

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



**NOMBRE DEL SUB-EVENTO**

**CINDUS 2019**

**Título**

**DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
ANTENAS SEGÚN LAS NC ISO 9001:2015**

*Title*

***DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CONTEXT IN THE ANTENNAS  
COMPANY ACCORDING TO NC ISO 9001:2015.***

Ing. Madelbys Reyes López <sup>1</sup>, Dra.C. Tatiana de las Mercedes Escoriza Martínez <sup>2</sup>

**Resumen:**

La presente investigación se realiza en la Empresa de Antenas de Villa Clara, con el objetivo de aplicar diagnóstico inicial en los procesos declarados claves según el mapa de procesos de la organización, que contribuya a detectar, evaluar y prevenir las fallas y sus efectos en la calidad de los servicios que presta, sobre los temas fundamentales como base para la integración del Sistema de Gestión. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizan técnicas como revisión bibliográfica, revisión de documentos, consulta a especialistas, observación directa, y planes de control con el objetivo principal de contribuir a la mejora tanto en el contexto organizacional y propiciar la obtención de resultados que aporten soluciones a problemas detectados. Como principales resultados se identificaron los posibles modos de fallos que pueden existir durante la realización de los procesos, así como los efectos que tienen para dicha organización, para los cuales se realizó una propuesta de mejora y de esta forma eliminar o reducir los riesgos a niveles aceptables y lograr con ello la satisfacción del cliente final.

---

<sup>1</sup> - Ing. Madelbys Reyes López. Empresa Antenas, Cuba. E-mail: madelbys@antenasvc.co.cu:

<sup>2</sup> - Dra.C. Tatiana de las Mercedes Escoriza Martínez. Universidad Centras de las Villas Marta Abreus, Cuba. E-mail: tescoriza@uclv.edu.cu

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



**Abstract:**

*The present investigation is carried out in the Antenna Company of Villa Clara, with the objective of applying initial diagnosis in the key declared processes according to the process map of the organization, which contributes to detect, evaluate and prevent failures and their effects in the quality of the services it provides, on the fundamental issues as a basis for the integration of the Management System. For the fulfillment of this objective, techniques are used such as bibliographic review, review of documents, consultation of specialists, direct observation, and control plans with the main objective of contributing to the improvement both in the organizational context and promoting the obtaining of results that contribute solutions to problems detected. The main results were identified the possible failure modes that may exist during the realization of the processes, as well as the effects they have for said organization, for which an improvement proposal was made and in this way eliminate or reduce the risks to levels acceptable and thus achieve the satisfaction of the final customer.*

**Palabras Clave:** Diagnóstico; del; Contexto; Organizacional; Empresa; Antenas.

**Keywords:** *Diagnosis; The; Context; Organizational; Company; Antennas*

## **1. Introducción**

La existencia de mercados cada día más competitivos y cambiantes, los avances de las nuevas tecnologías, el creciente aumento en la complejidad de los procesos son el ejemplo más claro de la necesidad del empleo de una adecuada administración de riesgos para de esta forma proporcionarle a la empresa una seguridad en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de esta manera lograr la eficiencia de la organización.

A nivel internacional, se han emitido documentos sobre la gestión de riesgos empresariales, enfocados principalmente al control interno. Se destacan los desarrollados por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), el primero en 1992, que avizoraba los primeros aspectos sobre la necesidad de gestionar los riesgos, mientras que el segundo en el 2004, lo contempla como uno de los componentes del control interno que se integra en el proceso de dirección.

El término calidad es un concepto muy utilizado, aun cuando resulta extremadamente difícil de medir, precisada por algunos autores como un término intrínseco, para el cual cada persona tiene su propio aserto. En tal sentido la calidad puede definirse como: «Hacer bien las cosas desde la primera vez»; «Producir de

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



acuerdo a las normas establecidas»; «Una categoría que tiende siempre a la excelencia»; «Lograr productos y/o servicios con cero defectos»; «Satisfacer las necesidades del cliente»; «Cumplir con las expectativas del cliente»; «No es un problema es una solución». Para Sehbenger, (1986) «La calidad es como un arte, todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es».

Para la Organización Internacional de Normalización o estandarización ISO, por sus siglas en inglés, es el «grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos», donde las características constituyen el rasgo diferenciador existente entre un producto o servicio y otro de similar naturaleza, y los requisitos expresan la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (NC ISO 9000: 2015)

Un sistema de gestión de la calidad bien establecido, enfocado a la mejora continua de los procesos, le permite lograr a la organización una serie de beneficios en cadena, donde se destaca en primer lugar un decrecimiento de los costes, porque hay menos reproceso, menos errores y menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales, como resultado de todo ello, mejora la productividad; se conquista el mercado con la mejor calidad y los precios más bajos, lo cual permite a la organización permanecer con éxito en el mercado y generar más oportunidades de empleo.

Por tanto, la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una satisfacción permanente de sus clientes.

En las organizaciones existen diversos procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro.

Un enfoque basado en procesos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un óptimo desempeño y la obtención de mejores resultados no solo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Esta investigación se enfoca en el diagnóstico en el contexto organizacional y en la gestión de la calidad en la Empresa de Antenas de Villa Clara que dentro de sus actividades fundamentales se encuentra la producción de antenas y dispositivos de posicionamiento u orientación de las antenas, así como la fabricación de escaleras profesionales y domésticas, carpintería de aluminio, acero, PVC y policarbonato.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



A partir de la observación realizada a dicha empresa se puede apreciar que no existe un diagnóstico ni en el contexto organizacional por lo cual no se conoce las fallas fundamentales existentes y pueden afectar el objetivo fundamental de la entidad que es la satisfacción de los clientes.

Los elementos antes expuestos constituyen la situación problemática de la presente investigación, por lo que el problema de investigación a resolver radica en que los métodos aplicados en dicha empresa hasta el momento no han detectado los fallos existentes en el contexto organizacional en la organización, lo cual no permite identificar, evaluar y prevenir los sucesos no deseados en los procesos definidos en de dicha organización.

Para darle solución al problema de investigación, se define como objetivo general de la investigación:

- **Diagnosticar los principales problemas presentes en el contexto organizacional, y a partir de sus resultados, identificar las principales oportunidades de mejora que deben ser emprendidas.**

En correspondencia con el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

Elaboración del marco teórico referencial del trabajo de investigación a partir del análisis del estado del arte y la práctica en la temática abordada.

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual en el contexto organizacional en la Empresa de Antenas de Villa Clara.
2. Proponer un plan de mejora que permita minimizar y llevar a los valores permisibles los fallos detectados.

La investigación que se proyecta posee un valor metodológico, práctico e investigativo.

Valor metodológico: se manifiesta adaptando un procedimiento que identifique posibles fallos en los procesos, a partir del conocimiento de técnicas o herramientas, lo cual podrá ser utilizado de manera factible por empresas e investigadores que deseen consultarlo.

Valor práctico: permite identificar las fallas que existen tanto en el contexto organizacional como en la gestión de la calidad, y evaluar los riesgos en el proceso de realización de la producción; contribuyendo a minimizar sus consecuencias y a la mejora continua de sus servicios.

Valor teórico: se logra a partir de la construcción un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

literatura nacional e internacional, sobre el desarrollo de herramientas que contribuyan a la gestión más apropiada y efectiva de la organización.

Inicialmente se parte de una caracterización general de la Empresa Antenas, donde se identifica su objeto social y núcleo filosófico, así como las políticas que dirigen su gestión. Incluye, además, la identificación de clientes y proveedores, así como los procesos principales de la organización y sus interrelaciones. Se parte de un diagnóstico de la situación organizacional en la Empresa Antenas para conocer sus particularidades y se conocen las posibles fallas existentes en la organización que imposibilitan la implementación del Sistema de Gestión Integrado. Finalmente se incorporan al trabajo conclusiones, bibliografía y anexos que contribuyen a la mejor comprensión de los resultados.

Para cumplir con estos objetivos se aplicaron diferentes técnicas de diagnóstico, con propósitos bien definidos para cada una de ellas:

Revisión documental. Para caracterizar la organización objeto de estudio e identificar sus antecedentes en cuanto a la gestión de la calidad.

Lista de chequeo: Para diagnosticar la situación actual de la organización en el contexto organizacional, y a través de esta técnica se pueden detectar las fallas que existen en el sistema.

Diagrama de Pareto: Para concentrarse en las causas con mayor impacto sobre el problema identificado, así como mostrar la importancia relativa de los problemas en un formato visual simple, rápido de interpretar y que permita un fácil seguimiento de los mismos. Se aplica el Diagrama de Pareto para establecer un orden de prioridad en la identificación y aplicación de las mejoras que han de ser introducidas en el proceso.

### **3. Resultados**

#### **Diagnóstico del Contexto Organizacional en la Empresa Antenas de Villa Clara según las NC ISO 9001:2015.**

La Empresa de Antenas de propiedad estatal domiciliada en Carretera Central No 536 esquina a Tirso Díaz, Santa Clara, Villa Clara, constituida por la Resolución N° 126/97 de fecha 12 de junio de 1997, del Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica y la Electrónica, subordinada al OSDE de la Industria Electrónica, la Informática, la Automatización y las Comunicaciones, GELECT y este al Ministerio de Industrias mediante la Resolución 15 de fecha 21 de enero del 2012. Actualmente está comprometida con la

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

implantación del Sistema de Dirección y Gestión del Decreto 281 de Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro desde el 15 de septiembre del año 2006, aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en acuerdo único N° 5734 de fecha 28 de julio de 2006. Dentro de las obligaciones que define el “perfeccionamiento empresarial” está la integración de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud, motor importante para cumplir las metas fijadas, utilizando como guía principal la NC ISO 9001:2015 SGC. Requisitos con orientación para su uso, NC ISO 14001: 2015. SGA. Requisitos con orientación para su uso y NC ISO 45001. Requisitos con orientación para su uso y la Ley 116. Código del Trabajo.

Todas requieren para su implementación que la organización conozca el contexto en que se desarrolla la gestión empresarial, que se identifique y evalúen los problemas internos y externos para conocer y/o actualizar las oportunidades y debilidades, las fortalezas y amenazas sobre la base de las obligaciones legales, de mercado, económicas, ambientales, políticas y sociales que pueden afectar su desenvolvimiento.

**Misión:**

Proporcionar la satisfacción de las necesidades de nuestros Clientes a través de negocios concertados con los mismos, con la finalidad de Producir, ensamblar y comercializar antenas, sistemas de antenas y dispositivos de posicionamiento u orientación de las antenas para recepción o transmisión satelital, escaleras profesionales y domésticas, carpintería en aluminio, acero, PVC y policarbonato, dar soluciones viables empleando fuentes renovables de energía; además de brindar servicios técnicos de montaje y postventa de sus producciones, contribuyendo de esa forma al desarrollo económico y social del país, orientados para la sustitución de importaciones y a la mejora de las condiciones de vida de la población, con la garantía de un servicio con calidad, dado por el compromiso moral y la experiencia de nuestros trabajadores.

**Visión:**

Somos una Organización líder en las producciones y servicios que prestamos, caracterizada por su flexibilidad, eficiencia y competitividad, con una significativa presencia en el mercado nacional y en el área de la América Latina y el Caribe; con sus producciones y servicios de antenas, sistemas de antenas y dispositivos de posicionamiento u orientación para recepción o transmisión satelital, escaleras profesionales y domésticas, carpintería en aluminio, acero, PVC y policarbonato , además una gama de productos

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



vinculados a la energía renovable y brindar servicios técnicos de montaje y postventa: resultantes de la innovación, para satisfacer las exigencias de los clientes en los sectores industriales y sociales, comprometidos con la calidad, la honestidad y lealtad como premisa de nuestras relaciones de trabajo; basado en un sistema de gestión de la calidad certificada; una infraestructura y tecnología adecuada; un capital humano calificado, creativo y motivado; una elevada capacidad de reacción ante los cambios del entorno, que nos permite lograr la eficacia y una eficiencia económica sostenible.

### **Políticas generales:**

1. Alcanzar la consolidación del perfeccionamiento empresarial, logrando una reducción apreciable en los gastos y un incremento progresivo de sus aportes.
2. Mantener el sistema de gestión de la calidad certificado, tomando como referencia las normas vigentes.
3. Alcanzar resultados superiores en la Innovación Tecnológica que utilice tanto desarrollos propios, como las modernas tecnologías y sistemas, así como la superación continua de sus trabajadores.
4. Asegurar una imagen de excelencia de nuestros productos y servicios que satisfaga las necesidades de los clientes.
5. Mantener un sistema de control interno que propicie la contabilidad certificada.

La empresa realiza la planeación de objetivos anual hasta nivel de área de trabajo, con acciones y criterios de medidas que pudiesen mejorarse en su formulación una vez alineado con los objetivos del sistema integrado de gestión.

A través del objeto social aprobado en la Resolución 371/2013 de fecha 29 de agosto 2013, emitida por Ministro de Planificación y Economía la empresa presta los productos y servicios principales siguientes:

- Producir, ensamblar y comercializar antenas, sistemas de antenas y dispositivos de posicionamiento u orientación de antenas para recepción o transmisión satelital, escaleras profesionales y domésticas, carpintería en aluminio, acero PVC y policarbonato.
- Brindar servicios técnicos de montaje y postventa de sus producciones.

Posteriormente en virtud de apoyar el cumplimiento del encargo estatal ya aprobado se autorizan actividades secundarias en la Resolución N° 17/14, de fecha 18 de Febrero de 2014, del Director General:

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL "II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



- Brindar servicios de proyectos y diseños de sus producciones.
- Desarrollar, producir y comercializar equipos eléctricos, electrónicos, médicos y los asociados a la energía renovable.
- Elaborar y montar falso techo, muebles y estructuras metálicas.
- Brindar servicios de pailera, maquinado y soldadura especializada en argón.
- Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no pueden ser reutilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece sus producciones.
- Ventas de inventarios ociosos y de lento movimiento.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores
- Cobro al cliente por concepto de mora en la recogida de sus productos terminados, almacenaje y transportación de los mismos.

De lo anteriormente expuesto se deriva la cartera de productos que ofrece la organización:

### **Caracterización del Entorno en el que se realizan las producciones.**

La situación en las relaciones internacionales cambiante e inestable que pueden afectar las transacciones financieras, el cambio de los precios y los mercados para materializar las importaciones y por consiguiente, la cadena de suministros de la empresa.

Los reajustes progresivos de nuestro modelo económico social que generan cambios estructurales funcionales y normativos.

Las limitaciones de infraestructura y solvencia económica del país, que atentan contra la fluidez de nuestras demandas.

### **Principales clientes.**

Dentro de los principales clientes con que cuenta la empresa se encuentran: la FAR, el MININT, ETECSA, Radio Cuba, CIMEX, COPEXTEL, la Federación de Radioaficionados de Cuba, TECNOAZUCAR, MINSAP, MINED, Mantenimiento Constructivo del Poder Popular, la Unión de Empresa Eléctrica, Empresa



## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL "II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



de Correos de Cuba, la Empresa de Industria Electrónica, entre otras entidades de relevancia nacional y regional, logrando la satisfacción de los mismos como evidencia de ello se han mantenido como clientes a lo largo de estos años.

### **Principales proveedores.**

PRODUCTO ANTENAS: ACINOX COMERCIAL y CUBAELECTRONICA importación de Angulares, perfiles y secciones de acero no aleado. Ferretería General. Partes, piezas y accesorios, ALCUBA, Perfiles de aluminio y EIE, Elementos Plásticos

PRODUCTO ESCALERAS: MAQUIMPORT y CUBAELECTRONICA Perfiles de aluminio. Ferretería General. Partes, piezas y accesorios. ALCUBA, Perfiles de aluminio, Conrado Piña Elementos Plásticos. GAE- AUSA.

PRODUCTO ESTRUCTURAS DE ALUMINIO (CARPINTERÍA DE ALUMINIO, MUEBLES METÁLICOS) MAQUIMPORT importador de Perfiles de aluminio. Ferretería General. Partes, piezas y accesorios. ALCUBA, Perfiles de aluminio

PRODUCTO FUENTES RENOVABLE DE ENERGIA (FRE), ACINOX COMERCIAL importación de Angulares, perfiles y secciones de acero no aleado. Ferretería General. Partes, piezas y accesorios, ALCUBA, Perfiles de aluminio. GAE- AUSA.

### **Principal competidor.**

Se identifica a la CORPORACION COPEXTEL S.A., en la venta de antenas domésticas.

Los productos escaleras y antenas profesionales y de gran porte no se identifican competidores en el territorio nacional.

La organización en su condición de única empresa a nivel nacional le permite monopolizar el mercado de muchas de sus producciones y propiciar su participación en programas nacionales de desarrollo como; de las comunicaciones, la electrónica, la vivienda, de ahorro de recursos con el visionario cambio de la matriz energética, a la vez que recibe una atención priorizada por la alta dirección del país.

### **Atributos organizacionales**

Los atributos de la organización son elementos objetivos que la distinguen de sus similares, agrupan,

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL "II CCI UCLV 2019"

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



especializan y condicionan los intereses y motivaciones de las partes integrantes del sistema empresarial.

Lo conforman; la estructura, los procesos organizacionales, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores y el desempeño individual, grupal y organizacional. A los efectos del presente análisis de presentan los dos primeros elementos y su expresión estratégica.

La estructura actual de la empresa, anexo no 1, clasifica como lineal-funcional donde se combinan las ventajas de la autoridad lineal y la funcional y permite liberar a los directivos de tareas **operativas**.

### **Estructura:**

Primer nivel: Director General

Segundo nivel: Director Adjunto, Director de Capital Humano, Director de Contabilidad y Finanzas (Grupo Contable) y Director de Mercadotecnia (Grupo Técnico Comercial y de Investigación y Desarrollo).

Tercer nivel: Director de UEB de Producción con grupo de preparación y control y 5 brigadas productivas y el Director de UEB de Aseguramiento Técnico con 4 brigadas

A partir del mapa de procesos del Manual de la Calidad actual por la NC ISO 9001:2008 la empresa definió los procesos estratégico, operativos y de apoyo:

1. Proceso estratégico sólo abarca la gestión de la dirección.
2. Procesos operativos están los procesos de la contratación, planificación y prestación del servicio y la entrega del servicio, a los cuales se agregan las actividades de compras, de investigación y desarrollo que inciden en su adecuado desempeño.
3. Procesos de apoyo, están los procesos de contabilidad y finanzas, gestión de capital humano y perfeccionamiento empresarial, los servicios informáticos, de mantenimiento y servicios generales.

Otro elemento integrador de la empresa es la formulación de una estrategia organizacional que le permite comprometer a los trabajadores en el logro de una posición sólida y deseada a través del establecimiento de metas.

Poseen la planeación de objetivos anual hasta nivel de área de trabajo con acciones y criterios de medidas que pudiesen mejorarse en su formulación una vez alineado con los objetivos del sistema integrado de gestión.

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



La planeación no identifica, evalúa ni determina los riesgos que puedan hacerla vulnerable, así como las oportunidades que se le ofrecen en diferentes esferas de trabajo.

### **Valores compartidos**

- Compromiso y orientación con los resultado
- Responsabilidad ante el trabajo
- Liderazgo
- Calidad en las producciones y servicios
- Innovación permanente

Existe un diagnóstico comunicacional en la empresa que aportó un estudio relacionado con los valores de la organización y sus trabajadores y estos no están reflejados en su totalidad en la declaración final anteriormente expuesta, debiéndose adecuar a lo contactado por la investigación realizada. Ejemplo: En la declaración “la calidad de las producciones y servicios” es una obligación y/o responsabilidad en el desempeño de los trabajadores.

La adquisición de las materias primas y la venta de sus productos se gestiona con UEB de Aseguramiento y la Dirección de Mercadotecnia respectivamente ubicadas en sus propias instalaciones a partir de las orientaciones del OSDE y el financiamiento aprobado, esta situación crea limitaciones productivas y la no satisfacción de los clientes comprometidos en la conciliación que soporta las propuestas de plan anual (Feria de Demanda) además de incumplimientos de planes mensuales y no le permite atender muchas solicitudes de clientes eventuales, lo que en algunas ocasiones satisfacen parcialmente con reservas de sus inventarios.

El equipamiento que posee la empresa es obsoleto en su mayoría y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora pero las solicitudes de inversión no han rebasado la factibilidad. Deben aprovechar las posibilidades que ofrece la Ley No. 118 sobre la inversión extranjera y su cartera de oportunidades para realizar el proceso como está regulado.

El promedio de entrega del producto y/o ejecución del servicio desde que el cliente firma su contrato hasta su entrega no está establecido a pesar de estar bien definido todo el procedimiento a seguir desde la solicitud, la puesta en producción y entrega del producto terminado o fin del servicio, poseen las normas de tiempo de

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

cada actividad y el plan de calidad con su desglose, pero las limitaciones materiales diversas provocan cuellos de botellas.

Los principales clientes de sus productos son: Copextel y Divep para antenas y escaleras, Comercializadora Escambray de Cienfuegos para escaleras y carpintería de aluminio, MINCIN para antenas domésticas y AUSA de escaleras. Todos son comercializadoras que incrementan el precio de venta en su productos y no tienen un vínculo directo con el cliente para conocer los requisitos específico del uso del producto, simplemente estos los oferta a quien les sirva por lo que no necesita conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado, la empresa no posee el mecanismo para conocerlo. Y los principales proveedores son: PROALUM (ALCUBA) de perfiles de aluminio, EIE HABANA de elementos plásticos, CUBAELECTRON de tornillería, CICLOS MINERVA de porta elementos como carchas y algunos territoriales que le ofertan suministros diversos como pinturas y electrodos, ACINOX, ALMACENES UNIVERSALES y COMERCIALIZADORA ESCAMBRA Y.

### Perfil de la fuerza de trabajo

La siguiente tabla ofrece los detalles sobre la composición de la fuerza de trabajo por categorías ocupacionales.

Tabla1: Plantilla aprobada y cubierta de la empresa Antenas al cierre del febrero del 2019. (Elaboración propia)

| <b>Aprobada</b> | <b>D</b>  |            | <b>T</b>  |            | <b>O</b>  |            | <b>A</b>  |            | <b>S</b>  |            |
|-----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| 117             | 7         |            | 38        |            | 65        |            | 0         |            | 7         |            |
| <b>Cubierta</b> | <b>Hb</b> | <b>Muj</b> | <b>Hb</b> | <b>Muj</b> | <b>Hb</b> | <b>Muj</b> | <b>Hb</b> | <b>Muj</b> | <b>Hb</b> | <b>Muj</b> |
| 98              | 4         | 3          | 19        | 14         | 48        | 3          | 0         | 0          | 3         | 4          |

De la plantilla cubierta el sexo femenino representa el 24.5 % y el 7 % labora en los procesos claves de realización del producto y/o servicio. La edad promedio es de 45 años.

## II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL "II CCI UCLV 2019"



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Gráfica 1: Composición de la Fuerza laboral por nivel escolar (Elaboración propia)

Con respecto a la composición de la fuerza laboral por el nivel escolar, como se puede apreciar en la gráfica no, el 42% corresponde a graduados de nivel superior, el 21% corresponde a graduados de nivel medio superior y el 19% a graduados de técnico medio. El 82% de la fuerza laboral es blanca y el 2% es mujer y el 46% posee más de 50 años.

Se trabaja actualmente en el proceso de identificación, evaluación y certificación de competencias con Comisión de Expertos a crear para dichos efectos como establece la legislación y una vez concluido se definirán sobre dicha base los criterios de demandas de capacitación a los trabajadores contratados y los a captar, racionalizando los gastos que se incurren por esta razón.

### **Diagnóstico del contexto organizacional**

Para el análisis se utilizaron diferentes métodos entre los que se encuentran: entrevistas al consejo de dirección y a trabajadores de experiencia, tormenta de ideas con el grupo de expertos, para identificar la situación existente en lo referente al contexto organizacional y sobre los aspectos que se definen en la gestión de la calidad, los resultados de las mismas se muestran a continuación:

Del resultado diagnóstico que caracteriza a la organización, se detectaron un grupo de problemas:

1. No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados
2. Existe un diagnóstico comunicacional que aportó los valores de la organización y sus trabajadores y estos no están reflejados totalmente en la declaración de la estrategia empresarial
3. La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



4. El equipamiento técnico de la fábrica en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora, pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas
5. El promedio de entrega del producto y/o ejecución del servicio desde que el cliente firma su contrato hasta su entrega no está establecido y se provocan cuellos de botellas por diferentes causas
6. Los clientes más importantes son comercializadores que declaran requisitos muy genéricos perdiéndose el enfoque de clientes, en casos eventuales y no planificados es que se logra levantar los requisitos
7. Se entrega el acta de conformidad de la calidad con el producto, pero posteriormente no se evalúa la satisfacción del cliente
8. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado
9. No existe la gestión de competencias
10. La política de calidad del anterior SGC no está bien comunicada, se refiere en los elementos estratégicos definidos y los trabajadores no la conocen en su detalle
11. Existen responsabilidades en reglamentos internos y disciplinarios relacionados con las obligaciones con la calidad, el ahorro de recursos y la capacitación que responden a acciones de objetivos de los Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) pero no son indicadores de medida en algún control establecido
12. Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad.
13. Están afectados los trabajadores por los factores físicos (ruido y calor), la acumulación de residuos sólidos y en ocasiones por los sicológicos causados por las expectativas en el cumplimiento del plan ante la falta de recursos
14. En el área de I+D las mejoras no se trabajan utilizando integradamente las herramientas que aporta

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



la gestión de la ciencia para la innovación en el desarrollo de productos y sus procesos y su posterior generalización, así como lo establecido por la NC ISO 9001 en cuanto al diseño y desarrollo

15. No se utiliza el Comité Técnico de Normalización u otro órgano para dichas tareas
16. No se comprueba la conformidad de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
17. Bajo el marco del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos
18. Las responsabilidades para ello están truncadas y no claras entre el controlador-CTN-desarrolladores

Para utilizar esta técnica de jerarquización de soluciones se apoyó el trabajo en el criterio de 6 expertos de la empresa Anexo No 2, siendo estos miembros del Consejo de Dirección.

Teniendo en cuenta estos resultados se puede evaluar que los problemas más votados son los siguientes:

1. No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados
3. La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes
4. El equipamiento técnico de la empresa en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora, pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas
8. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado
12. Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad.
17. Bajo el marco del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Para jerarquizar por orden de importancia estos 6 problemas se utilizó la técnica de Grupos Nominales, donde se otorgaron puntuaciones de 1 a 6 donde 1 es más importante y 6 el menos importante, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No 3: Técnica de Grupos Nominales. (Elaboración propia)

|   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | Total |
|---|----|----|----|----|----|----|-------|
| 1. No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 10    |
| 3. La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes   | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 8     |
| 4. El equipamiento técnico de la empresa en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora, pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 18    |
| 8. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 24    |
| 12. Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad. | 5  | 6  | 5  | 6  | 6  | 5  | 33    |
| 17. Bajo el marco del SGC no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos   | 6  | 5  | 6  | 5  | 5  | 6  | 33    |

El resultado final del trabajo en grupo de experto basado en la técnica de tarjado y en la técnica de Grupos Nominales se llegó a la conclusión que los problemas fundamentales que afectan a la organización en orden ascendente son las siguientes:

3. La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes
1. No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados
4. El equipamiento técnico de la empresa en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora, pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas
8. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado
12. Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad.
17. Bajo el marco del SGC no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no



**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos

**Evaluación de la Empresa sobre los temas de los sistemas a integrar**

Para realizar el análisis se utilizan listas de chequeos, donde de diferentes aspectos del sistema que se integran el sistema de gestión de sistemas los resultados se muestran en el Anexo No 3.

Los aspectos que se analizan son: Organización de la calidad, evaluación del cumplimiento de los principios de gestión de la calidad, diagnóstico sobre la gestión de la calidad en el marco de la NC ISO 9001:2015

**Organización de la calidad**

El análisis se centra en dos aspectos los cuales se muestran a continuación:

1. Organización interna de la calidad
2. Requerimientos del órgano superior de dirección sobre la calidad

Como resultado de la lista de chequeo se pudo comprobar que de las referencias aportadas permiten deducir que la actividad está estructurada y existe un interés estratégico de la organización en su correcta implementación, se necesita la actualización del sistema, la asignación de responsabilidades, el control de estas por auditorías internas y revisiones y desarrollar un gran esfuerzo en el entrenamientos para actualizar a los trabajadores y provocar el cambio a formas nuevas de trabajo así de la posterior evaluación del impacto de esta a través de las evaluaciones del desempeño

**Evaluación del cumplimiento de los principios de gestión de la calidad:**

El análisis se centra en siete aspectos los cuales se muestran a continuación:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Mejora continua
6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



7. Gestión de relaciones

Como resultados se pudo evidenciar un cumplimiento parcial de los principios de la gestión de la calidad por lo que con el liderazgo actual se puede trabajar por limar los aspectos pendientes y aprovechar sus herramientas sobre todo la interacción con los clientes / usuarios de los productos y servicios y el análisis de los fallos de los procesos y productos

**Diagnóstico sobre la gestión de la calidad en el marco de la NC ISO 9001:2015**

Se analizaron un total de 8 aspectos:

1. Requisito
2. Contexto de la organización
3. Liderazgo
4. Planificación
5. Apoyo
6. Operación
7. Evaluación del desempeño
8. Mejora

Como resultado de este análisis se pudo comprobar que son débiles hoy en la organización la aplicación de los requisitos de planificación y evaluación del desempeño por lo que la implementación adecuada del sistema de gestión perfeccionaría y fortalecería los métodos y herramientas favorables para aplicar el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo que aporta la NC ISO 9001: 2015, como se muestra en el Anexo No 4.

Después de analizados los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional se confeccionó un plan de acción para solucionar los problemas detectados, y minimizar las fallas del sistema. Como resumen final El plan de acción se muestra en el anexo No. 5.

**4. Conclusiones:**

1. Se pudo comprobar que la actividad de Organización de la calidad está estructurada y existe un

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



interés estratégico de la organización en su correcta implementación, se necesita la actualización del sistema, la asignación de responsabilidades, el control de estas por auditorías internas y revisiones y desarrollar un gran esfuerzo en el entrenamientos para actualizar a los trabajadores y provocar el cambio a formas nuevas de trabajo así de la posterior evaluación del impacto de esta a través de las evaluaciones del desempeño

2. Se evidencia un cumplimiento parcial de los principios de la gestión de la calidad por lo que con el liderazgo actual se puede trabajar por limar los aspectos pendientes y aprovechar sus herramientas sobre todo la interacción con los clientes /usuarios de los productos y servicios y el análisis de los fallos de los procesos y productos
3. Se pudo comprobar que son débiles hoy en la organización la aplicación de los requisitos de planificación y evaluación del desempeño por lo que la implementación adecuada del sistema de gestión perfeccionaría y fortalecería los métodos y herramientas favorables para aplicar el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo que aporta la NC ISO 9001: 2015.
4. Se pudo comprobar que la actividad de Organización de la calidad está estructurada y existe un interés estratégico de la organización en su correcta implementación, se evidencia un cumplimiento parcial de los principios de la gestión de la y que son débiles hoy en la organización y la aplicación de los requisitos de planificación y evaluación del desempeño por lo que la implementación adecuada del sistema de gestión perfeccionaría y fortalecería los métodos y herramientas favorables para aplicar el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo que aporta la NC ISO 9001: 2015.
5. Se trazó un plan de mejora que permita minimizar los riesgos detectados.

#### 5. Referencias bibliográficas

- Borja Melo Miñana, B. 2011. *Diseño y caracterización de una antena plana conformada para recepción de TDT.*
- Calzada Pando, R. D. L. C., José Manuel Redalyc. *Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. Cuatro.*
- Camisón, C. C., Sonia; González, Tomás 2006. *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas.*
- Carro Paz, R. & González Gómez, D. 2013. *Administración de la Calidad Total.*

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



- Cervantes González, I. I. H. G., Omar Alejandro; & Reyes Monroy, J. C. 2017. *Identificación de Riesgos con un Enfoque Basado En Procesos*.
- Clizaola 2009. *Guía calidad*.
- Cryterium. 2018. *Gestión por procesos* [Online]. Available: [www.guiadelacalidad.com](http://www.guiadelacalidad.com).
- Díaz Infante, L. 2016. *Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur Camagüey*.
- Escoriza Martínez, T. D. L. M. 2010. *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad integral en la cadena transfusional cubana*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Ferrando, M. V., Alejandro 2001. *Parámetros de Antenas*.
- Gonzalez, H. 2015. *Enfoque Basado En Riesgos. ISO 9001\_2015* [Online].
- Gonzalez Naytsa, V. F. 2012. *Análisis y Síntesis de los Cursos Especiales De Grado*.
- Gutiérrez Pulido, H. D. L. V. S., Román Control estadístico de la calidad y Seis Sigma.
- J.A. Canteli, J. L. C., M.H. Miguélez, A. Muñoz, X. Soldani 2012. *Control de Calidad de Procesos Producti*.
- Jiménez Gómez, L. & Lugones Nuñez, S. 2012. *Procedimiento para la Gestión de los Riesgos en los Procesos Claves del Cardiocentro "Ernesto Guevara de la Serna". Tesis de Grado Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad Central" Marta Abreu" de las Villas*.
- Manual de procedimientos del SGC de la Empresa Antenas. 2019
- Martínez Lugo, C. A. 2004. *Implementación de un análisis de modo y efecto de falla en una línea de manufactura para juguetes*
- Miranda González, F. J. 2012. *Evolución del concepto de calidad*.
- MURGIA, I. 2001. *La calidad y su evolución*.
- NC ISO 9001, 2015. *Sistemas de Gestión De La Calidad — Requisitos*
- Nebreira Herrera, J. *Introducción a la calidad*.
- Otero López, M. J. 2003. *Errores de medicación y gestión de riesgos*. *Rev Esp Salud Pública*, 77, 527-540.
- Planeación Estratégica Empresa Antenas. 2019

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



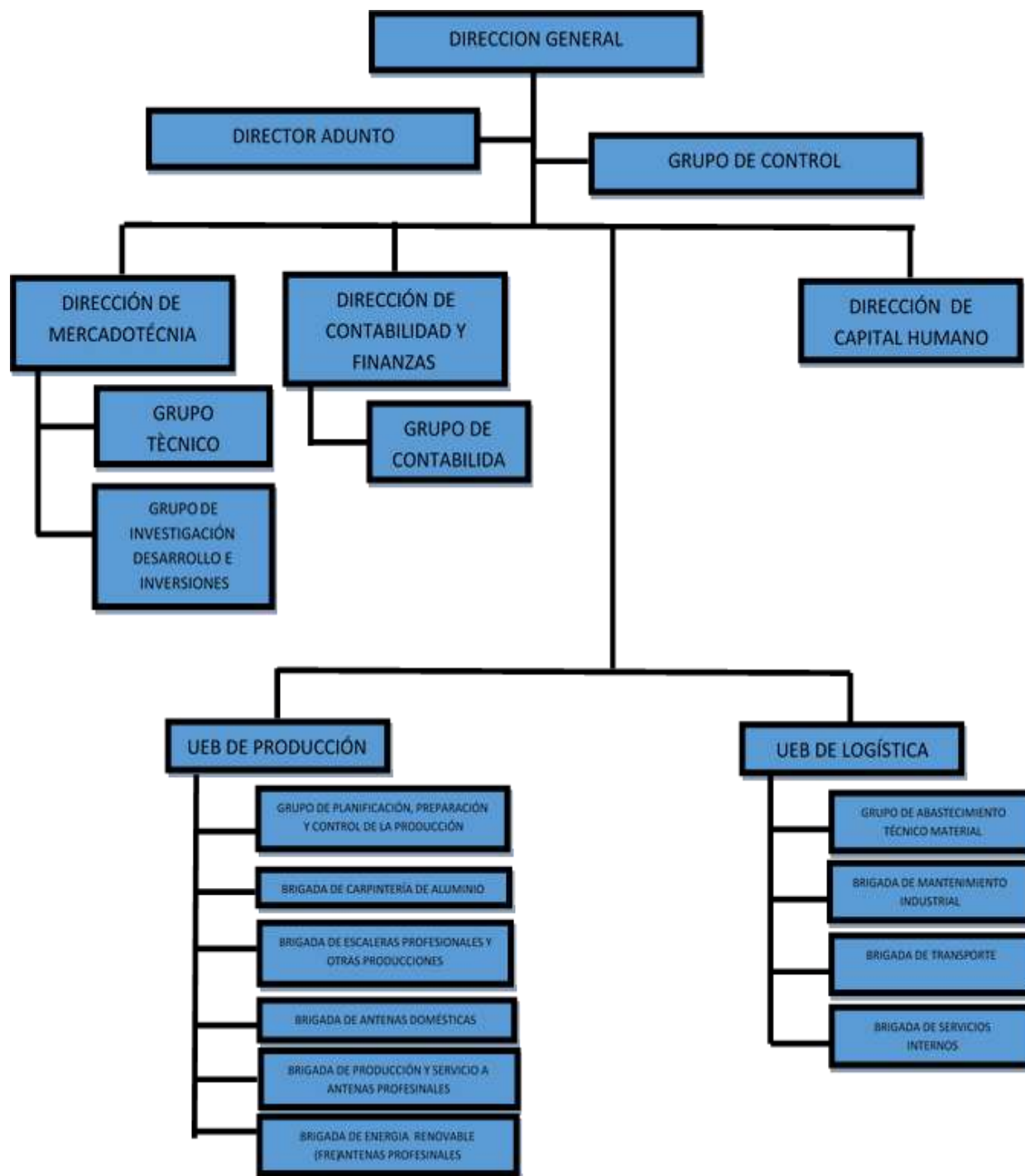
- Rivero Meléndez, P. J. 2017. *Diseño de un Modelo de Gestión del Riesgo Aplicado a una Empresa Manufacturera de Autopartes.*
- Rodríguez Taylor, E., Trujillo Alfaro, J. L., Arango Viana, M. D. P., Gutiérrez De Piñeres Jalilie, J., Hernández León, C. P., Berrío Berrío, J. F., Frásser Acevedo, C., Russell García, M. T. & Díaz Acosta, V. E. 2011. *Guía para la administración del riesgo.*
- Tarí Guilló, J. J. 2001. *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva.*

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Anexo No 1: Organigrama General Empresa Antenas.



**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Anexo No 2: Técnica de jerarquización de soluciones para evaluar que los problemas detectados en la organización

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

|   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 |
|---|----|----|----|----|----|----|
| 1. No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 2. Existe un diagnóstico comunicacional que aportó los valores de la organización y sus trabajadores y estos no están reflejados totalmente en la declaración de la estrategia empresarial  | X  |    | X  |    |    |    |
| 3. La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes   | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 4. El equipamiento técnico de la empresa en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora, pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 5. El promedio de entrega del producto y/o ejecución del servicio desde que el cliente firma su contrato hasta su entrega no está establecido y se provocan cuellos de botellas por diferentes causas   | X  |    | X  |    | X  |    |
| 6. Los clientes más importantes son comercializadores que declaran requisitos muy genéricos perdiéndose el enfoque de clientes, en casos eventuales y no planificados es que se logra levantar los requisitos   |    | X  |    | X  | X  |    |
| 7. Se entrega el acta de conformidad de la calidad con el producto, pero posteriormente no se evalúa la satisfacción del cliente  | X  | X  |    | X  | X  | X  |
| 8. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado  | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 9. No existe la gestión de competencias   |    | X  |    | X  |    | X  |
| 10. La política de calidad del anterior SGC no está bien comunicada, se refiere en los elementos estratégicos definidos y los trabajadores no la conocen en su detalle  |    | X  |    | X  |    | X  |
| 11. Existen responsabilidades en reglamentos internos y disciplinarios relacionados con las obligaciones con la calidad, el ahorro de recursos y la capacitación que responden a acciones de objetivos de los SGC pero no son indicadores de medida en algún control establecido                                    |    | X  | X  |    | X  | X  |
| 12. Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad. | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 13. Están afectados los trabajadores por los factores físicos (ruido y calor), la acumulación de residuos sólidos y en ocasiones por los psicológicos causados por las expectativas en el cumplimiento del plan ante la falta de recursos   |    | X  |    | X  | X  | X  |
| 14. En el área de I+D las mejoras no se trabajan utilizando integralmente las herramientas que aporta la gestión de la ciencia para la innovación en el desarrollo de productos y sus procesos y su posterior generalización, así como lo establecido por la NC ISO 9001 en cuanto al diseño y desarrollo           |    | X  | X  |    | X  |    |
| 15. No se utiliza el Comité Técnico Normalizativo u otro órgano para dichas tareas  |    | X  | X  |    | X  |    |
| 16. No se comprueba la conformidad de los procesos, productos y servicios suministrados externamente  |    | X  | X  |    | X  | X  |
| 17. Bajo el marco del SGC no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos   | X  | X  | X  | X  | X  | X  |
| 18. Las responsabilidades para ello están truncadas y no claras entre el controlador-CTH-desarrolladores  | X  | X  |    | X  | X  | X  |



**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Anexo No 3: Lista de chequeo para el Diagnóstico de la Organización de la calidad

| Módulos                                   | Nº | Preguntas   | Si | No | Parcial | Explique por qué seleccionó esa respuesta  |
|---|----|---|----|----|---------|--|
| <b>Organización interna de la calidad</b> | 1  | Está concebida la actividad de calidad, bien estructurada por los niveles de dirección y subordinada correctamente  | x  |    |         | En la plantilla de cargos se concibe el especialista en gestión documental para atender el diseño e implementación de sistemas diversos y un técnico en control de la calidad de los procesos y el producto terminado, este cuenta con las instrucciones para realizar el control de la calidad y tiene un reconocido trabajo en el colectivo de trabajadores  |
|   | 2  | Los encargados de la calidad realizan otras actividades ajenas  | x  |    |         | En el caso de la especialista de la dirección realiza otra actividad relacionada con recursos humanos, es plantilla de la Dirección de Recursos  |
|   | 3  | Están capacitados los especialistas que inciden en la calidad en las formas de evaluar los resultados de calidad de procesos y productos<br>Se hacen análisis para evaluar las causas de sus variaciones y defectos |    | x  |         | Teniendo en cuenta el enfoque de calidad total en entrevistas realizadas y solicitudes de documentos a trabajadores no todos los trabajadores conocen las obligaciones con respecto a la calidad en su proceso por lo que si fueron capacitados en algún momento esta no ha tenido el impacto necesario y han llevado a su práctica laboral estos conocimientos. No funciona regularmente el CTN u otro como los Comité de Calidad que evalué las causas de las variaciones de los procesos que permitan aplicar |
|   | 4  | Los especialistas han alcanzado grados científicos en materia de calidad, están evaluados de auditores y prestan sus servicios  |    | x  |         | Existen especialistas con grados de máster pero no en materias relacionadas con la calidad<br>Refieren que alguno ha realizado cursos de auditores pero no hay evidencias de su entrenamiento y habilitación así como de   |
|   | 5  | Existe sistema de gestión de la calidad implementado y/o certificado  |    |    | x       | Existe un sistema de gestión de la calidad por la NC ISO 9001:2008 con fallas en su implementación, ya relacionadas anteriormente  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| <b>Módulos</b>   | <b>Nº</b>   | <b>Preguntas</b>  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Par<br/>cial</b> | <b>Explique por qué seleccionó<br/>esa respuesta</b>                             |
|--|---|---|-----------|-----------|---------------------|--|
| <b>Requerimien<br/>tos del<br/>órgano<br/>superior de<br/>dirección<br/>sobre la<br/>calidad</b> | <b>1</b>  | El órgano superior presenta equidad en estructura sobre la actividad de calidad                                 | <b>x</b>  |           |                     | Si existe una correlación y reciben orientaciones del mismos                     |
|  | <b>2</b>  | Exige la implantación de los sistemas de Gestión de la Calidad y evalúa por ello los resultados de la actividad |           | <b>x</b>  |                     | Es un objetivo de trabajo de la empresa la actualización y certificación del SIC |
|  | <b>3</b>  | Generan la documentación y obliga a aplicarla sin adecuación alguna a la empresa                                |           | <b>X</b>  |                     | La empresa tiene la autoridad de generar la documentación, aplicarla y mejorarla |
| <b>Conclusiones</b>  | Las referencias aportadas permiten deducir que la actividad está estructurada y existe un interés estratégico de la organización en su correcta implementación, se necesita la actualización del sistema, la asignación de responsabilidades, el control de estas por auditorías internas y revisiones y desarrollar un gran esfuerzo en el entrenamientos para actualizar a los trabajadores y provocar el cambio a formas nuevas de trabajo así de la posterior evaluación del impacto de esta a través de las evaluaciones del desempeño |   |           |           |                     |  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Anexo No 4: Lista de chequeo para el Diagnóstico de la Organización de la calidad

**Evaluación del cumplimiento de los principios de gestión de la calidad**

| <b>N<br/>o</b>  | <b>Principios</b>                    | <b>Argumentación</b>  | <b>Se<br/>evidenci<br/>a<br/>totalme<br/>nte</b> | <b>Se<br/>evidenci<br/>a<br/>parcial<br/>mente</b> | <b>No es<br/>evident<br/>e</b> |
|---|--------------------------------------|---|--|--|--------------------------------|
| <b>1</b>  | <b>Enfoque al cliente</b>            | Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían desplegar acciones para comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas                 |  | X  |                                |
| <b>2</b>  | <b>Liderazgo</b>                     | Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos a través de acciones precisas deben crear y mantener un ambiente interno para involucrar al personal en el logro de los objetivos de la organización | x  |  |                                |
| <b>3</b>  | <b>Participación del personal</b>    | El total compromiso del personal a todos los niveles permite que sus competencias sean usadas para el beneficio de la organización  |  | X  |                                |
| <b>4</b>  | <b>Enfoque basado en procesos</b>    | El resultado previsto se alcanza cuando las actividades y los recursos necesarios se gestionan con enfoque de procesos y se consideran los riesgos y bajo el marco del ciclo de PHVA  |  | X  |                                |
| <b>5</b>  | <b>Mejora continua</b>               | La mejora se gestiona permanentemente y a partir del resultado de la información que ofrecen las herramientas para la evaluación de los datos e informaciones   |  | X  |                                |
| <b>6</b>  | <b>Enfoque basado en hechos para</b> | La información resultante del análisis y evaluación de los datos debe servir de base en la toma de las decisiones   |  |  | X                              |
| <b>7</b>  | <b>Gestión de relaciones</b>         | Las partes interesadas deben ser aquellas que inciden en el desempeño y en los resultados de la organización  |  | X  |                                |
| <b>TOTAL REPORTADO POR CADA EVALUACIÓN</b>  |                                      |   | <b>1</b>   | <b>5</b>   | <b>1</b>                       |
| <p><b>Conclusiones:</b> Se evidencia un cumplimiento parcial de los principios de la gestión de la calidad por lo que con el liderazgo actual se puede trabajar por limar los aspectos pendientes y aprovechar sus herramientas sobre todo la interacción con los clientes /usuarios de los productos y servicios y el análisis de los fallos de los procesos y productos</p> |                                      |   |  |  |                                |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

**Diagnóstico sobre la gestión de la calidad en el marco de la NC ISO 9001:2015**

| Requisito                        | Nº    | Detalle del requisito   | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta  |
|----------------------------------|-------|---|------|-------|------|---|
| 4<br>Contexto de la organización | 4.1   | ¿Se determinaron las cuestiones externas e internas de su propósito y dirección estratégica que afectan los resultados previstos de su SGC?<br>En caso de si se le hace seguimiento | x    |       |      | No están determinadas   |
|                                  | 4.2   | ¿Se han determinado las partes interesadas pertinentes y sus requisitos para el SGC?  |      | x     |      | Se conocen los clientes y proveedores y otros que influyen en su gestión pero de rutina se evalúan permanentemente sus demandas, expectativas, afectaciones así como riesgos y oportunidades con su trabajo para los resultados de la empresa             |
|                                  | 4.3   | ¿Se conocen los límites y aplicabilidad del SGC para determinar su alcance?   |      |       | x    | Si están bien definidos los procesos, productos y enclaves físicos de realización y por ende se determinó el alcance con claridad, ya existe un SGC que se debe de adecuar a la NC ISO 9001: 2015   |
|                                  | 4.4   | ¿Existe Sistema de Gestión de la Calidad antes del presente diagnóstico?  |      |       | x    | Si existe SGC por la NC ISI 9001:2008   |
| 5<br>Liderazgo                   | 5.1.1 | ¿La organización debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC?   |      |       | x    | Existen los documentos y se mantienen muchas de las prácticas establecidas con el anterior SGC, es interés de la máxima dirección adecuar y mejorar el mismo por las nuevas indicaciones, es evidente a través de la planeación estratégica de la empresa |
|                                  | 5.1.2 | ¿Existe liderazgo y compromiso a partir del compromiso y enfoque al cliente?  |      | x     |      | Los clientes más importantes son comercializadoras y estas declaran requisitos muy genéricos que hace que se pierda el enfoque de clientes, en  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito          | Nº    | Detalle del requisito   | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|--------------------|-------|---|------|-------|------|--|
|                    |       |   |      |       |      | casos eventuales y no planificados es que se logra levantar los requisitos y plasmar en un plan de calidad<br>Se entrega el acta de conformidad de la calidad con el producto pero posteriormente no se evalúa la satisfacción del cliente al no existir relación directa con el cliente-usuario |
|                    | 5.2   | ¿Se establece y comunica la política del SGC?   | x    |       |      | Existe en el Manual anterior no es evidente en lugares públicos, no se trata con frecuencia, está confundida con los elementos estratégicos y los trabajadores no la conocen   |
|                    | 5.3   | ¿Se han determinado los roles, responsabilidades y autoridades, comunicadas y entendidas con respecto al SGC?                 |      | x     |      | Existen las responsabilidades en reglamentos internos y disciplinarios que en parte tienen que ver con los objetivos de los SGC pero declaran a dichos efectos ni es medida en las evaluaciones del desempeño  |
| 6<br>Planificación | 6.1.1 | ¿El diseño del SGC está acompañado de los riesgos y oportunidades para alcanzar sus resultados?                               | x    |       |      | No se ha realizado el diseño del SGC según el formato de la NC ISO 9001. 2015 con las oportunidades y riesgos que afectan sus resultados   |
|                    | 6.1.2 | ¿Se diseñan y cumplen acciones para abordar los riesgos y las de implementar en sus procesos el SGC y al evaluar la eficacia? | x    |       |      | No existe  |
|                    | 6.2.1 | ¿Están establecidos los objetivos de calidad en las funciones, niveles y procesos necesarios del SGC?                         | x    |       |      | No están definidos los objetivos   |
|                    | 6.2.2 | ¿Se determina como gestionar los  | x    |       |      | No existe Programa de Gestión de la Calidad ni en la planeación por  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito | Nº    | Detalle del requisito  | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|-----------|-------|--|------|-------|------|--|
|           |       | objetivos, qué, quien, cuándo y cómo a través del PGC u otro?  |      |       |      | objetivos se determinaron las acciones solo el de certificar el sistema  |
|           | 6.3   | ¿De existir el SGC se le planifican los cambios necesarios?  | x    |       |      | El SGC que existe actualmente es caduco y no se gestiona por lo que no existen planes de cambios al respecto generados por el seguimiento y medición   |
| 7 Apoyo   | 7.1.1 | ¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios del SGC?   |      |       | x    | En estos momento existe gastos planificados para el diseño e implementación del SGC  |
|           | 7.1.2 | ¿Se han determinado las personas necesarias para implementar, operar y controlar los procesos?   |      |       | x    | A nivel de empresa cuentan con especialista para la gestión de la documentación encargado para la reintroducción del SGC en forma integrada, no tiene la resolución que lo nombra su responsabilidad<br>Existe un técnico en control de calidad que vela y controla los procesos y producto según instrucciones de calidad<br>Se reconocen entre los trabajadores aquellos que tienen responsabilidades con los procesos |
|           | 7.1.3 | ¿Se determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para operar los procesos y obtener la conformidad de los productos y servicios? |      | x     |      | Existe dificultades en la organización y servicio de los puestos de trabajo de cada proceso, existen problemas con la distribución espacial de los equipos y medios auxiliares que incrementan los recorridos y por consiguiente la productividad, el transporte está limitado y deteriorado<br>Las áreas de almacenamiento son suficientes pero requieren de estantería especializada y mayor organización              |
|           | 7.1.4 | ¿Se determinan, proporciona y mantiene el  |      | x     | .    | Están afectados por los factores físicos (ruido y calor) y en ocasiones los psicológicos por las expectativas  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito | Nº      | Detalle del requisito  | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|-----------|---------|--|------|-------|------|--|
|           |         | ambiente necesario?  |      |       |      | en el cumplimiento del plan por la falta de recursos   |
|           | 7.1.5.1 | ¿Se determinan y proporcionan los recursos para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados durante su seguimiento o medición?                          |      |       | x    | Se programa y realiza la comprobación periódica de su fiabilidad<br>Refieren ser suficientes   |
|           | 7.1.5.2 | ¿Se cumple con la trazabilidad de las mediciones para dar confianza?   |      |       | x    | Se realiza por las instrucciones de cada producto según puntos de control definidos en el plan de calidad  |
|           | 7.1.6   | ¿Se han determinado los conocimientos para la operación de los procesos y la conformidad de sus productos?   |      | x     |      | Existen las necesidades de aprendizajes sobre los requisitos del cargos y están en proceso de elaboración de las competencias con las habilidades y destrezas necesarias en los puestos de trabajo para certificarlas o emitir el certificado con las demandas en caso necesario |
|           | 7.2     | ¿Se determinan, aseguran y evalúan las competencias necesarias de las personas para el desempeño y eficacia del SGC?   | x    |       |      | Se ha trabaja en implementar la gestión de competencias de las personas, los procesos y la organización  |
|           | 7.3     | ¿La organización se asegura que las personas tomen conciencia de la política, objetivos de calidad, eficacia del SGC y las implicaciones de sus incumplimientos? | x    |       |      | No existen evidencias de que las personas tomen conciencia de la política, objetivos de calidad, eficacia del SGC y las implicaciones de sus incumplimientos   |
|           | 7.4     | ¿Se han determinado las comunicaciones internas y externas,  |      | x     |      | Existe un flujo informativo pero debe perfeccionarse a tenor de satisfacer requisitos de las normas y la gestión   |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito          | Nº    | Detalle del requisito   | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|--------------------|-------|---|------|-------|------|--|
|                    |       | qué, cuando, a quién, cómo y quién?   |      |       |      | por procesos   |
|                    | 7.5.1 | ¿Se cuenta con la información documentada establecida por la NC ISO 9001:2015 y la necesaria para el SGC?   |      | x     |      | Existe la documentación del SGC sobre la NC ISO 9001:2008  |
|                    | 7.5.2 | ¿La creación y actualización de la información contiene elementos de identificación, descripción, formato y medios y la revisión y aprobación adecuada? |      | x     |      | Si, debe actualizarse y reasignar responsabilidades con respecto a ello  |
|                    | 7.5.3 | ¿El control de la información interna y externa es el establecido por la  | x    |       |      | No existen evidencias de realizarse el control de la información bajo los intereses del SGC que estaba vigente   |
| <b>8 Operación</b> | 8.1   | ¿Se planifican, implementan y controlan los procesos internos y externos necesarios así como los cambios y sus efectos adversos?                        |      | x     |      | Se gestiona mayormente los procesos claves por la técnica en gestión de la calidad del resto no hay evidencias y sobre estos no existen análisis de variaciones para conocer las causas de sus variaciones |
|                    | 8.2.1 | ¿Se realiza la comunicación adecuada con el cliente?  | x    |       |      | No existe la retroalimentación con el cliente/ usuario de sus productos, venden en la mayoritariamente a comercializadoras   |
|                    | 8.2.2 | ¿Se determinan formalmente los requisitos?  |      |       | x    | Se determinan para los planes de calidad del producto y la de precios  |
|                    | 8.2.3 | ¿Se revisan los requisitos?   |      |       | x    | Se revisan antes de comprometerse y realizar la documentación técnica y de   |



**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito | Nº    | Detalle del requisito   | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta  |
|-----------|-------|---|------|-------|------|---|
|           |       |   |      |       |      | precios   |
|           | 8.3   | ¿Se realiza la planifica del diseño y desarrollo del producto como se refiere en la NC ISO y el control de dicha actividad, de sus cambios y de las salidas. Se evidencian en registros?                                    |      | x     |      | Se realizan algunas de las obligaciones pero no bajo el contexto del SGC y la gestión de proyectos y programas<br>Las mejoras se trabaja haciendo benchmarking por internet o por la experticia de trabajadores con alto poder de creatividad<br>No existen registros al respecto<br>Existen expedientes sobre el diseño y desarrollo |
|           | 8.4   | ¿Se comprueba que los procesos, productos y servicios suministrados externamente sean conformes a los requisitos?   | x    |       |      | No se realiza actualmente pero refieren haberlo realizado en alguna ocasión   |
|           | 8.5.1 | ¿Se ha implementado el control de la producción bajo condiciones controladas con documentos, medios de medición, infraestructura adecuada, trabajadores competentes y acciones para prevenir errores y liberar el producto? |      | x     |      | Se realizan las actividades del requisitos 8.5.1 de la NC ISO 9001:2015 pero deben perfeccionarse sobre la base del tratamiento a las no conformidades y sus causas de forma colectiva: Controlador-CTN-Desarrollo para cumplir con el ciclo de Deming de PHVA  |
|           | 8.5.2 | ¿Se identifican los productos a su salida y existe trazabilidad de su seguimiento y medición final?   |      | x     |      | Pudiera ser mejor dadas las condiciones de almacenaje   |
|           | 8.5.3 | ¿La propiedad del   | x    |       |      | No existen evidencias al respecto   |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito                         | Nº             | Detalle del requisito  | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|-----------------------------------|----------------|--|------|-------|------|--|
|                                   |                | cliente y proveedor se identifica, verifica, protege y salvaguarda?  |      |       |      | aunque existe procedimiento al respecto  |
|                                   | 8.5.4 y 8.5.5  | ¿Se preserva el producto en la identificación, manipulación, almacenamiento, transporte y otras actividades de la post entrega?            |      | x     |      | Existe obligaciones con el envase y embalaje debiéndose mejorar la organización de las áreas de almacenamiento dentro del taller   |
|                                   | 8.5.6          | ¿Se controlan los cambios, los que la autorizan y ventaja para la continuidad de la conformidad del producto?                              | x    |       |      | No existen evidencias  |
|                                   | 8.6            | ¿Se dispone como, quien y cuando se libera un producto o servicio, dejando documentación sobre los criterios de aceptación y las personas? |      |       | x    | Existe especialista de control de la calidad que libera el producto una vez aplicado los criterios de aceptación por las instrucciones de cada producto  |
|                                   | 8.7            | ¿Se realiza el control de las salidas no conformes y de sus consecuencias y causas?  |      | x     |      | Deja evidencias y controla las producciones no conformes, se llevan registro pero no se evalúan las causas de los rechazos adecuadamente   |
| <b>9 Evaluación del desempeño</b> | 9.1.1          | ¿Se ha determinado que necesita el seguimiento y medición, con que métodos, cuando y con ello se ha evaluado la eficacia del SGC?          |      | x     |      | Se realizan acciones de seguimiento y medición pero no se trabajan las herramientas del control del proceso y producto<br>No se realizan evaluaciones de no conformidades en CTN, auditorías internas ni las revisiones por la dirección por los jefes de procesos |
|                                   | 9.1.2<br>9.1.3 | ¿Se le da seguimiento a las  | x    |       |      | Se vende a mayoristas sus demandas son muy generales; cantidades y tipos   |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito        | Nº   | Detalle del requisito  | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta   |
|------------------|------|--|------|-------|------|--|
|                  |      | percepciones de los clientes, están determinados los métodos y se realizan actividades de análisis y evaluación?   |      |       |      | que no llegan a enmarcarse en requisitos o expectativas específicas<br>En casos puntuales y fuera del marco planificados si se hacen levantamientos con el cliente, se diseña y produce bajo sus demandas<br>No se realiza o evidencian acciones de retroalimentación para conocer el comportamiento de sus productos                        |
|                  | 9.2  | ¿Se realizan auditorias para conocer la conformidad del SGC y de la NC?  | x    |       |      | No existen evidencias de realizarse en la actualidad   |
|                  | 9.3  | ¿La alta dirección revisa el SGC para conocer su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación?  | x    |       |      | No existen evidencias pero si es interés de la misma de adecuarlo a los estándares actuales, implementarlo y certificarlo a través de su planeación  |
| <b>10 Mejora</b> | 10.1 | ¿Se han determinado las oportunidades de mejora y se establecen acciones para cumplir requisitos y satisfacer los clientes?  |      | x     |      | Bajo el marco del SGC no se evalúan las variabilidades que producen no conformidades y otros incidentes y no se reconocen por esta vía las oportunidades de mejora de sus productos<br>Pero si se realizan para elevar los estándares de sus productos por otras formas de información que llegan a satisfacer a los clientes según refieren |
|                  | 10.2 | ¿Al ocurrir no conformidades, se analizan y evalúan sus causas para erradicarlas, se toman acciones, se hacen cambios al SGC y se conserva la información de lo realizado? |      | x     |      | Las acciones que se realizan no son en el marco del SGC a través de personal capacitado, los Comité de Calidad o el CTN  |
|                  | 10.3 | ¿Se mejora   |      | x     |      | El SGC vigente está en proceso de  |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

| Requisito | Nº | Detalle del requisito   | Bajo | Medio | Alto | Aporte los elementos de trazabilidad de la respuesta  |
|-----------|----|---|------|-------|------|---|
|           |    | continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC? |      |       |      | mejora según la NC ISO 9001: 20015 y aunque no se realizó el tránsito en el tiempo orientado es evidente el interés de la alta dirección en realizarlo. |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Anexo No 5: Resumen de evaluación de requisitos de la NC ISO 9001:2015

| <b>Requisito</b>            | <b>No</b> | <b>Bajo</b> | <b>Medio</b> | <b>Alto</b> |
|-----------------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| Contexto de la organización | 4.1       | x           |              |             |
|                             | 4.2       |             | x            |             |
|                             | 4.3       |             |              | x           |
|                             | 4.4       |             |              | x           |
| Liderazgo                   | 5.1.1     |             |              | x           |
|                             | 5.1.2     |             | x            |             |
|                             | 5.2       | x           |              |             |
|                             | 5.3       |             | x            |             |
| Planificación               | 6.1.1     | x           |              |             |
|                             | 6.1.2     | x           |              |             |
|                             | 6.2.1     | x           |              |             |
|                             | 6.2.2     | x           |              |             |
|                             | 6.3       | x           |              |             |
| Apoyo                       | 7.1.1     |             |              | x           |
|                             | 7.1.2     |             |              | x           |
|                             | 7.1.3     |             | x            |             |
|                             | 7.1.4     |             | x            |             |
|                             | 7.1.5.1   |             |              | x           |
|                             | 7.1.5.2   | x           |              |             |
|                             | 7.1.6     |             | x            |             |
|                             | 7.2       | x           |              |             |
|                             | 7.3       | x           |              |             |
|                             | 7.4       |             | x            |             |
|                             | 7.5.1     |             | x            |             |
|                             | 7.5.2     |             | x            |             |
|                             | 7.5.3     | x           |              |             |
|                             | Operación | 8.1         |              | x           |
| 8.2.1                       |           | x           |              |             |
| 8.2.2                       |           |             |              | x           |
| 8.2.3                       |           |             |              | x           |
| 8.3                         |           |             | x            |             |
| 8.4                         |           | x           |              |             |
| 8.5.1                       |           |             | x            |             |
| 8.5.2                       |           |             | x            |             |
| 8.5.3                       |           | x           |              |             |
| 8.5.4-5                     |           |             | x            |             |
| 8.5.6                       |           | x           |              |             |
| 8.6                         |           |             |              | x           |
| 8.7                         |           |             | x            |             |
| 9 Evaluación del desempeño  | 9.1.1     |             | x            |             |
|                             | 9.1.2     | x           |              |             |
|                             | 9.1.3     | x           |              |             |
|                             | 9.2       | x           |              |             |
|                             | 9.3       | x           |              |             |

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

|              |           |           |           |          |
|--------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 10 Mejora    | 10.1      |           | x         |          |
|              | 10.2      |           | x         |          |
|              | 10.3      |           | x         |          |
| <b>TOTAL</b> | <b>47</b> | <b>19</b> | <b>19</b> | <b>9</b> |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLAVIEJA, CUBA.**



Anexo No 6: Plan de mejora del Diagnóstico en el Contexto Organizacional

| <b>Problema identificado en el diagnóstico del contexto organizacional</b>   | <b>Acción que se propone</b>  | <b>Responsable</b>        | <b>Ejecutante</b>           | <b>Fecha de Cumplimiento</b> |
|--|---|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| No se han determinado las oportunidades y riesgos que afectan los procesos y sus resultados  | Realizar estudio de los riesgos y oportunidades que se presentan en procesos y cumplimiento de objetivos en el marco del SGC según el formato de la NC ISO 9001:2015                            | Director General          | Grupo de Expertos           | 29 de junio del 2019         |
| Existe un diagnóstico comunicacional que aportó los valores de la organización y sus trabajadores y estos no están reflejados totalmente en la declaración de la estrategia empresarial  | Incluir los valores diagnosticados a la estrategia empresarial  | Director General          | Director Adjunto            | 30 de mayo del 2019          |
| La actual gestión de compras de las materias primas tiene limitaciones que provocan afectaciones productivas e incumplimientos de compromisos con clientes   | Buscar nuevas fuentes de financiamientos de mejora de la tecnología y sus productos, así como para la adquisición de materias primas  | Director UEB Logística    | Especialistas de compra     | 14 de junio del 2019         |
| El equipamiento técnico de la fábrica en su mayoría es obsoleto y no permite altos volúmenes de productividad, sus especialistas han realizado estudios de reposición y mejora pero las solicitudes de inversión no han sido aprobadas | Entrenarse en la Ley No. 118 sobre la inversión extranjera y conocer su cartera de oportunidades y presenta a la Cámara de Comercio proyectos de colaboración internacional para dichos efectos | Director de Mercadotecnia | Especialista en Inversiones | 18 de abril del 2019         |
| El promedio de entrega del producto y/o ejecución del servicio desde que el cliente firma su contrato hasta su entrega no está establecido y se provocan cuellos de botellas por diferentes causas                                     | Realizar un estudio de organización del trabajo que permita obtener la información sobre el ciclo de entrega en diferentes escenarios de trabajo  | Director de Mercadotecnia | Especialistas comerciales   | 30 de abril del 2019         |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLAVIEJA, CUBA.**

|  |  |                            |                                  |                      |
|--|--|----------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Los clientes más importantes son comercializadores que declaran requisitos muy genéricos perdiéndose el enfoque de clientes, en casos eventuales y no planificados es que se logra levantar los requisitos.                    | Realizar estudio de mercado que llegue a determinar las verdaderas expectativas de los usuarios  | Director de Mercadotecnia  | Especialistas comerciales        | 30 de julio del 2019 |
| Se entrega el acta de conformidad de la calidad con el producto, pero posteriormente no se evalúa la satisfacción del cliente. La empresa no tiene evidencias de conocer la satisfacción sobre el producto o servicio prestado | Aplicar encuesta a los clientes/usuarios sobre su satisfacción y necesidades actuales y futuras de los clientes                          | Director General           | Grupo de Expertos                | 29 de junio del 2019 |
| No existe la gestión de competencias   | Crear Comité de Competencias<br>Establecer el proceso de identificación, evaluación y certificación de competencias de forma permanente. | Director de Capital Humano | Comité de Competencias           | 29 de junio del 2019 |
|  | Confeccionar plan de capacitación por demandas de obtención de competencias de los trabajadores .  |                            | Especialista en Recursos Humanos | 30 de julio del 2019 |
|  | Alinear evaluaciones del desempeño con la consideración del impacto de la capacitación   |                            | Especialista en Recursos Humanos | 30 de julio del 2019 |
| La política de calidad del anterior SGC no está bien comunicada, se refiere en los elementos estratégicos definidos y los trabajadores no la conocen en su detalle   | Divulgar la nueva política según se establece en el apartado 7.4 de la NC ISO 9001:2015  | Director General           | Especialista en Calidad          | 29 de abril del 2019 |



**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL**  
**“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.**  
**CAYOS DE VILLAVIEJA, CUBA.**

|  |  |                                   |   |                             |
|--|--|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| <p>Existen responsabilidades en reglamentos internos y disciplinarios relacionados con las obligaciones con la calidad, el ahorro de recursos y la capacitación que responden a acciones de objetivos de los SGC pero no son indicadores de medida en algún control establecido</p>  | <p>Establecer indicadores verificables en fichas de procesos y evaluaciones del desempeño que midan las responsabilidades y criterios de objetivos de trabajo</p>          | <p>Director General</p>           | <p>Especialista en Recursos Humanos y Especialista en Calidad</p> | <p>30 de julio del 2019</p> |
| <p>Existen dificultades con la distribución espacial de las áreas de trabajo, los equipos y puestos, afectando la organización y servicio de los puestos de trabajo, se incrementan los recorridos, la calidad en la evacuación de residuales, el almacenamiento de productos y por consiguiente la productividad</p>  | <p>Hacer estudio de organización del trabajo que determine el flujo de producción espacial y la organización y servicio al puesto</p>                                      | <p>Director UEB de Producción</p> | <p>Analista de Producción</p>                                     | <p>30 de mayo del 2019</p>  |
| <p>Están afectados los trabajadores por los factores físicos (ruido y calor), la acumulación de residuos sólidos y en ocasiones por los psicológicos causados por las expectativas en el cumplimiento del plan ante la falta de recursos</p>   | <p>Desplegar acciones al respecto luego de realiza estudios de peligros y riesgos sobre la seguridad y salud del trabajo</p>   | <p>Director de Capital Humano</p> | <p>Especialista en Recursos Humanos</p>                           | <p>29 de junio del 2019</p> |
| <p>En el área de I+D las mejoras no se trabajan utilizando integradamente las herramientas que aporta la gestión de la ciencia para la innovación en el desarrollo de productos y sus procesos y su posterior generalización, así como lo establecido por la NC ISO 9001 en cuanto al diseño y desarrollo. No se utiliza el Comité Técnico Normalizativo</p> | <p>Entrenar a los trabajadores del I+D sobre en temas relacionados con la gestión de la ciencia en cuba y la innovación facilitándole los procesos actuales de trabajo</p> | <p>Director de Capital Humano</p> | <p>Especialista en Recursos Humanos</p>                           | <p>29 de junio del 2019</p> |

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL  
"II CCI UCLV 2019"**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.  
CAYOS DE VILLAVIEJA, CUBA.**



|   |   |                           |                          |                      |
|---|---|---------------------------|--------------------------|----------------------|
| u otro órgano para dichas tareas  |   |                           |                          |                      |
| No se comprueba la conformidad de los procesos, productos y servicios suministrados externamente  | Al reimplantar el SIG se establece el procedimiento para dicha medición                             | Director de Mercadotecnia | Especialistas de Calidad | 30 de julio del 2019 |
| Las responsabilidades truncadas y no claras entre el controlador-CTN-desarrolladores  | Se requiere de entrenamientos en estudios de fallos<br>Revitalizar el CTN con sus diferentes tareas | Director General          | Director Adjunto         | 30 de mayo del 2019  |
| Bajo el marco del SGC no se realizan estudios de causas de las variabilidades que producen las no conformidades, auditorías y revisiones, perdiéndose oportunidades de mejora de sus procesos y productos | Al reimplantar el SIG se establecerán las formas de trabajo al respecto                             | Director de Mercadotecnia | Especialistas de Calidad | 30 de julio del 2019 |