

# **LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Autores: Ing. Lourdes Hormaza  
Lic. Natasha Aguila  
Ing. Jorge L. Pérez Estopiñán  
Lic. Isabel Rubiera Verdecia**

**2005**

## ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Desarrollo	5
1. La mejora continua	5
2. La integración de los sistemas	7
2.1 Establecimiento de políticas y objetivos	8
2.2 El control de los documentos y registros	9
2.3 Realización de auditorías internas y revisiones por la dirección	10
2.4 La mejora continua a través de las mediciones, controles y análisis de datos	12
2.4.1 La medición de la satisfacción de los clientes	12
2.4.2 Establecimiento de las competencias y medición de la eficacia de la formación del personal	13
2.4.3Prevenir antes que reparar: la determinación de los riesgos	15
Conclusiones	17
ANEXOS	18
Bibliografía	27

### **Título: LA MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Autores: Ing. Lourdes Hormaza Montenegro**  
Representante de la Calidad, CEPRONA

**Lic. Natasha Aguila Valdés**  
Directora de Informática, CEPRONA

**Lic. Isabel Rubiera Verdecia**  
Directora de Gestión de Fuerza de Trabajo, CEPRONA

**Ing. Jorge L. Pérez Estupiñán**  
Director Comercial, CEPRONA

La mejora continua emana de los objetivos establecidos por la alta dirección de la organización que deben fundamentalmente estar dirigidos a: la mejora de la eficiencia interna (para la organización significa mantenerse económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera. El proceso de mejora deberá tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos y las regulaciones. En el trabajo se detallan las experiencias obtenidas respecto al tema a partir de la integración de diversos sistemas de gestión y a la planificación e implantación de acciones preventivas para mejorar la gestión actual.

**Organización: Empresa de Proyectos Navales (CEPRONA)**

**Dirección: Oficinas No. 452, esq. Acosta, Habana Vieja**

**Ciudad de la Habana, Cuba**

**Teléfono: (537) 8622758**

**E mail: natasha.ceprona@argus.cu**

## INTRODUCCIÓN

La mejora continua emana de los objetivos establecidos por la alta dirección de la organización que deben por lo menos estar dirigidos a: la mejora de la eficiencia interna (para la organización significa mantenerse económicamente competitiva), las necesidades individuales de los clientes y el nivel de desempeño que el mercado normalmente espera. Es, además, un requerimiento de los sistemas de gestión empresariales que se implantan en las empresas estatales cubanas hoy día: de Gestión de la Calidad, Perfeccionamiento Empresarial, de Control Interno, de Seguridad y Salud, de Gestión Medioambiental.

Por tanto, es tarea de dichas empresas determinar los rangos de mejora propuestos, cómo evaluar los riesgos asociados, y cómo estos están relacionados a los requisitos del cliente y a la monitorización de la retroalimentación de la satisfacción de los clientes.

CEPRONA, es una empresa estatal cubana, dedicada a brindar servicios de ingeniería, consultoría, proyectos, investigaciones aplicadas, construcción de prototipos y pequeñas series de equipos mecánicos, artículos de PRFV y servicios técnicos, siempre con el empeño de satisfacer las expectativas y exigencias contractuales definidas con los clientes, proporcionándoles productos y/o servicios como, donde y cuando se acuerde, con precios competitivos y flexibles. Está adscrita al Grupo Empresarial ARGUS, del Ministerio de la Industria Pesquera y se inscribe en el Registro Central Comercial dispuesto por el Ministerio de Comercio Interior y en el Registro de Proyectistas, Constructores y Consultores de la República de Cuba.

Desde el año 2000 cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado según la norma ISO 9001: 1994, y transitó al modelo del año 2000 en febrero del 2003, recertificando su sistema por un segundo período con el Lloyd's Register Quality Assurance y la Oficina Cubana de Normalización. La formulación de regulaciones nacionales de obligatorio cumplimiento para la entidad y el propósito de cumplir con aquellas internacionales que la llevarían a ser una entidad de alto desempeño, planteó el problema de implantar todos esos sistemas de gestión derivados de tales regulaciones y la necesidad de hacerlo de forma integrada. En el presente trabajo se ejemplifica esta experiencia a través la aplicación de las propias herramientas que proporciona el SGC, en cumplimiento de las metas de la organización.

## 1. La mejora continua

La Norma ISO 9000: 2000 la define como sigue:

**MEJORA CONTINUA:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

NOTA El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.<sup>1</sup>

La mejora continua emana de los objetivos establecidos por la alta dirección de la organización que deben por lo menos estar dirigidos a: la mejora de la eficiencia interna, la atención proactiva a las necesidades individuales de los clientes, el nivel de desempeño en el mercado y al impacto en el entorno interno y externo de la organización.

La empresa debe tener en cuenta los riesgos existentes:

- Riesgos de perder clientes y resultados del negocio
- Riesgos de incumplimientos reglamentarios y de daños físicos y morales de los empleados
- Riesgos de penalizaciones reglamentarias y de impactos desfavorables en el medio ambiente y en la sociedad
- Riesgos de incumplimiento de regulaciones establecidas en el país

La implantación en la empresa de sistemas de gestión que le permitan no cometer fallos respecto a estos riesgos debe enfocarse desde el punto de vista de la mejora continua; o sea, un proceso planificado en que los cambios previstos no se conviertan en un problema, con dimensiones burocráticas insospechadas, a la vez inoperantes, con un aumento en la carga de reuniones, en las obligaciones de la Alta Dirección, mayor cantidad de personal implicado, gastos de recursos, etc., es imprescindible gestionar la implantación de lo establecido de forma integrada, o sea, con enfoque de sistemas integrados, ahorrando tiempo, recursos, personal, etc.

El Ciclo de Mejora o de Deming plantea el cumplimiento de cuatro etapas fundamentales: PLANEAR, ACTUAR, COMPROBAR Y ACTUAR (Ver Anexo I).

Respetando cada una de estas etapas del ciclo en CEPRONA, se realizó lo siguiente para cada sistema de gestión en proceso de diseño e implantación:

*En la Primera Etapa:*

- Realización de un diagnóstico partiendo como criterio de evaluación de la regulación aplicable, estableciendo fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y se planificaron las tareas a cumplir estableciendo responsabilidades, identificando recursos, etc.

---

<sup>1</sup> Tomado de Norma ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, Doc. Eléc p.19

- Establecimiento de las similitudes y las diferencias entre el(los) sistema(s) y los ajustes a realizar en uno u otro para la integración (este paso se relaciona con el anterior)<sup>2</sup>
- Elaboración de un cronograma, teniendo en cuenta lo existente en la empresa y lo exigido por las regulaciones

De modo que el propósito de diseñar e implantar un nuevo sistema conllevó a integrarlo a lo existente de una sola vez. CEPRONA partió del SGC establecido para dar cumplimiento a los requerimientos de los sistemas de gestión necesarios según las regulaciones establecidas. Se tuvieron en cuenta, además, dentro de la Planificación del proceso:

1. El nombramiento de un jefe del proyecto (responsabilidad que se centró fundamentalmente en la Representante para el Sistema de Gestión de la Calidad y en otros por las funciones que desempeñan)
2. La identificación de quienes integrarían el equipo del proyecto, atendiendo a las especialidades y funciones necesarias dentro de la estructura de la empresa
3. La planificación de las actividades estableciendo plazos, responsables, participantes y recursos

#### *En la Segunda Etapa:*

- Se formó e informó al personal de la empresa de forma general y al personal implicado en la tarea de forma particular, como garantía para el cambio
- Se ejecutaron los cambios, aprovechando los elementos comunes entre los sistemas, con una modificación mínima de los documentos establecidos

#### *Tercera etapa*

- Se realizaron las mediciones y controles a partir de las herramientas de control que proporciona el SGC, en las estructuras y grupos de trabajo establecidos (auditorías internas, revisión por la dirección, mediciones de procesos y productos, productos no conformes).

El objetivo en esta etapa es la verificación, que consiste en determinar si los resultados propuestos fueron aquellos obtenidos realmente, y si no lo son determinar las fallas (entiéndase también como no conformidades<sup>3</sup>).

#### *Cuarta etapa*

- Aplicación de mejoras a lo ejecutado (acciones correctoras y preventivas)
- Identificación de cambios (Cierre del ciclo)

---

<sup>2</sup> CEPRONA certificó su SGC en el 2000 y lo recertificó en el 2003; implantó el Perfeccionamiento Empresarial en el 2002 y comenzó el proceso de diseño e implantación del SGMA y del SGSS en el 2004

<sup>3</sup> **no conformidad:** incumplimiento de un requisito. Ob.cit. p. 23

## 2. La integración de los sistemas.

Un sistema de gestión es un sistema o conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, o sea, para desarrollar actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización; un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental, etc.<sup>4</sup>

En el entorno moderno se ha detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos, en la integralidad de las personas y en las soluciones integrales. El término "integral" es parte activa de las economías modernas, y en las organizaciones con enfoque hacia la Calidad es aún más importante ya que la meta es la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se minimicen los recursos y se maximicen las utilidades (óptima).

Un Sistema de Gestión Integral asegura un mismo sistema para todos los procesos, donde se aseguren unos objetivos y metas organizacionales, y el cuál se mueva en busca de objetivos comunes, por caminos comunes y no como elementos sueltos dentro de la misma organización. Es decir, **Integración** como la optimización de procesos que busquen la eficiencia y la eficacia.

Las bases esenciales y comunes de los sistemas radican en:

- Liderazgo
- Cultura basada en valores
- Ética del trabajo
- Innovación tecnológica
- Comunicación
- Participación
- Información
- Formación
- Cooperación: trabajo en equipo

Todos los sistemas comienzan por la Dirección y requieren de liderazgo, compromiso y participación activa de todos los trabajadores, independientemente del nivel en el que estén. Son un proyecto permanente de mejora continua y se basan en la acción preventiva y no en la acción reparadora. Siempre la toma de decisiones debe hacerse sobre bases y datos objetivos que sean medibles. Los resultados óptimos se obtienen mediante la formación y la información y el trabajo integrado de los sistemas es siempre una tarea de todos.

En un sistema integrado la planificación, organización y organización de las actividades tendrá como elementos de entrada requisitos del Cliente, requisitos legales de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud, aspectos medioambientales, riesgos laborales y otros emanados de las regulaciones vigentes. Los resultados de las actividades implican SATISFACCION del Cliente Externo, dado que sus expectativas están cumplidas; del Cliente Interno, en tanto la

---

<sup>4</sup> Ob.cit. p. 9

organización vela por su seguridad y salud; de la sociedad en lo referente a la preservación del medioambiente, el cumplimiento de la legislación vigente.

Las diferencias entre los sistemas se centran en lo que cada uno hace énfasis, ya sea la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud del trabajo, la eficiencia y la eficacia organizacional, el control interno, etc. De ahí que externamente la acción de cada uno se manifieste en las relaciones entre producto/servicio y el cliente; entre la empresa, el entorno y la sociedad; entre la empresa, trabajadores y autoridad laboral; entre empresa, regulaciones y sociedad, etc.

Ahora bien son requisitos imprescindibles para la certificación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG)<sup>5</sup> que sea común:

- La política y que en los objetivos estén contempladas las temáticas que se integrarán.
- El control de documentos y el control de los registros
- La realización de auditorías internas y la revisión por la dirección de los sistemas.
- El proceso de mejora continua a través de:
  - A. la medición de la satisfacción del cliente
  - B. La evaluación de la competencia del personal
  - C. la determinación, evaluación y control de riesgos y la toma de acciones correctivas y preventivas

## 2.1 Establecimiento de políticas y objetivos

La adecuación del sistema de calidad implantado a los requisitos de la versión del 2000 de la Norma ISO 9001, llevó a un establecimiento de la política de calidad y de los objetivos empresariales desplegados en todos los niveles de la empresa. Y de hecho constituyó una mejora del sistema implantado, que se convirtió de un sistema de aseguramiento de la calidad en uno de gestión (entiéndase gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo referente a la calidad).

¿Por qué se establecen políticas?

“El comportamiento de una organización con muchas personas no está determinada por las decisiones y acciones de un individuo solamente, sino que muchas personas actúan a nombre de la organización y esto puede hacer que, con mucha facilidad, la organización presente múltiples e inconsistentes caras al mundo exterior. Asimismo, dentro de las organizaciones, el comportamiento de algunas áreas funcionales puede ser antagónico con los objetivos a largo plazo de la organización.

La acumulación de incidentes desafortunados induce a desarrollar y hacer conocer los principios que sirvan como guía al pensamiento y a la toma de decisiones. A estos principios, guías, o marcos de actuación para la gestión les llamamos **POLÍTICAS**. Las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino para alcanzar un fin; esto es, las políticas guían hacia los objetivos. Por otra parte, es virtualmente imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, ya que un ejecutivo subordinado no puede tomar decisiones sin algún tipo de guía.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Esto constituye la meta en un futuro cercano para la entidad. Aún hoy no existe regulación para la auditoría de certificación de los Sistemas Integrados.

<sup>6</sup> LRQA. *La política de la calidad*. Doc. Eléc. p.1

El establecimiento de las políticas de cada sistema, la interrelación entre una y otras y su cumplimiento en cada acto de la organización es sumamente importante. Por ejemplo, cuando una organización atiende rápida y honradamente las reclamaciones de sus clientes, los observadores opinarán que la organización tiene una política de tratamiento ético de la calidad. La existencia de una política escrita acorde con los hechos hace que dicha política y la organización ganen en credibilidad. Cuando la política de la entidad dice una cosa y los hechos dicen otra, lo que se cree son los hechos y, por ende, la política pierde credibilidad.

El establecimiento de políticas, requisito expreso de las regulaciones referentes a la Calidad, Gestión del Medioambiente y la de Seguridad y Salud, se generalizó a aquellas que no la exigían pero tampoco la negaban, como es el caso del Sistema de Control Interno, en cumplimiento de la Resolución No. 297/03<sup>7</sup>. Cada una de estas políticas son consecuentes entre sí y su establecimiento en forma escrita crea confianza para la toma de decisiones de forma integrada por parte de la Alta Dirección, ofrecen una base para la gestión, evitando las crisis, la improvisación y el oportunismo además de permitir auditar lo que se hace, comparándolo con las políticas.

Por otra parte, las políticas son el marco de referencia obligado para el establecimiento de los objetivos. Así, la adecuación del sistema de calidad implantado a los requisitos de la versión del 2000 de la Norma ISO 9001 hizo que los objetivos empresariales fueran desplegados en todos los niveles de la empresa. Estos últimos se convirtieron en una herramienta eficaz y efectiva en manos de la Alta Dirección para establecer metas y controlar su cumplimiento. Siguiendo la guía del Sistema de Gestión de Calidad, los objetivos de calidad son los mismos objetivos empresariales y por tanto, los de todos los sistemas empresariales que se implanten.

Los objetivos establecidos entre los años del 2002 al 2005, reflejan de forma progresiva como fueron cambiando las metas, los resultados esperados, respecto a la implantación de nuevos sistemas y a su mantenimiento (Ver Anexo II). Por ejemplo, si en el 2002 la meta era recertificar el SGC e implantar el Perfeccionamiento, en el 2003 la meta era mantener el certificado del SGC y el Perfeccionamiento empresarial. Asimismo, a finales del 2003 se incluyó un objetivo más referente al cumplimiento de lo establecido por la Resolución 13/2003 del MAC<sup>8</sup> en cuanto a la prevención de las indisciplinas, ilegalidades y corrupción. Esto último quedó englobado en el 2004 por la tarea de la implantación del Sistema del Control Interno según Resolución 297/03 del MFP. El mismo procedimiento de establecimiento de estrategias y objetivos normativos, trayectorias y tareas se ha empleado en el diseño, implantación y mantenimiento de los sistemas de gestión. El establecimiento de políticas y objetivos constituye además un paso en la planificación de los cambios impuestos por cada sistema; el seguimiento y medición del comportamiento de aquellos mediante indicador y métodos de dirección han constituido la medición de las acciones ejecutadas (la comprobación necesaria, para mejorar).

## **2.2 El control de documentos y de los registros**

La documentación básica de los sistemas está constituida en lo fundamental por:

---

<sup>7</sup> Se trata de una regulación nacional, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios

<sup>8</sup> MAC: Ministerio de Auditoría y Control, órgano de administración central de Estado, con facultad para legislar

- Un Manual, que describe los elementos básicos del sistema
- Procedimientos, que definen como se llevan a cabo los requisitos de la norma (mandatorios en la regulación o definidos por la organización)
- Instrucciones, que detallan algún punto concreto de los procedimientos
- Registros, que evidencian la implantación de un procedimiento o instrucción (presentan evidencias objetivas de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos)

CEPRONA, modificó y adecuó a los requisitos de los demás sistemas los procedimientos y registros existentes del SGC, elaborándose solamente nueva documentación en aquellos elementos que distinguen a unos de otros o modificándose registros existentes. Incluso, la práctica de la elaboración de manuales explicativos del alcance del sistema dado propio de esas regulaciones internacionales, se aplicó también en el cumplimiento de la Resolución 297/03 del MFP, lo que no estaba era requisito de la normativa. De este modo, se evitó la excesiva creación de sistemas separados que multiplicarían la necesidad de recursos, tiempo, personas, etc.

Se han aplicado acciones de mejora a través de los grupos de trabajo existentes en la estructura organizacional<sup>9</sup>; los registros existentes de estas acciones son evidencias demostrativas del funcionamiento de los sistemas integrados. Por ejemplo, se registran los cambios de estructuras, la gestión de la fuerza de trabajo, el análisis de la medición de la satisfacción de los clientes, la investigación de mercados, cambios y mejoras en los procesos de contratación, el seguimiento de los objetivos, la gestión de los recursos, los problemas en los productos y procesos relacionados con el cliente, etc.

### **2.3 Realización de auditorías internas y la Revisión por la Dirección**

En la tercera etapa de la mejora continua de los sistemas de gestión es primordial como elemento de enlace y de control: la realización de las auditorías y la revisión de la eficacia del funcionamiento de los sistemas integrados por parte de la Dirección de la empresa.

No existe hoy una norma para auditar sistemas integrados por parte organismos acreditados, pero si constituye requisito de aquellos la realización de auditorías internas.

“Para poder realizar una auditoria combinada, se debe determinar previamente cuáles son los elementos de las Normas que se gestionan en común en el ámbito del Sistema de Gestión. Estos puntos pueden ser:

- Dirección y Representante de la Dirección comunes para todas las Normas
- Sistema de documentación
- Identificación de aspectos críticos (requisitos del cliente, aspectos medioambientales, riesgos)
- Identificación de requisitos legales y otros
- Objetivos y planificación de la mejora continua
- Calibración/Mantenimiento/Inspección/Compras/Formación/Contratistas

<sup>9</sup> La estructura organizacional fue modificada a partir del 2002, en cumplimiento del Decreto Ley 187/1998

- Auditorías internas realizadas en común
- Acciones correctoras y preventivas<sup>10</sup>

Al existir un procedimiento para la realización de las auditorías internas<sup>11</sup> para el Sistema de Gestión de Calidad en CEPRONA, se hicieron adecuaciones en éste para la realización de esas mediciones en sistemas como el de Control Interno, el de Gestión Ambiental, el de Seguridad y Salud del Trabajo, siempre utilizando los mismos formatos y preparando a los auditores ya formados como tal para que sean capaces de auditar todos los sistemas.

Para ello se ideó para cada programa de auditoría interna de Calidad una lista chequeo que incluyera aspectos a medir del control interno, el control del plan de prevención por área, seguridad y salud, además de los propios del Sistema de Gestión de la Calidad. Esto no excluye la posibilidad de necesitar un experto técnico<sup>12</sup> ante temas determinados, por ejemplo en el área de Contabilidad, en Informática o seguridad y salud, aunque no actúe como un auditor en el equipo auditor.

Así, las Auditorías Internas cobran en el proceso de integración un papel primordial en tanto se erigen como elemento integrador, común y necesario a todos los sistemas, en el cumplimiento de su objetivo primero: medir y controlar su eficacia y eficiencia. La detección de no conformidades, la aplicación de acciones correctoras<sup>13</sup> ante problemas reales y la implementación de acciones preventivas, además, aceleran el propio proceso de integración.

A modo de conclusión en cuanto a auditorías podemos decir que:

- Con el mismo personal preparado para realizar auditorías internas de calidad, se auditan otros temas, según lista chequeo a verificar para cada área, por tanto no hay necesidad de formar auditores adicionales y no se creó un área de auditoría en la empresa. Además, de ser necesario, se puede utilizar en algún momento determinado expertos de la misma empresa.
- La empresa es auditada totalmente, dos veces al año todas sus áreas, como mínimo, dejándose las acciones correctivas y/o preventivas correspondientes con fecha de cumplimiento, acorde a la magnitud de las no conformidades detectadas
- Se han detectado deficiencias en muchos aspectos, que han permitido a la empresa y los implicados, tomar la acción correspondiente antes de que se llegue a incurrir en un problema de mayor magnitud

---

<sup>10</sup> Tomado de la presentación “Charla con los clientes”, Jose A. Reyero, (LRQA) La Habana, Abril 2005

<sup>11</sup> **auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. Las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de la propia organización, para fines internos y puede constituir la base para la auto declaración de conformidad de una organización. Ob. Cit. p. 27

<sup>12</sup> **experto técnico:** persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar. La experiencia o conocimientos técnicos incluyen conocimientos o experiencia en la organización,

proceso o actividad a ser auditada, así como orientaciones lingüísticas o culturales. Ob. Cit. pp.20-21

<sup>13</sup> **acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Puede haber más de una causa para una no conformidad. La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse. Ob.cit. pp.15-16

- Ha mejorado la forma de trabajo de los directivos de las áreas al utilizar las acciones tomadas en las auditorias, que posibilitan desarrollar mejoras en los sistemas de gestión implantados en la empresa.
- Se han reportado ventajas en cuanto a la educación de los trabajadores y directivos en los procedimientos y regulaciones establecidas, cumpliéndose lo detectado como áreas vulnerables y los riesgos por procesos y áreas, que son controladas en estas auditorias, en reuniones del área y en los despachos con el Director General.

Asimismo, en cuanto a la Revisión por la Dirección, se modificó la agenda de revisión en el procedimiento establecido en el SGC y se incorporaron como datos de entrada al proceso los requerimientos de los diversos sistemas. Estas revisiones constituyen controles realizados por la Alta Dirección de las empresas, a intervalos planificados (mediante procedimiento o sin él), para asegurarse de la consistencia adecuación y eficacia de los sistemas implantados, para identificar oportunidades de mejoras y cambios en la política, objetivos, procesos, productos, etc.

## **2.4 La mejora continua a través de las mediciones, controles y análisis de datos**

La realización de mediciones, análisis y mejoras es elemento en común a todos los sistemas; estos son un proyecto permanente de mejora continua y se basan en la acción preventiva y no en la acción reparadora. La práctica ha demostrado que los esfuerzos se centran primero en la reparación de no conformidades, y en la medida que las estructuras, procedimientos y responsabilidades establecidas funcionan, el centro de gravedad de los esfuerzos se mueve hacia la prevención de problemas.

Esto se manifiesta fundamentalmente en las mediciones periódicas de la satisfacción del cliente, en el establecimiento de las competencias y mediciones de la eficacia de la formación proporcionada y en la determinación de los riesgos asociados al desempeño empresarial.

### **2.4.1 La medición de la satisfacción de los clientes**

Respecto a la satisfacción del cliente en la Norma ISO 9000: 2000 se define como:

“...percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos... Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente... Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.”<sup>14</sup>

La empresa debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a la prestación de servicios y/o elaboración de productos por parte de la organización. Su propósito es obtener una percepción adecuada del índice de satisfacción que hay en el entorno respecto al desempeño de los productos y servicios vendidos. De tales mediciones pueden resultar la toma acciones por parte de la alta dirección que pueden afectar

---

<sup>14</sup> Ob.cit. p. 17

la estructura de la empresa, funciones, responsabilidades, formas de trabajo (documentadas o no), diseño de productos, procesos, recursos, etc. Todo ello implica de una u otra forma a todos los sistemas de gestión implantados, pues el impacto en la sociedad, en los trabajadores están relacionados con el propósito de la organización de ser eficiente y eficaz. La empresa debe determinar los métodos para obtener esa información de sus clientes, analizar dicha información y tomar las acciones de mejora.

Se comenzó con la identificación de clientes y se segmentó la cartera de acuerdo a los servicios prestados; se definieron los objetivos (propósito de la medición) y aquellos grupos de clientes claves (los mayores compradores del servicio en cuestión). Teniendo en cuenta que una medida exacta de la satisfacción del cliente debe contemplar ambas partes de la ecuación: lo que para el cliente es importante y lo que lo satisface (IMPORTANCIA + SATISFACCION), CEPRONA estableció el método para medir esto a través de avales de clientes para cada servicio o producto y aplicó encuestas. Se definieron los atributos de importancia para el cliente y para la organización, y se obtuvieron datos a cerca del comportamiento de los productos y servicios en un período determinado.

Los resultados obtenidos con las encuestas se procesaron a partir de la norma francesa FDX 50-172: 99 “Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Encuesta de satisfacción de los clientes”. Este procesamiento se integró a los sistemas automatizados existentes en la Dirección Comercial<sup>15</sup>, obteniéndose una información mejor organizada, rápida, fácil de entender mediante gráficos, en relación directa con las ventas de la empresa en un período determinado. Así la alta dirección puede tomar decisiones a partir de los datos obtenidos para afirmar, mantener, mejorar o atender el desempeño de la empresa. Ver Anexo III.

Con el tratamiento eficaz de las quejas de clientes se puede eliminar clientes insatisfechos y a partir del análisis de datos que arrojan las investigaciones, las encuestas, las entrevistas, etc.; se pueden determinar los elementos negativos y actuar sobre los problemas detectados con acciones de mejoras. Con el índice de satisfacción del cliente podemos determinar en que áreas y/o servicios estamos satisfaciendo o no a los clientes; conocer las expectativas existentes en el entorno empresarial permite mejorar el desempeño y el impacto en el cliente, el entorno y la sociedad.

## **2.4.2 Establecimiento de las competencias y la medición de la eficacia de la formación del personal**

El personal es uno de los recursos, el más importante, que tiene que gestionar la alta Dirección de una empresa.

Con el establecimiento del Sistema de Calidad en su primera etapa (por la Norma ISO 9001: 1994) se determinaron las competencias<sup>16</sup> a través de un registro denominado Perfil de Trabajo. Con la transición al modelo de la norma del año 2000, simultáneamente a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, se elaboraron las Matrices de Competencia por puestos de trabajo, donde se determinan los requisitos en cuanto a conocimientos,

---

<sup>15</sup> Nos referimos al Sistema GESTCO, empleado en CEPRONA para el procesamiento de datos relacionados con las ventas, la contratación, cobros, medición de la satisfacción del cliente, etc.

<sup>16</sup> Nos referimos al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar con eficacia una ocupación o cargo

experiencia, funciones, atribuciones de quien ocupe el puesto de trabajo. Se adecuó el procedimiento de admisión el personal a lo que el Decreto Ley 187/1997 establece y se establecieron los registros pertinentes.

La capacitación es el proceso a través del cual se posibilita que los miembros de la organización adquieran conocimientos y desarrollen habilidades y aptitudes que requieren para desempeñar su trabajo actual, además de ayudar en su desarrollo para asumir futuras responsabilidades, es la forma de eliminar la distancia existente entre lo que está ocurriendo en la organización y lo que debería ocurrir en materia de conocimiento y habilidades de los trabajadores y sus niveles de desempeño.

Este proceso que se inicia con la determinación de la competencia para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, para luego ejecutar las actividades de formación y registrar estas, no concluye con la actividad de formación ejecutada, sino que hay que evaluar la eficacia de las acciones tomadas a partir de las habilidades adquiridas y aplicadas por el trabajador en el proceso productivo. Esto está íntimamente relacionado con la realización de nuevos servicios por parte de la empresa, partiendo de cambios en el mercado<sup>17</sup> y los objetivos corporativos.

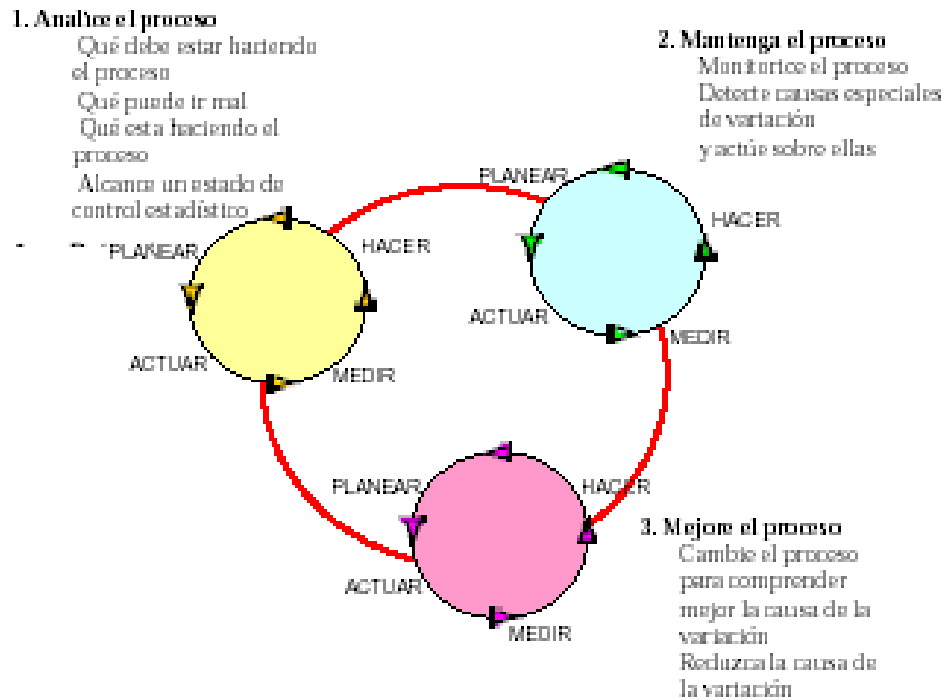
Todas las necesidades de formación detectadas en el proceso de admisión del personal o en la evaluación del desempeño del personal o en la planificación de los cambios impuestos por la integración de otros sistemas de gestión (Medio Ambiente, Seguridad y Salud, Control Interno) se gestionan a través de un mismo procedimiento de trabajo, dejando registros adecuados para demostrar la eficacia del proceso. Esto es importante en los cambios, y al elemento formación se une el de la motivación, pues no podemos esperar que todos los afectados en la empresa comprendan y asuman la necesidad de dichos cambios; es más, hay personas que rechazan y hasta obstaculizan el cambio. La formación y motivación en la integración debe comprender la explicación a los involucrados de:

- Propósito de los cambios,
- Por qué hay que hacer
- Qué hay que hacer
- Cómo hay que hacer

La formación del personal para la integración de los sistemas se proporcionó de acuerdo a las necesidades en la etapa de implantación de los cambios. Pero todo proceso debe ser medido atendiendo al esquema siguiente:

---

<sup>17</sup> Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente pueden llevar al diseño de nuevos servicios/productos



Ahora bien, en el propósito de evaluar la eficacia de la formación<sup>18</sup> se elaboró un programa para determinar los conocimientos y habilidades que se tienen y los requeridos, el nivel de desempeño actual y los estándares de desempeño a que se aspiran. Todo ello permite la evaluación de la formación proporcionada en cuanto a conocimientos adquiridos y transferencia a la situación laboral. Los resultados de la medición efectuada se procesaron y automatizaron, ganando en rapidez, claridad y efectividad.

La utilización de los mismos procedimientos implantados para los cambios con los nuevos sistemas de gestión, agilizó el trabajo con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos. La evaluación de la eficacia de la formación arroja como resultados nuevas necesidades a satisfacer, así como criterios para medir la preparación del personal para los cambios proyectados en la mejora continua.

### 2.4.3 Prevenir antes que reparar: la determinación de los riesgos

Es poco realista pretender que una organización haga progresos sobre todas las mejoras potenciales simultáneamente. Cada mejora requerirá el compromiso de recursos que pueden necesitar ser priorizados por la alta dirección, especialmente donde se necesitan inversiones. Se deberán entonces analizar los riesgos potenciales para alcanzar los objetivos trazados,

<sup>18</sup> Nos referimos tanto a la formación ante los cambios por la integración de los sistemas, como a la dirigida a satisfacer las necesidades detectadas

determinar su severidad, ocurrencia, posibilidades de detección por los controles existentes, así como el orden de prioridad para la aplicación de acciones preventivas<sup>19</sup>.

El levantamiento de los riesgos se inició como un medio de mejora del SGC implantado; ahora bien, como se incorporaron a los objetivos empresariales el cumplir lo establecido en las regulaciones nacionales y las internacionales referidas al Medioambiente y al de Seguridad y Salud, se determinaron los riesgos por procesos, así como los riesgos de prevención, medioambientales y los de seguridad y salud en toda la empresa. Se clasificaron de acuerdo a la severidad y la ocurrencia y se determinaron también las prioridades de las acciones preventivas aplicar. Los resultados del sistema automatizado empleado para el procesamiento de los resultados del trabajo realizado pueden apreciarse en el ANEXO IV.

De modo que, hoy cada área de la empresa cuenta con su levantamiento de riesgos y cada directivo deberá accionar en la solución de los riesgos detectados según la matriz de prioridad. (Ver ANEXO V). Las acciones estarán dirigidas en lo fundamental al mejoramiento del desempeño de la empresa, independientemente si se va solucionando un área vulnerable que sea requisito de una regulación determinada.

---

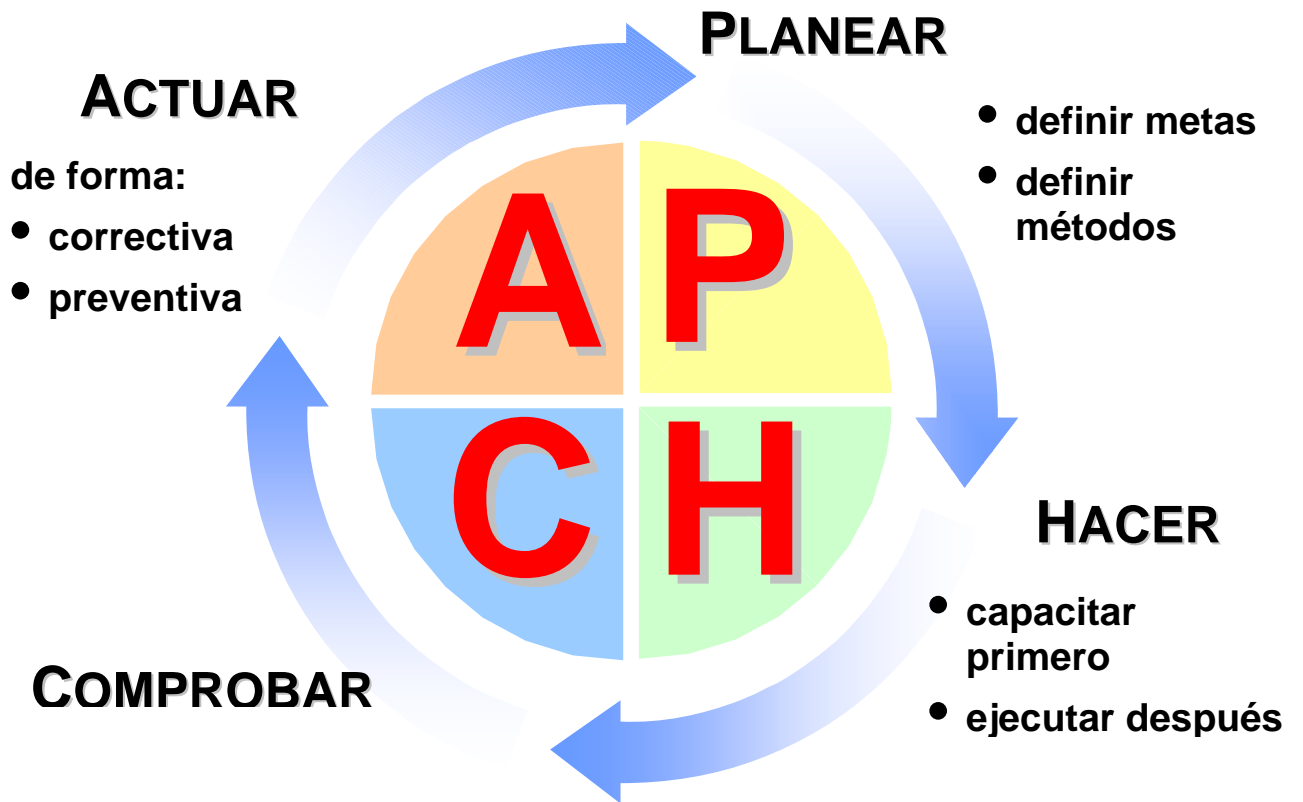
<sup>19</sup> **acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad potencial** u otra situación potencialmente indeseable. La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda mientras que la correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse. Ob.cit. pág. 23

## CONCLUSIONES

- El enfoque de la mejora aplicado a todos los cambios proyectados en una organización garantiza la planificación, organización y ejecución de las actividades con un éxito asegurado; su funcionamiento y su desempeño en el mercado no se afectan con el cambio sino todo lo contrario, se reflejan en la eficiencia y la eficacia empresarial
- La integración de varios sistemas de gestión implica racionalización de los recursos. Partir de un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000, permitió diseñar e implantar desde cambios estructurales en cumplimiento de regulaciones nacionales hasta desarrollar otros sistemas como son: Medioambiental, Control Interno y Seguridad y Salud del Trabajo. El trabajo se ha desarrollado con mayor rapidez, mayor organización, las mismas personas, los mismos recursos, utilizándose las herramientas de mejora del SGC
- Un sistema integrado es un claro indicio de una organización eficaz, por lo que mejora la imagen corporativa por su impacto social (en la satisfacción del cliente y en los trabajadores) y en el medio ambiente trabajo y el natural. La gestión integrada de las actividades de la organización lleva a una reducción de los productos defectuosos, accidentes o incidentes medioambientales, además de que facilita la medición de su eficacia a través de las auditorías internas y las revisiones por la dirección.
- Gestionar y mantener los sistemas de forma integrada es más sencillo. Los esfuerzos y recursos no se dispersan ni derrochan; planificar, hacer, medir y actuar permiten transitar en la mejora y establecer prioridades en las acciones para prevenir antes que arreglar. La aplicación de las auditorías, el análisis de datos, las mediciones de la satisfacción del cliente, de los productos y servicios permite a la dirección de la empresa medir, controlar, prevenir y mejorar el funcionamiento de todos los sistemas, cumpliendo con las regulaciones establecidas en el logro de las metas deseadas. La aplicación de acciones correctoras y preventivas proporcionan la confianza en la calidad de los productos y servicios que proporciona la organización y refuerza los valores compartidos en la cultura empresarial.
- La determinación de los riesgos -requisito expreso del sistema de seguridad y salud pero generalizado a todos los sistemas- constituye una vía para el mejoramiento continuo en la gestión de la alta dirección de CEPRONA. Se han establecido planes, determinado responsabilidades, implantado métodos de control y seguimiento y se ha logrado el cumplimiento de regulaciones y leyes que rigen hoy la gestión empresarial

## ANEXO I

### CICLO DE DEMING O DE MEJORA



### OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DESDE 2002 AL 2005

#### **De los Objetivos del año 2002**

##### **5. Mantener la certificación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad**

5.1 No obtener no conformidades en las auditorias de mantenimiento de la certificación

##### **6. Lograr la implantación del Perfeccionamiento Empresarial**

#### **De los Objetivos del año 2003**

##### **5. Mantener la certificación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y modificarlo con vistas a la recertificación en el año 2003**

5.1 No obtener no conformidades en las auditorias de mantenimiento de la certificación

5.2 Gestionar las mejoras del sistema aplicando las técnicas y acciones correspondientes al 90% de los problemas detectados

5.3 Participar en el Premio por la Excelencia Empresarial

##### **6. Continuar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial**

6.1 Obtener en las inspecciones a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial resultados satisfactorios.

##### **9. Contribuir al fortalecimiento de la disciplina laboral, administrativa y tecnológica de la Empresa**

9.1 Participar en el Grupo de Trabajo de Prevención a las notificaciones de ilegalidad, indisciplina y corrupción

9.2 Cumplir con el Plan de medidas para la prevención de las ilegalidades, indisciplinas y corrupciones

#### **De los Objetivos del año 2004**

##### **5. Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad certificado**

No obtener no conformidades en las auditorias de mantenimiento de la certificación

Determinar los riesgos potenciales por procesos, estableciendo las acciones preventivas para cada uno.

Establecer las bases para obtener el reconocimiento ambiental en el año 2005.

Participar en las convocatorias a premios establecidos por la Provincia y el País.

##### **6. Continuar y mejorar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

Obtener en las inspecciones a la implantación del Perfeccionamiento Empresarial resultados satisfactorios.

Garantizar la mejora continua del proceso de Perfeccionamiento Empresarial a través del trabajo del Grupo de Perfeccionamiento

##### **9. Continuar fortaleciendo la disciplina laboral, administrativa y tecnológica de la Empresa respecto al año anterior**

9.1 Cumplir con el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento de las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la Empresa.

9.2 Realizar al menos 2 auditorías internas, según lo establece el Sistema de Control Interno y el Expediente del Perfeccionamiento, en el segundo semestre del año

#### **De los Objetivos del año 2005**

##### **3. Perfeccionar la Gestión de Fuerza de trabajo respecto al año anterior**

3.1 Realizar Diagnóstico y plan de acción para la implantación del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo, según las exigencias de las OHSAS 18000, de forma integrada con otros sistemas de gestión

##### **4. Mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad certificado**

- 4.1 No obtener no conformidades en las auditorias de mantenimiento de la certificación
  - 4.2 Elaborar las matrices de riesgos y prioridades de acciones preventivas y correctivas en los despachos y auditorias internas durante el año
- Cumplir el plan para la implantación del Sistema de Gestión Ambiental según ISO 14 000 y su integración con los Sistemas de Gestión implantados

**5. Continuar y mejorar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

- 5.1 Obtener en las inspecciones a la implantación del PE resultados satisfactorios.
- 5.2 Lograr la aplicación de la escala salarial aprobada en el Exp. Del Perfeccionamiento como cumplimiento del cronograma, de implantación para el primer semestre del año
- 5.3 Garantizar la mejora continua del proceso de PE a través del trabajo del Grupo de Perfeccionamiento

**8. Continuar fortaleciendo la disciplina laboral, administrativa y tecnológica de la Empresa respecto al año anterior**

- 8.1 Chequeo, control y seguimiento de los Planes de Prevención y al levantamiento de riesgos en la Empresa
- 8.2 Lograr el mantenimiento del Sistema de Control Interno, a través del control de riesgos, la realización de al menos 2 auditorias internas y la realización de una revisión por la Dirección

# ANEXO III

## PANTALLAS SISTEMA GESTCO. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Satisfacción del Cliente - Datos

Ciente: 00109 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA

Aceptar Cerrar Mes: 1 Año: 2004

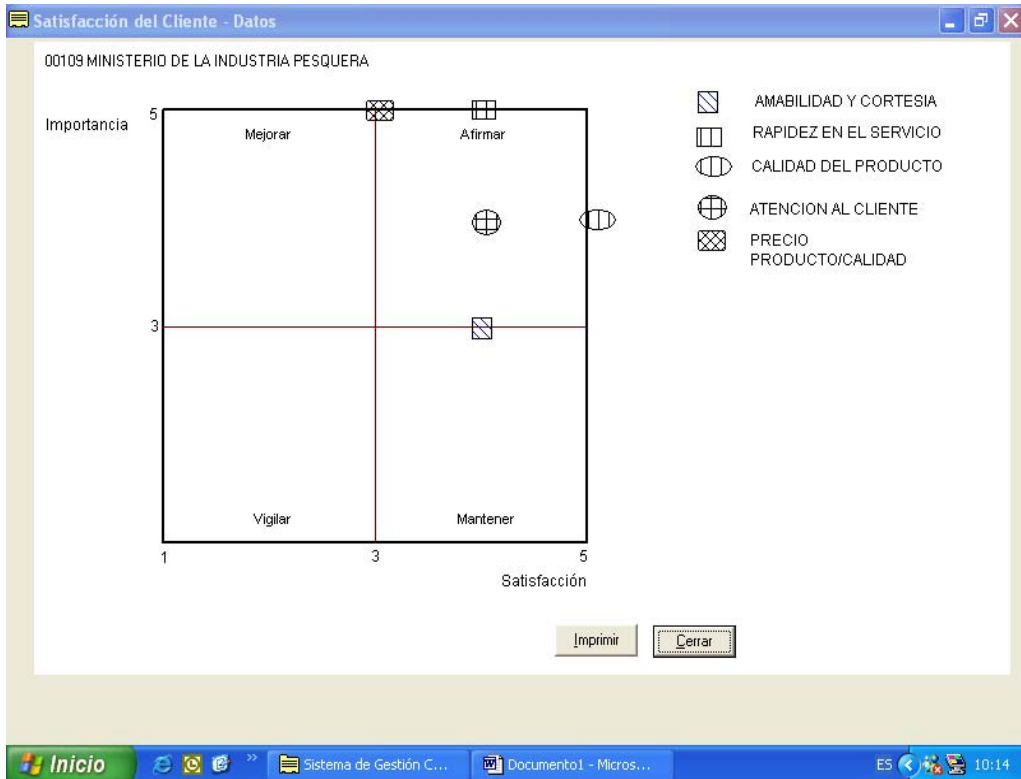
00109 MINISTERIO DE LA INDUSTRIA PESQUERA

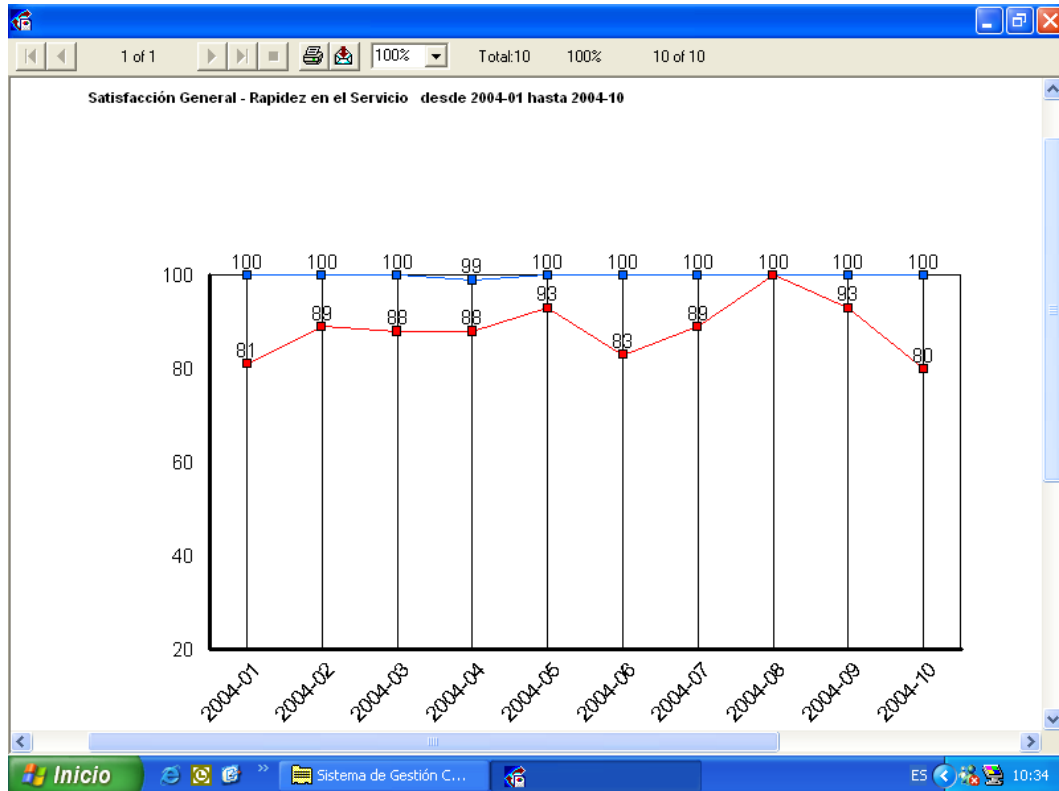
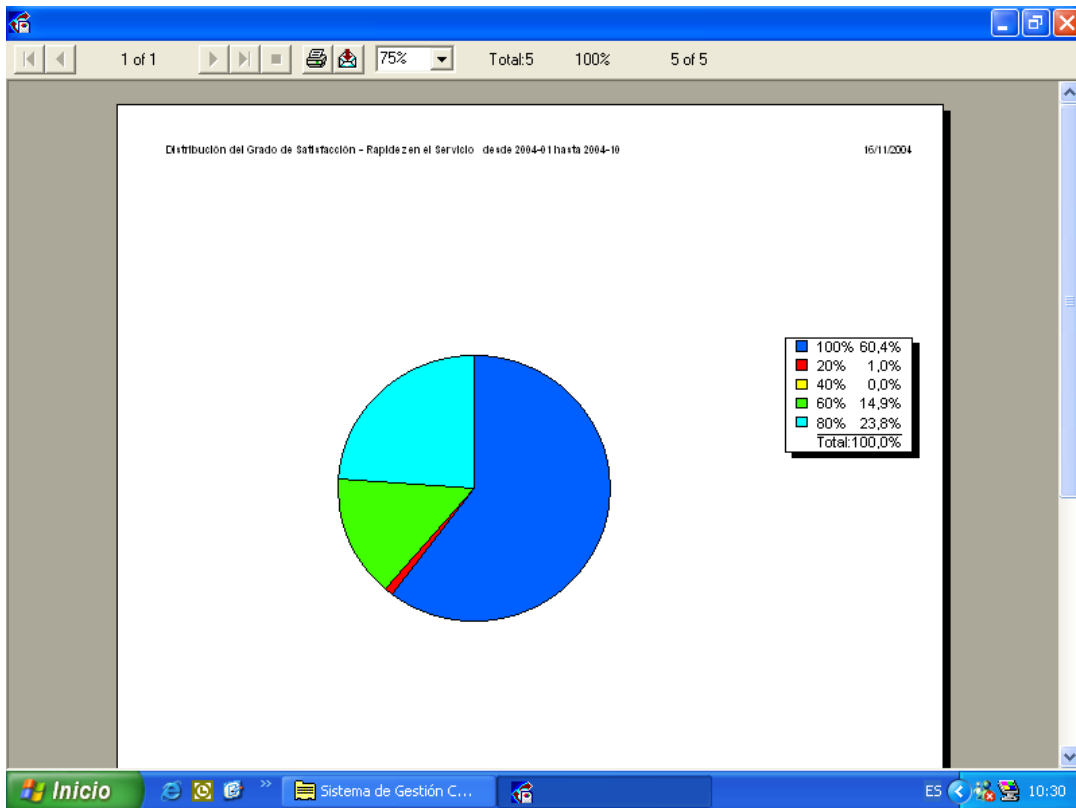
	IMPORTANCIA	SATISFACCION
AMABILIDAD Y CORTESIA	3	4
RAPIDEZ EN EL SEVICIO	5	4
CALIDAD DEL PRODUCTO	4	5
ATENCION AL CLIENTE	4	4
PRECIO PRODUCTOS/SERVICIOS	5	3

(escala de 1 a 5)

Aceptar Gráfico Cerrar

Inicio Sistema de Gestión C... ES 10:14





## ANEXO IV

### LEVANTAMIENTO DE RIESGOS

<b>Actividad:</b>	DIRECCION COMERCIAL			<b>Preparado por:</b>		ESTOPIÑAN	
<b>Fecha:</b>	may-04	<b>Revisión: 0</b>					
<b>LEVANTAMIENTO</b>							
Problema potencial	Efecto potencial	Posibles causas	Controles actuales	Estrategia			
				Acción Preventiva		Contingencia	
				Descripción	Resp.	Descripción	Resp.
1. Imposibilidad de elaboración de facturas	Reducción de ventas e ingresos	Falta de financiamiento para el mantenimiento de equipos y reparación de PC e impresoras	No existen	Elaborar plan de mantenimiento	Dirección Comercial	Tener actualizada base datos del GESTCO en varias PC y poder facturas en todas las PC de Comercial	Dir Comercial e Informatica
1. Imposibilidad de elaboración de facturas	Reducción de ventas e ingresos	Falta de financiamiento para materiales	No existen	Elaborar plan de gastos	Dirección Comercial	Crear stock de materiales	Dir Comercial y Aseguramiento
2. Facturación con deficiencia	Reducción e insatisfacción de clientes	No cumplimiento de los Procesos, Procedimientos e Instrucciones que intervienen en la facturación	Revisión de PR-5,Ficha de Precios y Ofertas, Facturación solo por personal autorizado con el sistema GESTCO y actualización de contraseñas	Reuniones de Dirección Seguimiento de Objetivos y Realización de auditorias	Dir General, Dir Comercial, Representante de Calidad	Tratamiento de quejas y productos no conforme	Comité de Negociación
2. Facturación con deficiencia	Violación de la política de precios Facturación no acorde al objeto social Facturación y ventas a clientes no registrados Facturación con omisión de datos	No cumplimiento de los Procesos, Procedimientos e Instrucciones que intervienen en la facturación	Revisión de PR-5,Ficha de Precios y Ofertas, Facturación solo por personal autorizado con el sistema GESTCO y actualización de contraseñas	Reuniones de Dirección Seguimiento de Objetivos y Realización de auditorias Cumplimiento plan de prevención	Dir General, Dir Comercial, Representante de Calidad	Responsabilidad material y civil de proceder	Dir Comercial Grupo de Prevención

### CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

<b>Problema potencial</b>	<b>Efecto potencial</b>	<b>Posibles causas</b>	<b>Controles actuales</b>	<b>SGC</b>	<b>SCI</b>	<b>SSST</b>	<b>FACTORES internos externos</b>
1. Imposibilidad de elaboración de facturas	Reducción de ventas e ingresos	Falta de financiamiento para el mantenimiento de equipos y reparación de PC e impresoras	No existen	SGC	SCI		internos
1. Imposibilidad de elaboración de facturas	Reducción de ventas e ingresos	Falta de financiamiento para materiales	No existen	SGC	SCI		internos
2. Facturación con deficiencia	Reducción e insatisfacción de clientes	No cumplimiento de los Procesos, Procedimientos e Instrucciones que intervienen en la facturación	Revisión de PR-5,Ficha de Precios y Ofertas, Facturación solo por personal autorizado con el sistema GESTCO y actualización de contraseñas	SGC	SCI		internos
2. Facturación con deficiencia	Violación de la política de precios Facturación no acorde al objeto social Facturación y ventas a clientes no registrados Facturación con omisión de datos	No cumplimiento de los Procesos, Procedimientos e Instrucciones que intervienen en la facturación	Revisión de PR-5,Ficha de Precios y Ofertas, Facturación solo por personal autorizado con el sistema GESTCO y actualización de contraseñas	SGC	SCI		internos

## APLICACIÓN DE CRITERIOS

<b>Ocurrencia:</b> Frecuencia con que puede ocurrir el problema		
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>No.</b>
Frecuente	Puede ocurrir más de 2 veces al año	5
Probable	Puede ocurrir hasta 2 veces en el año	4
Moderado	Ha ocurrido alguna vez	3
Ocasional	No ha ocurrido pero puede ocurrir	2
Improbable	Ocurrirá solamente en circunstancias excepcionales	1
<b>Severidad:</b> Severidad del problema de acuerdo a su impacto potencial en el negocio en las perspectivas del cliente, reputación y financieras.		
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>No.</b>
Muy Alta	Muy alto la severidad del efecto	5
Alta	Alta severidad del efecto	4
Moderado	Moderada severidad del efecto	3
Baja	Poca severidad del efecto	2
Insignificante	No es casi severo el efecto	1
<b>Detección:</b> Evaluación de la probabilidad de que los controles actuales puedan detectar el problema a tiempo para prevenir que tenga efecto en el cliente o el negocio.		
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>No.</b>
Nunca	Los controles existentes no detectan el problema o no existe control	5
Poco	Poca posibilidad de que sea detectado el problema	4
Moderado	Probabilidad moderada de que sea detectado el problema	3
Casi siempre	Alta probabilidad de ser detectado	2
Siempre	Generalmente siempre se detecta el problema	1

## ANEXO V

			<b>EFEECTO POTENCIAL</b>	<b>OCURRENCIA</b>				
				<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
				<b>Frecuente</b> más de 2 veces al año	<b>Probable</b> hasta 2 veces al año	<b>Moderada</b> ha ocurrido alguna vez	<b>Ocasional</b> no ha ocurrido pero puede ocurrir	<b>Improbable</b> ocurirá en circunstancias excepcionales
<b>SEVERIDAD</b>	<b>5</b>	<b>Muy Alta</b>	Insatisfacción severa con queja formal (divulgación extensa)	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
			Gastos extras para CEPRONA					
			Perdidas de clientes					
			Reducción de ventas y facturación e ingresos					
			Manifestación de ilegalidad, corrupción o indiciplina					
	<b>4</b>	<b>Alta</b>	Insatisfacción alta (divulgación extensa)	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
			Gastos extras para CEPRONA					
			Perdidas de clientes					
			Aumento ciclo de cobro					
			Renovación de contrato					
			Falta de comunicación					
	<b>3</b>	<b>Moderada</b>	Insatisfacción alta (divulgación limitada)	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
			Gastos extras para CEPRONA					
			Perdidas de clientes					
			Aumento ciclo de cobro					
			Renovación de contrato					
	<b>2</b>	<b>Baja</b>	Insatisfacción alta (sin divulgación )	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
			Gastos extras para CEPRONA					
			Perdidas del cliente					
			Aumento ciclo de cobro					
Falta de comunicación								
<b>1</b>	<b>Insignificante</b>	Aumento ciclo de cobro	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
		Falta de comunicación						

### MATRIZ APLICADA

## BIBLIOGRAFÍA

- Cuadra González-Adalid, Antonio de la *Gestión estratégica de la calidad. Proyectos y equipos de mejora de la calidad.*
- Decreto Ley 187/1998 Perfeccionamiento Empresarial (CECM)
- Deming, Edwards. *Fundamentos para la Gerencia de Calidad en el Mundo Occidental.* Doc. Elect.
- LRQA *Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de ISO 9001: 2000. Guía Práctica.* Doc. Eléc.
- LRQA *Política de la Calidad.* Doc. Eléc.
- Norma Francesa FDX 50-172: 99 “Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Encuesta de satisfacción de los clientes.
- Norma ISO 9000: 2000 Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y Vocabulario
- Norma ISO 9001: 2000 Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos
- Norma NC 18001: 2005 Seguridad y Salud del Trabajo. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo. Requisitos.
- Norma ISO 14001: 2004 Sistemas de Gestión Ambiental: Requisitos
- Resolución No. 297/03 Sistema de Control Interno (MFP)
- Resolución 13/2004 del MAC
- Reyero, José A. “Charla con los Clientes Cuba”, La Habana, 2005