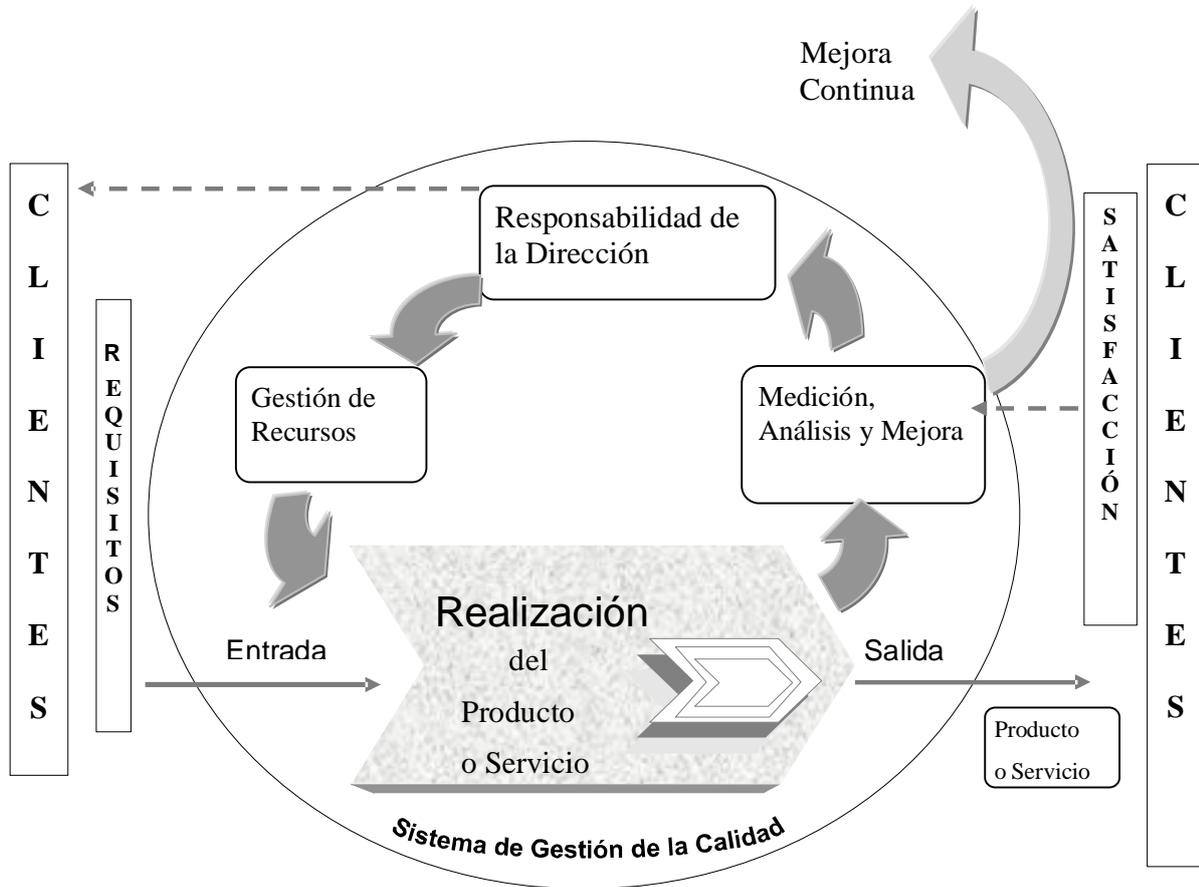
18. **CONSEJO DE ESTADO:** “*Decreto Ley No.252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*”. Ed. Digital, Cuba, 2007.
19. **COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS:** *Decreto No.281:Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Ed. Digital, Cuba, 2007.
20. **COLECTIVO DE AUTORES:** “*Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de TRD Caribe*”. Edición TRD Caribe, actualización 2007.
21. **CROSBY, PHILIP B.:** “*Los principios absolutos del liderazgo*”. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, EEUU, 1996.
22. **DECRETO 281/2007.** Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
23. **DEMING.W.E.** La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España, Editorial Díaz de Santos, 1989.
24. **DIAZ SERRANO, AILIN:** “*Auditoria de marketing a la empresa TRD Caribe*”. Informe, 2008.
25. **DEMING, E. W:** Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.
26. **FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, NANCY:** “*Sistema de Gestión de Calidad*”. Ed. Digital y Video, Conferencias de Perfeccionamiento Empresarial, La Habana, 2007.
27. **GONZÁLEZ, M. L.** El enfoque de procesos. 2002. [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos)
28. **GARCÍA FENTON, VANIA:** “*Notas de Clase de Asignatura: Fundamentos de Ingeniería Industrial I, II, III y IV - Plan C*”. Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba, I y II semestre curso 2001-2002 y I y II semestre curso 2002-2003.
29. **GARCÍA, DENNIS, Y PUIG, JAVIER.:** “*Análisis de los procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo*”. Proyecto PPII4. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. 2005.
30. **GARCÍA, EDUARDO:** “*Eficiencia y Eficacia de los Sistemas de Gestión de Calidad.*” Ed. Digital, Conferencia en el Capitolio, La Habana, 2007.
31. **GARCÍA GARCÍA, SILVIA:** “*Los Indicadores: elementos decisivos para el control de la estrategia empresarial*”. Ed. Digital Centro de Estudios e la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba, 2006.
32. **HEYES, B. (1995),** como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios, Ediciones Gestión 2000 SA, México.
33. **HARRINGTON, H. J.** Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fe de Bogotá, McGraw_ Hill Co. 1993.

34. **HEIZER, J. & RENDER, B..** Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas (4ª Ed.). Printice Hall Iberia, Madrid.1997.
35. **IRONS, K. (2002),** “Entender las expectativas reales de los clientes en los servicios”<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Marketing%.doc> (consulta abril, 2003)
36. **ISHIKAWA, K.** ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 1988
37. **ISO N 544R2** Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Ed. Digital, ISO/TC 176/SC, 2003.
38. **ISO N 544R2** “Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.” Ed. Digital, ISO/TC 176/SC, 2003.
39. **ISHIKAWA, KAORU:** “*¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa*”. Ed. Cuba, 1988.
40. **JOSÉ PRESENCIA.** Calidad Total y Logística Integral. Introducción a la Calidad Total en el proceso logístico. Logis Book. España 2000
41. **JURÁN, J . M. Y GRZYNA, FRANK:** Manual de control de la calidad, Vol.1, 4ta. Ed., McGraw Hill, Madrid, 1993.
42. **JURÁN, J. M.** Calidad y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Edición Díaz de Santos, S.A., México, 1990. 363 p.
43. **JURÁN, J. M.** La función de la calidad. Manual de Control de la Calidad. Sección 2. Cuarta Edición, La Habana, Editorial MES, 1993.
44. **KOTLER, PHILIP Y OTROS:** “*Dirección de Marketing.*” Edición del Milenio. Tomo 1, marzo 2004.
45. **LEPPARD, JOHN; MOLYNEUX, LIZ.** Cómo mejorar su servicio al cliente. Ediciones Gestión 2000, (SA), Barcelona, 1998
46. **LEDO, MAYRA:** “*Notas de Clase de Asignatura: Ingeniería de la Calidad – Plan C*”. Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba, II semestre curso 2004-2005.
47. **LEDO, MAYRA:** “*Notas de Clase de Asignatura: Ingeniería de la Calidad- PlanC*”. Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Cuba, I semestre curso 2005-2006.
48. **MORCILLO RÓDENAS, C.** Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?. 2000. www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/v3n3/01.pdf.
49. **MORENO. M.** Curso de mejoramiento de la calidad. Holguín. 2006.

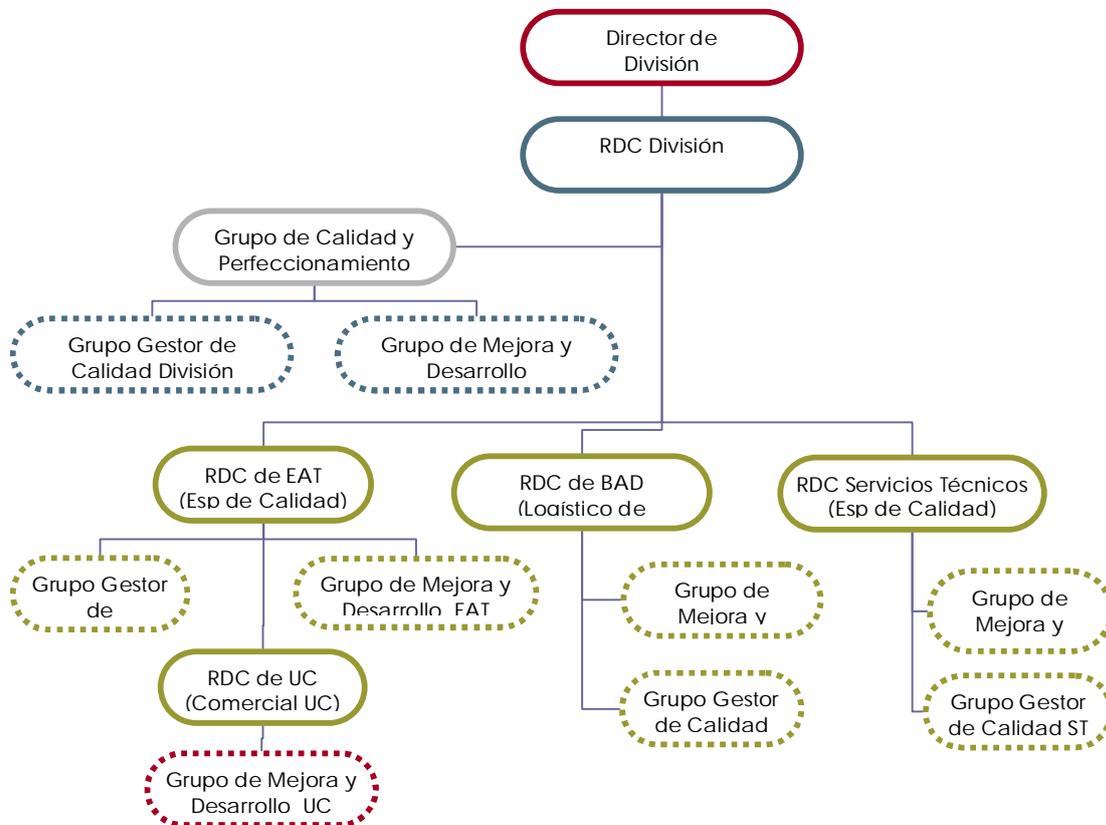
50. **MINISTRO DE LAS FAR:** “*Orden No.1/07: Organización y Funcionamiento del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en las FAR*”. Cuba, 2007.
51. **MADRIGAL, JUAN B.:** “*Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001:2000: GUÍA PRÁCTICA.*” Ed. Digital Lloyd's Register Quality Assurance, Cuba.
52. **MICHELENA FERNANDEZ, ESTER S.:** “*La Planificación de la Calidad en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.*” Conferencia digital, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, 2005.
53. **NODA HERNÁNDEZ, MARCIA; PÉREZ CAMPESUÑER, R** (2004a) Cliente interno y externo. Semejanzas y diferencias. <http://www.elprisma.com>
54. **NORMA NC ISO 9001:2001.** Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. 24 p.
55. **NORMA NC ISO 9001:2008.** Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos. 32 p.
56. **NORMA NC ISO 9004:2000.** Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. p.74.
57. **NORMA NC ISO 10014:2007.** Gestión de la Calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.26 p.
58. **PARASURAMAN, A; ZEITHAML, VALEY & BERRY, L.L.** (1993), *Calidad total en la gestión de los servicios*, Ediciones Díaz de Santos, SA, Madrid, España.
59. **PORTER, MICHAEL:** “*Estrategia Competitiva*”. EEUU, 1981.
60. **PUIG SANTOS, JAVIER:** “*Presentación Mapas de Proceso*”. Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2007.
61. **PUIG SANTOS, JAVIER:** “*Presentación Gestión de Proceso*”. Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2007.
62. **PUIG SANTOS, JAVIER:** “*Herramientas para la mejora*”. Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2008.
63. **PUIG SANTOS, JAVIER:** “*Informe del III encuentro de Gestión de la Calidad de la Cadena de Tiendas TRD Caribe*” Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2008.
64. **PUIG SANTOS, JAVIER Y SANCHEZ, NOEMI:** “*Diseño del Proceso de Gestión de la Calidad y Desarrollo*”. Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2008.
65. **PUIG SANTOS, JAVIER:** “*En camino a la Calidad Presentación a trabajadores de la DG*”. Conferencia 1 y 2, Dirección General TRD Caribe, Cuba, 18 de enero de 2008.

66. **PUIG SANTOS, JAVIER Y OTROS:** *“P-GC-EM-01 Elaboración de la Documentación TRD Caribe”*. Edición digital TRD Caribe, Cuba, 2007.
67. **PUIG, JAVIER Y GARCIA, DENNIS:** *“Diagnostico de la situación actual y estrategias competitivas para la renta de autos CUBACAR”*. Edición digital, Trabajo de Diploma, Cujae, 2006.
68. **RAMIREZ, JORGE R. Y GARCIA, SILVIA:** *“La creatividad y el proceso de solución de problemas: su interrelación”*. Edición digital Presentación Centro de la Economía Cubana, Cuba, 2007.
69. **RAMIREZ, JORGE R.:** *“Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba”*. Artículo Digital, Cuba, 2004.
70. **RAMIREZ, JORGE R.:** *“Consultoría Gerencial y procesos de cambio en empresas cubanas.”* Artículo Digital, Cuba, 2008.
71. **SABALLO DANIEL, ERNESTO:** *“Procedimiento para realizar Estudios de Procesos”*. Edición digital CIGET-Camagüey, Marzo 2007.
72. **TORRES, TRETO Y SANTOS.** Enfoques para la gestión de la calidad. Revista Normalización. No.2 2003.
73. **VILLALOBOS HEVIA, NELSON J.:** *“Procedimiento para la evaluación del impacto de la introducción de los resultados de ciencia e innovación tecnológica en las empresas de las FAR”*. Ed. Digital Secretaría de Ciencia y Tecnología, Cuba, 2005.
74. **ZARATIEGUI, J.R.** La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa.1999.

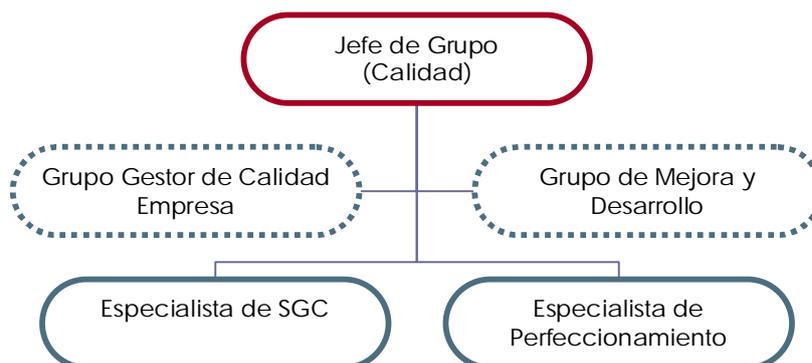
Anexo 1. Modelo del SGC basado en proceso. ISO 9001: 2008



Anexo 2. Organigrama de Calidad y Perfeccionamiento en la División

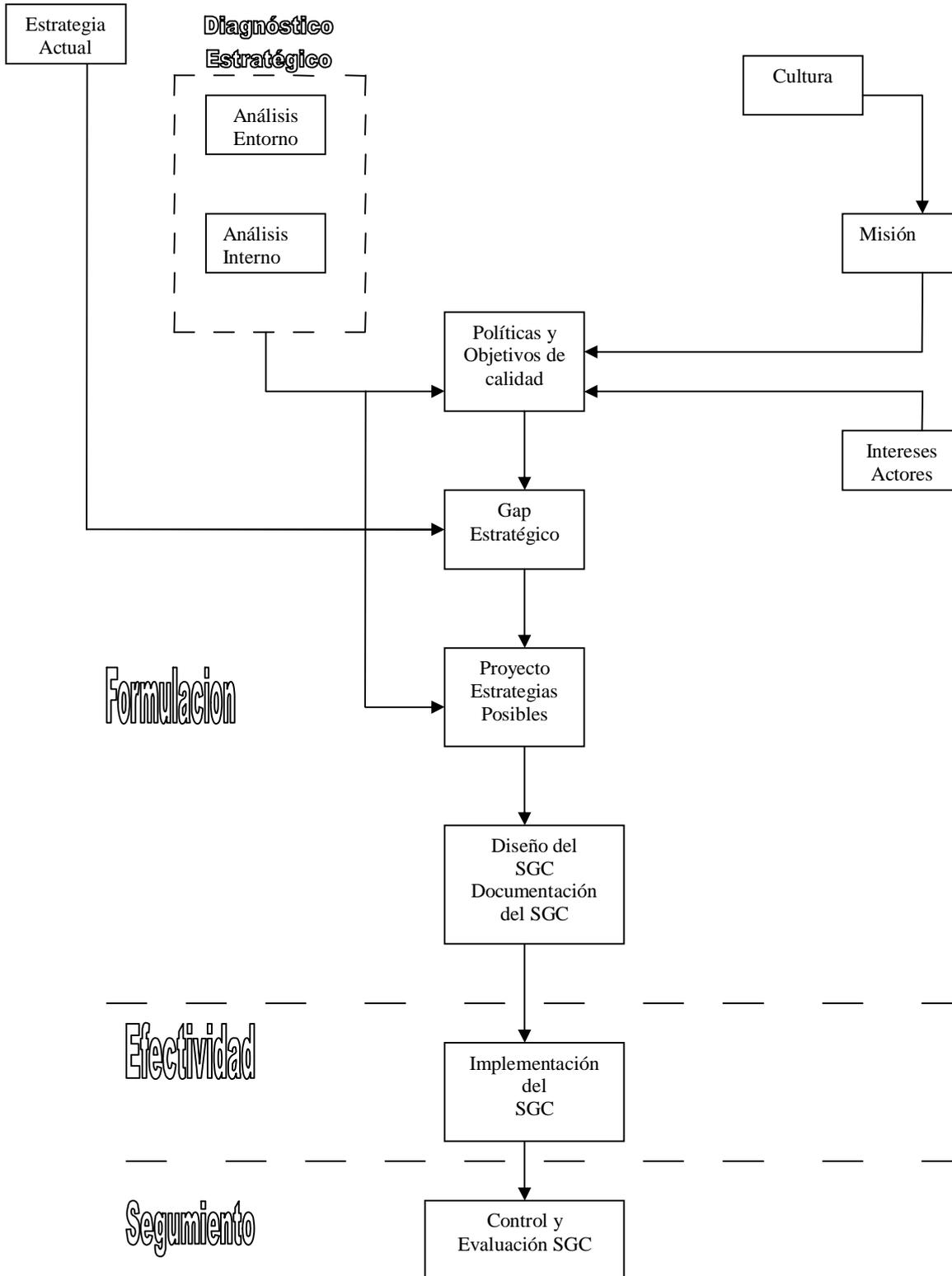


Organigrama del Grupo de Calidad y Perfeccionamiento a nivel de División

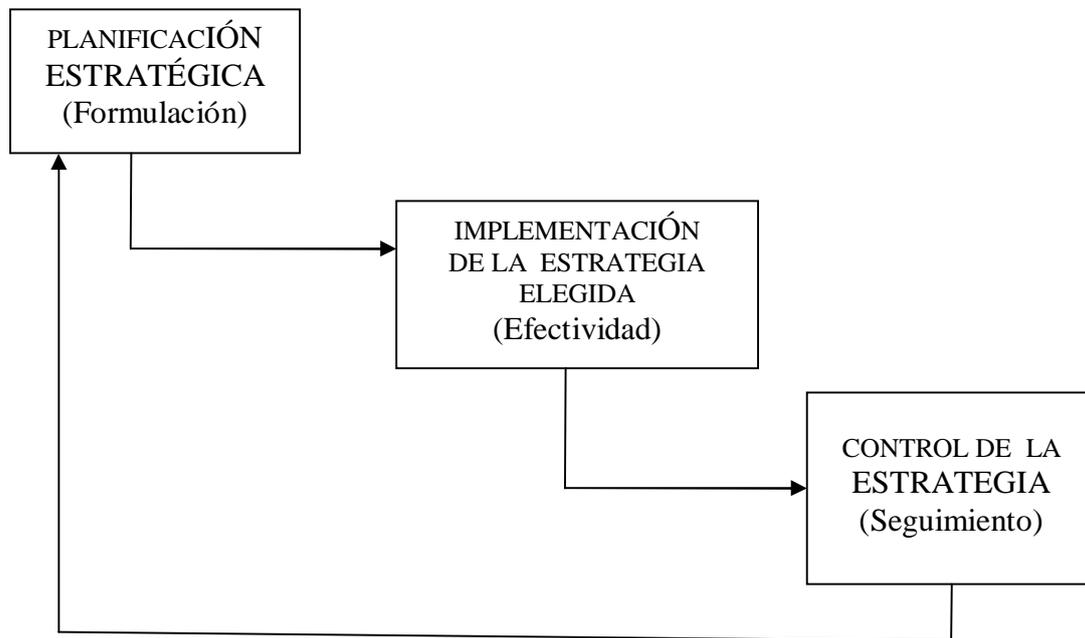


Nota: los grupos marcados intermitentemente son grupos no formales dentro de la estructura organizativa. Los trabajadores participan en el grupo sin desvincularse de su tarea principal.

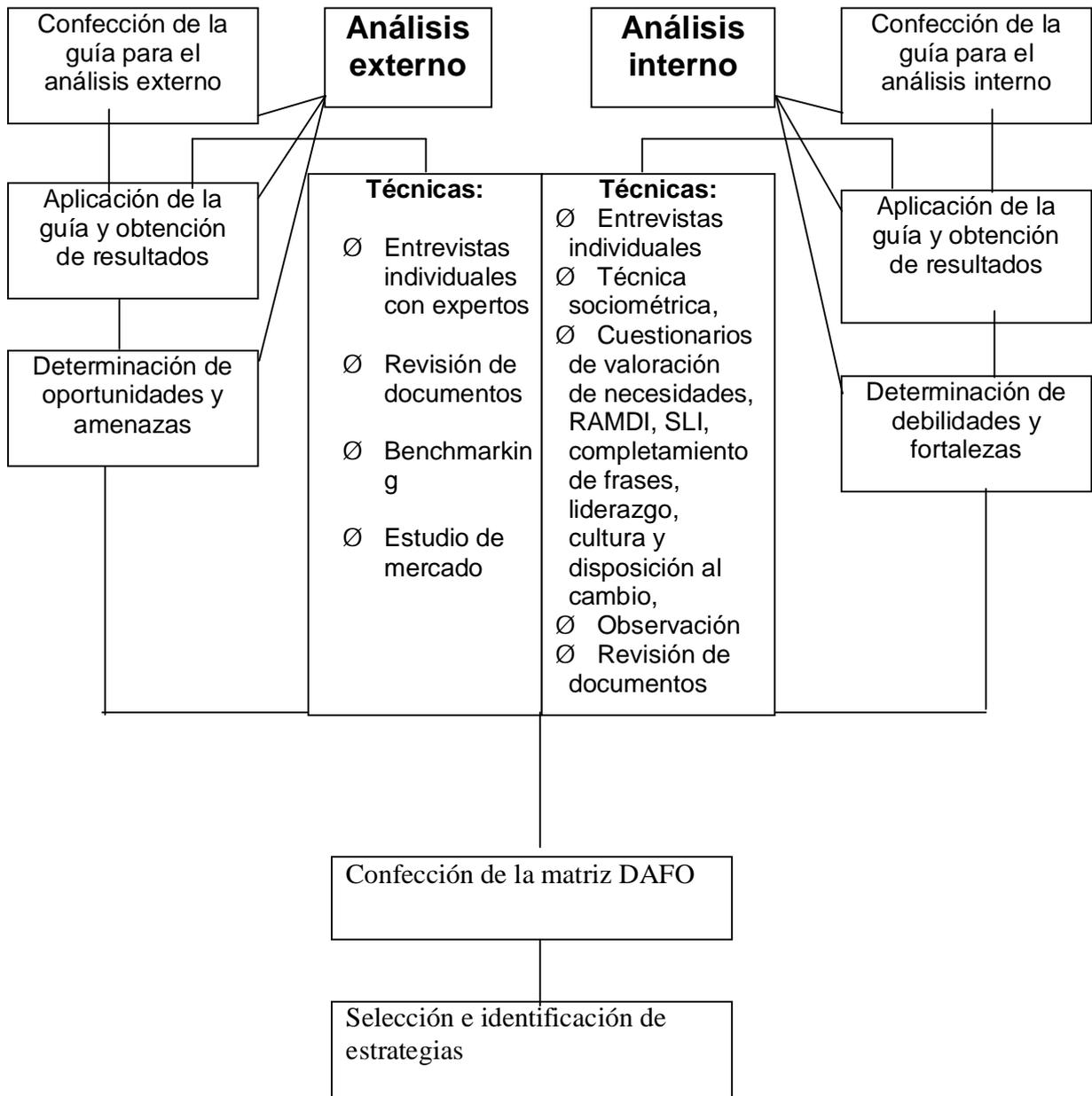
Anexo 4. Estructura de la estrategia para la implantación del SGC



Anexo 3. Fases del proceso de Dirección Estratégica



ANEXO 5. Esquema procedimiento para el diagnóstico estratégico



Anexo 6 Cuestionario para el diagnóstico de la cultura de calidad a la alta dirección

Compañero: Nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

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

ALTERNATIVAS: A- si B- a veces C- no

No	Preguntas	Cultura actual	Cultura Preferida
1	Se siente usted a gusto en la organización y comprometido con ella.		
2	Se desarrolla usted intelectualmente en la organización.		
3	Cree usted que sus perspectivas laborales pueden ser satisfechas en esta organización.		
4	Sus relaciones con los trabajadores son buenas y de apoyo mutuo, logrando una buena comunicación.		
5	Existe preocupación por parte de la dirección por la calidad de vida de los empleados.		
6	Se potencia el trabajo en grupo y se estimula a la participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.		
7	Se aplica algún método para evaluar su desempeño y el de la organización.		
8	Se reconoce a los empleados por su buen desempeño en la organización.		
9	Se trabaja en base a prevenir los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.		
10	Se planifican las actividades, teniendo en cuenta el uso racional de los recursos que se le asignan para sus funciones.		
11	Participa usted en la definición de las políticas y objetivos sobre la calidad en la organización y en su área		
12	Se da a conocer algún reglamento que hable sobre los deberes y derechos de los trabajadores.		
13	Se llevan a cabo acciones para la mejora continua en la organización.		
14	Se potencia la iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.		
15	En la organización hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad.		

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

Compañero: Nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento de la cultura de calidad de la organización, que no es más que el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y caracterizan o dan una imagen externa de la empresa antes sus clientes, proveedores y el entorno en general. De su sinceridad depende la veracidad de nuestras valoraciones y con ella el mejoramiento de la situación actual de la empresa.

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

ALTERNATIVAS: **A–si** **B – a veces** **C– no**

No	Pregunta	Cultura actual	Cultura preferida
1	A la dirección le preocupa mi desarrollo intelectual.		
2	Tengo deseo de superarme para lograr mejores resultados en mi trabajo.		
3	Existe un buen clima laboral entre los empleados y su jefe inmediato.		
4	En mi área de trabajo se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora continua.		
5	Me siento comprometido con mi organización y me siento parte de ella.		
6	Se toma en cuenta mi opinión en la planificación de las actividades a realizar en mi puesto de trabajo para dar cumplimiento a los objetivo de calidad de la organización.		
7	La dirección nos trasmite la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas asignadas en tiempo, para el logro de un buen desempeño de la organización, me siento consiente de esto.		
8	Siempre soy puntual en mi trabajo.		
9	Mantengo siempre el orden y la limpieza en mi puesto de trabajo.		
10	En la organización existe preocupación por la mejora del contenido de trabajo de las personas.		
11	Trabajo sobre la base de evitar los errores y no de corregirlo una vez que se cometan.		
12	Trato de hacer las cosas bien desde la primera vez.		
13	Conozco la política y los objetivos de la calidad en mi empresa.		
14	En mi área de trabajo puedo hacer las cosas bien para el logro de la calidad.		
15	Durante la jornada laboral centro mi atención en el cumplimiento de las tareas asignadas.		

Anexo 8 Resultados del análisis de la información de los cuestionarios de cultura.

Alta Dirección

- 1 En la organización no hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión de calidad.
- 2 No se potencia el trabajo en grupo y tampoco se estimula la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- 3 No siempre se reconoce a los empleados por su buen desempeño.
- 4 Creen que sus perspectivas laborales no pueden ser satisfechas.
- 5 No se sienten a gusto y comprometidos con la entidad.

Empleaos

- 1 No conocen la política y objetivos de calidad
- 2 No se estimula el trabajo en grupo para la generación de ideas con vistas a la mejora continua.
- 3 No existe un buen clima laboral entre los empleados y sus jefes inmediatos.
- 4 No se toman en cuenta sus opiniones en la planificación de las actividades a realizar en sus puestos de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos de calidad de la organización.
- 5 No tienen conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Anexo 9 Cuestionario de liderazgo.

Los siguientes puntos describen varios aspectos del comportamiento del liderazgo. Responda cada uno en la forma en que seguramente actuaría si fuera el líder de un grupo de trabajo.

Encierre en un círculo si usted se portase en la forma descrita siempre (A); con frecuencia (F); esporádicamente (O); rara vez (S); o nunca (N).

Si yo fuera líder de un grupo de trabajo.....

1. Seguramente actuaría como portavoz del grupo.
2. Favorecería las horas extras
3. Dejaría a los miembros absoluta libertad de trabajo
4. alentaría el uso de procedimientos uniformes
5. permitiría a los miembros servirse de su propio criterio en la solución de los problemas.
6. insistiría en superar a los grupos de competencia.
7. hablaría como representante del grupo
8. haría que los miembros pusieran mayor esfuerzo
9. ensayaría mis ideas en el grupo
10. trabajaría duro para obtener un ascenso
11. podría tolerar la espera y la incertidumbre
12. hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes
13. mantendría un ritmo rápido de trabajo
14. asignaría a los miembros una tarea y les daría entera libertad para su ejecución.
15. resolvería los conflictos cuando surgieran dentro del grupo
16. me dejaría abrumar por los detalles
17. representaría al grupo en reuniones fuera de la empresa
18. me sería difícil dar libertad de acción a los miembros del grupo
19. decidiría lo que debe hacerse y como hacerlo
20. me esforzaría por elevar la producción
21. delegaría en algunos miembros la autoridad que yo podría reservarme
22. generalmente las cosas resultan conforme a mis predicciones
23. dejaría al grupo un alto grado de iniciativa
24. asignaría a los miembros del grupo determinadas tareas
25. estaría dispuesto a introducir cambios
26. pediría a los miembros trabajar mas duro
27. confiaría en que los miembros del grupo pusieran en práctica su buen juicio
28. programaría el trabajo por realizar
29. me negaría a explicar mis actos
30. convencería a los demás de que mis ideas le serian de utilidad
31. dejaría al grupo fijarse su propio ritmo de trabajo
32. insistiría en que el grupo superase su récord anterior
33. actuaría sin consultar al grupo.
34. pediría a los miembros del grupo acatar reglas y normas

Anexo 10 Encuesta para valorar el comportamiento de la comunicación interna.

Nuestro equipo de trabajo, encargado de la realización del diagnóstico de la gestión de calidad de la empresa, necesita su mayor colaboración para el conocimiento del comportamiento de la comunicación de la organización, de su sinceridad depende la fiabilidad de nuestro trabajo.

Pienso que mi comunicación con mis superiores.		
Aumenta mi credibilidad	7-6-5-4-3-2-1	Disminuye mi credibilidad
Es precisa	7-6-5-4-3-2-1	No es precisa
Es clara	7-6-5-4-3-2-1	No es clara
Contesta mas preguntas que las que plantea	7-6-5-4-3-2-1	Contesta mas preguntas que las que contesta
Es efectiva	7-6-5-4-3-2-1	No es efectiva
Es adecuada	7-6-5-4-3-2-1	No es adecuada
Es productiva	7-6-5-4-3-2-1	Es improductiva
Logra los resultados que quiero	7-6-5-4-3-2-1	No logra los resultados que quiero
Causa impresión	7-6-5-4-3-2-1	No causa impresión
Crea una imagen positiva de mi	7-6-5-4-3-2-1	Crea una imagen negativa de mi
Es buena	7-6-5-4-3-2-1	Es mala
Es habilidosa	7-6-5-4-3-2-1	No es habilidosa
Es relajada	7-6-5-4-3-2-1	Es tirante
Es gratificante	7-6-5-4-3-2-1	No es gratificante
No me hace estar violento	7-6-5-4-3-2-1	me hace estar violento
Pienso que mi comunicación con mis iguales		
Aumenta mi credibilidad	7-6-5-4-3-2-1	Disminuye mi credibilidad
Es precisa	7-6-5-4-3-2-1	No es precisa
Es clara	7-6-5-4-3-2-1	No es clara
Contesta mas preguntas que las que plantea	7-6-5-4-3-2-1	Contesta mas preguntas que las que contesta
Es efectiva	7-6-5-4-3-2-1	No es efectiva
Es adecuada	7-6-5-4-3-2-1	No es adecuada
Es productiva	7-6-5-4-3-2-1	Es improductiva
Logra los resultados que quiero	7-6-5-4-3-2-1	No logra los resultados que quiero
Causa impresión	7-6-5-4-3-2-1	No causa impresión
Crea una imagen positiva de mi	7-6-5-4-3-2-1	Crea una imagen negativa de mi
Es buena	7-6-5-4-3-2-1	Es mala
Es habilidosa	7-6-5-4-3-2-1	No es habilidosa
Es relajada	7-6-5-4-3-2-1	Es tirante
Es gratificante	7-6-5-4-3-2-1	No es gratificante
No me hace estar violento	7-6-5-4-3-2-1	me hace estar violento

Anexo 11 Variantes del RAMDI.

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones.

Todas las personas poseen una amplia gama de deseos en su vida cotidiana. Sólo le pedimos que piense en su actividad laboral y escriba los diez deseos que sientes diariamente en la realización de su trabajo.

No es necesario que escriba su nombre, lo más importante es que sea plenamente sincero y exprese con claridad lo que usted desea.

Debes pensar rápido y escribir lo primero que se le ocurra, en relación con su persona, cuando lea las frases siguientes:

1. Yo deseo _____
2. Yo deseo _____
3. Yo deseo _____
4. Yo deseo _____
5. Yo deseo _____
6. Yo deseo _____
7. Yo deseo _____
8. Yo deseo _____
9. Yo deseo _____
10. Yo deseo _____

Anexo 12 Cuestionario SLI.

Compañero, estamos haciendo una investigación que necesita de su colaboración. Le agradecemos por su sinceridad al responder y así conoceremos donde están las dificultades para emprender acciones en función de superarlas.

Usted se encontrara con 33 oraciones que expresan diferentes condiciones de trabajo.

Piense en cada una de ellas pero relacionándolas con sus condiciones reales y actuales en el trabajo y decide en cual de las tres opciones marcar. Usted debe responder: cierto, relativamente cierto e incierto.

1. El horario de trabajo me permite realizar actividades sociales, culturales, recreativas, políticas, etc.
2. En mi colectivo son buenas las relaciones entre los compañeros.
3. En mi trabajo los compañeros no están irritados.
4. en mi colectivo de trabajo hay un ambiente amistoso.
5. Mis compañeros de trabajo me aprecian
6. mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato superior
7. mi jefe me estimula cuando hago buen trabajo
8. mi jefe me orienta para que supere mis deficiencias
9. mi jefe se preocupa por mis problemas personales y los de mis compañeros
10. en mi centro de trabajo tengo participación en las discusiones sobre problemas referentes al trabajo.
11. Puedo sugerir cambios sobre los aspectos organizativos del trabajo
12. estoy informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi trabajo
13. en mi centro apporto ideas para mejorar el trabajo
14. estoy convencido(a) del sentido de mi trabajo.
15. mi trabajo es útil para los demás
16. mi trabajo tiene un gran valor social.
17. mi trabajo con frecuencia me presenta nuevas situaciones a las que debo dar solución
18. mi contenido de trabajo es variado
19. me siento orgulloso (a) del trabajo que realizo.
20. siento que es muy útil el trabajo que realizo
21. en mi trabajo hay condiciones adecuadas para desempeñar mis labores
22. en mi trabajo hay facilidad para merendar y comer
23. en mi trabajo hay facilidad de recreación
24. en mi trabajo hay posibilidad de transporte
25. el cargo o función que desempeño es importante
26. el cargo o función que desempeño es de responsabilidad
27. mi trabajo es importante para todos
28. mi familia considera importante mi trabajo
29. mis amigos consideran importante mi trabajo
30. la ventilación en mi puesto de trabajo es suficiente
31. en mi puesto de trabajo puedo concentrar mi atención suficientemente para desarrollar mis labores
32. en mi centro de trabajo hay oportunidad de promoción a puestos superiores
33. en mi centro de trabajo tengo posibilidades de ampliar mis conocimientos sobre el trabajo que realizo.

ANEXO 13 Matriz DAFO

Análisis de las relaciones internas y externas (Matriz DAFO)

Construcción de la Matriz de factores internos.

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Líder en ventas en el mercado	8	4	32
Fuerza de trabajo esencialmente joven, disciplinada, responsable, y dispuestos a aprender	7	4	28
Seriedad de la organización para honrar sus compromisos.	8	4	32
Representación y crecimiento de la red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado.	6	3	18
Incremento del poder negociador dado por el aumento del volumen de compra	6	3	18
Estilo de trabajo basado en el cumplimiento de normativas y reglamentaciones	6	3	18
Fallas en el sistema de información para la toma de decisiones de la empresa.	4	2	8
Insuficiencias en la gestión de dirección empresarial.	7	2	14
Deficiencias en la gestión del capital humano.	4	2	8
Problemas en la gestión logística.	6	2	12
Dificultades en la calidad de bienes y servicios e insuficiente profesionalidad en la atención al cliente.	8	1	8
Funcionamiento insuficiente de la reparación y mantenimiento.	8	1	8
Comunicación e integración de los procesos con dificultades.	6	2	12
No tener implantado un SGC.	8	1	8
Débil proceso de evaluación de proveedores y proceso de reclamaciones.	8	1	8
Total	100	-	232

Construcción de la Matriz de factores Externos.

Factores	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Relaciones estatales con China y Vietnam y Oficinas comerciales del GAE en esos y otros principales mercados, como Panamá, y Brasil, que facilitan las negociaciones comerciales.	8	3	24
Crecimiento de la demanda, a partir de la diversificación del trabajo por cuenta propia y de la divisa circulante introducida al país por diferentes vías.	11	4	44
Escenario político favorable para el mercado de Latinoamérica.	12	3	36
Potenciación de la sustitución de importaciones.	15	4	60
Extensión del uso de tarjetas de crédito a los colaboradores	8	3	24
Existencia de la competencia (Panamericanas, Habaguanex, y Caracol).	5	1	5
Elevados costos de las mercancías	4	2	8
Disminución de las remesas familiares.	5	2	10
Depresión e inestabilidad de la producción nacional.	5	1	5
Incremento del precio en materia prima y petróleo.	4	2	8
Alta dependencia de las importaciones.	4	2	8
Déficit en el país de los recursos y herramientas para la ejecución de la reparación, mantenimiento e inversiones.	6	1	6
Normativas legales que obstaculizan el desempeño de la organización.	3	2	6
Recrudescimiento de la crisis económica mundial que afecta al país	4	2	8
Fortalecimiento de los mercados industriales con ofertas en moneda nacional	6	1	6
Total	100	-	258

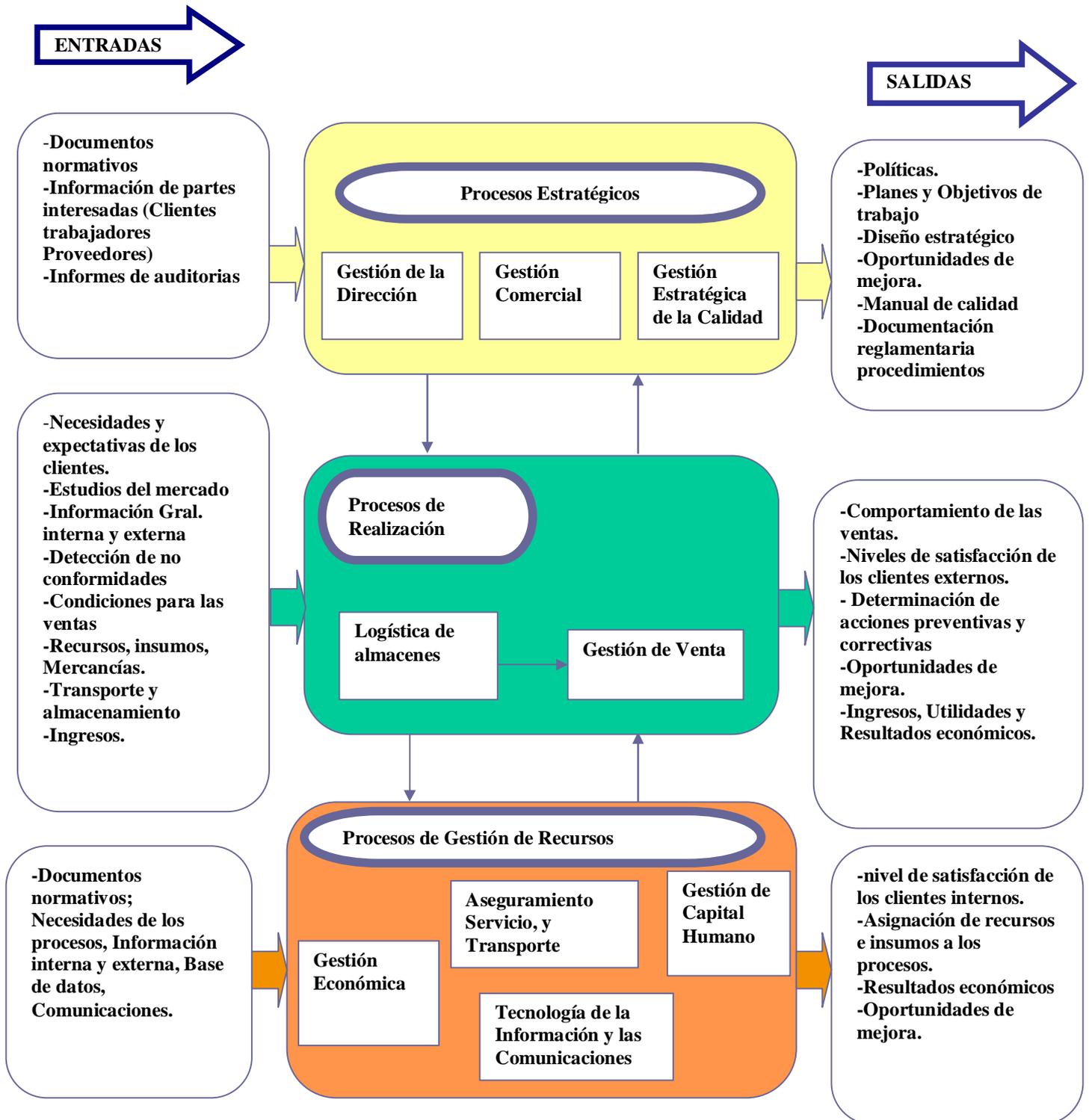
Potencialidades y Barreras de TRD,

MATRIZ DAFO	POTENCIALIDADES	BARRERAS
EXTERNO	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escenario político favorable para el mercado de Latinoamérica. 2. Crecimiento de la demanda, a partir de la diversificación del trabajo por cuenta propia y de la divisa circulante introducida al país por diferentes vías. 3. Relaciones estatales con China y Vietnam y Oficinas comerciales del GAE en esos y otros principales mercados, como Panamá, y Brasil, que facilitan las negociaciones comerciales. 4. Potenciación de la sustitución de importaciones. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de la competencia (Panamericanas, Habaguanex, y Caracol), consolidación de la oferta en moneda nacional y otros servicios. 2. Elevados costos de las mercancías y disminución de las remesas familiares. 3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional. 4. Normativas legales que obstaculizan el desempeño de la organización. 5. Déficit en el país de los recursos y herramientas para la ejecución de la reparación, mantenimiento e inversiones.
INTERNO	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Líder en ventas en el mercado. 2. Fuerza de trabajo esencialmente joven, disciplinada, responsable, y dispuestos a aprender. 3. Seriedad de la organización para honrar sus compromisos. 4. Representación y crecimiento de la red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado. 5. Incremento del poder negociador dado por el aumento del volumen de compra. 6. Estilo de trabajo basado en el cumplimiento de normativas y reglamentaciones. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultades en la calidad de bienes y servicios e insuficiente profesionalidad en la atención al cliente. 2. Insuficiencias en la gestión de dirección empresarial. 3. Deficiencias en la gestión del capital humano. 4. Problemas en la gestión logística. 5. Fallas en el sistema de información para la toma de decisiones de la empresa. 6. Funcionamiento insuficiente de la reparación y mantenimiento. 7. Comunicación e integración de los procesos con dificultades.

Anexo 14 Procesos identificados en la División Oriente Norte de TRD Caribe y su clasificación.

Nombre	clasificación	Objetivo
1. Gestión de la Dirección	Estratégico	Gestionar los recursos y el personal de la entidad, a través de los procesos, para el cumplimiento de su misión y objetivos con un desarrollo sostenible.
2. Gestión Comercial	Estratégico	Determinar e identificar los productos y servicios (necesidades y requisitos) para satisfacer la demanda y expectativas de los clientes competitivamente.
3. Gestión Estratégica de la Calidad y Desarrollo	Estratégico	Facilitar con el diseño, asesoría y medición; el desempeño efectivo y la mejora continua de todos los procesos para obtener resultados que satisfagan las expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
4. Logística de Almacenes	De Realización	Garantizar los productos y servicios según las demandas del cliente con elevada competitividad
5. Gestión de Venta.	De Realización	Garantizar un servicio de venta que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.
6. Gestión de Capital Humano.	De Gestión de Recursos	Garantizar el personal y su organización con las competencias laborales para el desarrollo de las actividades en la entidad con la calidad requerida, así como métodos para alcanzar una adecuada satisfacción laboral, motivación y permanencia de los trabajadores.
7. Gestión Económica.	De Gestión de Recursos	Desarrollar la planificación, registro, control, cálculo y análisis económico-financiero para brindar información confiable y oportuna para la toma de decisiones que garantice el desarrollo de la entidad y una rentabilidad creciente.
8. Gestión de Aseguramiento Servicios y Transporte.	De Gestión de Recursos	Gestionar el aprovisionamiento de medios, insumos, servicios de transportación, alojamiento y otras para la realización de las actividades de la entidad.
9. Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación	De Gestión de Recursos	Brindar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación para optimizar la gestión.

Anexo 15. Mapa de procesos de la División Oriente Norte de TRD Caribe



ANEXO 17. Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica de la estrategia para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la gestión empresarial para facilitar la toma de decisiones

Cuestionario para conocer el criterio de los expertos:

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del estudio realizado para la implementación del sistema de gestión de calidad, en la actividad empresarial. En tal sentido, se solicita su opinión acerca de los elementos que son referidos a continuación. Según la terminología utilizada.

TD: total desacuerdo; NA: No estoy de acuerdo; ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; A: De acuerdo; MA: Muy de acuerdo

Aspectos analizados	Respuestas				
	TD	NA	ND	A	MA
Los aspectos presentes en la elaboración de la estrategia garantizan la coherencia de esta y lo que se espera de ella.					
Las fases o etapas que integran la estrategia están interrelacionadas.					
El grado de adecuación de las tareas de preparación que la condicionan por actividad.					
La capacidad de discernimiento de las técnicas y herramientas propuestos en todas sus fases.					
Utilidad práctica de la estrategia diseñada para la toma de decisiones referentes a la implantación en TRD Caribe.					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación: _____

Entidad en la que labora: _____ Cargo: _____ Años de Experiencia _____ Graduado de: _____