



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y
COMERCIO EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

TESIS:

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

TEMA: “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN NORMAS ISO 9001 AL PROCESO DE PRODUCCION DE CALZADO EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.”

AUTORA:

Carolina Alexandra Valle Baldeón

Riobamba - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN NORMAS ISO 9001 AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CALZADO EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.” previo a la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior, ha sido desarrollado por la Srta. Carolina Alexandra Valle Baldeón, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, CAROLINA ALEXANDRA VALLE BALDEÓN, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior Carrera Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

CAROLINA ALEXANDRA VALLE BALDEÓN

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	2
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	3
ÍNDICE GENERAL	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
Dedicatoria.....	8
Agradecimiento.....	9
Summar.....	11
Introducción	12
Capítulo I.....	13
1. Problema	13
1.1. Antecedentes del problema	13
A corto plazo la calidad capta clientes y a largo plazo los conserva,.....	14
1.1.1. Formulación del problema.....	14
1.1.2. Delimitación del problema	14
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. Justificación.....	15
Capítulo II.....	17
2. Marco teórico referencial.....	17
2.1 Gestión Empresarial.....	18
2.1.1. Frederick W. Taylor	20
2.1.2. Frank Gilbreth y Lillian Moller.....	22
2.1.3. Henry Laurence Gantt	23
2.1.4. Henry Ford	24
2.1.5. Henri Fayol.....	25
2.2. Historia de las Normas ISO 9001:2008.....	26
2.3. Teorías de la Gestión de Calidad.....	30
2.3.1. Teoría de W. Edwards Deming.	33
2.3.2. Teoría de Philip B. Crosby	42

2.3.3. Teoría de Joseph M. Juran.....	46
2.3.3.1. Trilogía de Juran.....	46
2.3.4. Teoría de Ishikawa	50
2.4. Norma ISO de Calidad 9001-2008.....	52
2.4.1. Relación de la Norma ISO 9001 con la Norma ISO 9004 y otros Sistemas de Gestión.	55
2.5. Norma ISO 9001-2008 en el mundo	56
2.6. Norma ISO 9001-2008 en el Ecuador	59
Capítulo III.....	62
3. Marco metodológico.....	62
3.1. Idea a defender	62
3.2 Tipo de investigación.....	62
3.1.1 Tipos de Estudio de Investigación.....	62
3.1.2 Diseño de la Investigación	62
3.2 Población y muestra	63
3.2.1 Observaciones	63
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos.....	63
Capítulo IV	65
4 Análisis de resultados	65
4.1 Metodología, Guía y/o Procedimiento para el análisis de resultados.....	65
4.3 Verificación de idea a defender	69
Bibliografía	72
1. MANUAL DE CALIDAD.....	80
2. REGISTRO DE EDICIONES	80
3. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	80
4. LA EMPRESA.....	81
6. CUADRO DE FUNCIONES.....	82
7. ESTATUTO ESCANEADO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE	90
8. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	94
9. POLÍTICA DE CALIDAD	96
10. OBJETIVO DE CALIDAD	96
11. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	97

12.	EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN CONFORMIDAD CON LA NORMA	98
13.	DIAGRAMA DE PRODUCCIÓN	100
14.	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	102
15.	PLAN DE CALIDAD.....	103
16.	PLAN DE AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD...	104
17.	DIAGRAMA DE PLAN DE AUDITORÍA	105
18.	PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	106
19.	GUÍA DE LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LA NORMA	106
20.	ANEXOS	109
21.	MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN	125
22.	REGISTRO DE EDICIONES	125
23.	LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	125
24.	ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	126
25.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	127
26.	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Los Pretaylorianos	12
02	Principios de Henry Fayol	19
03	Serie de Normas ISO 9000	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
01	Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial	10
02	Gestión de Calidad	24
03	Esquema pobre de producción	26
04	Ciclo Deming PDCA	27
05	Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos	46

Dedicatoria

Querida familia:

Se ha terminado una etapa y comienzo otra, llegan nuevos retos, espero y aspiro que como hasta ahora me acompañen en este largo caminar, quiero dedicarles esta tesis ya que ustedes han sido el motor fundamental para superarme día a día y poder llegar a ser alguien en la vida y porque en gran parte gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta más esperada.

Las largas noches de desvelo han dado frutos y el sacrificio ha sido recompensado, espero no defraudarlos y ser lo que anhelan de mí, seguiré su ejemplo de entrega y trabajo en cada paso que dé, en cada decisión que tome, gracias por haber fomentado en mí el deseo imponente de superación.

Mil palabras no bastarían para agradecer su entrega, apoyo, comprensión y consejos, este triunfo no solo lo siento mío sino también es parte de ustedes.

Confío en Dios para poder seguir contando con ustedes incondicionalmente por siempre.

Agradecimiento

Quiero empezar dándole las gracias a Dios proveedor (dador) de la vida y de todas las bendiciones que a diario recibo, gracias a él he ascendido un peldaño más en esta larga travesía de vida profesional.

Gracias Señor, por la familia que escogiste para mí, por darme a la mejor madre, maravillosa y amorosa, a mi padre, perseverante y trabajador, quienes me han dado ejemplo de dedicación y entrega en cada proyecto emprendido, a ellos les debo todos los logros y metas alcanzadas pues su apoyo ha sido incondicional siempre, a mis hermanos: Santi, quien me ha dado dos regalos hermosos a los que amo con todo mi corazón (Davidcito y Sofi) y Jhon que entre bromas y peleas supieron darme palabras de aliento cuando las fuerzas parecían decaer. Los amo mucho!

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme los conocimientos necesarios para llegar hasta donde ahora me encuentro, por la experiencia, por las anécdotas inolvidables y por los amigos que jamás voy a olvidar.

A ustedes por siempre mi corazón y mis gracias infinitas.

Carolina

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo “Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en normas ISO 9001 al proceso de producción de calzado en la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Provincia de Chimborazo, período 2014”, tiene el propósito de analizar la situación actual con respecto al proceso de producción del calzado y la calidad que el mismo conlleva ya que el mundo actual agresivo y cambiante exige la calidad como una garantía documental básica para la adquisición de un producto o el uso de un servicio. La información proporcionaron los trabajadores, la misma tiene un enfoque cualitativo pues no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad, las técnicas utilizadas para recolectar datos fueron la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos. Se aplicaron entrevistas verbales a cada uno de los obreros, llegando a saber que no cuentan con registros documentados de producción, lo que dificulta el trabajo puesto que el calzado se fabrica de manera empírica, no tiene política de calidad, objetivos de calidad lo que crea barreras para que los trabajadores laboren de manera conjunta. Para la evaluación de los procesos se ha desarrollado un flujograma que indica las actividades generales e individuales de cada trabajador. Se ha cumplido con todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 obteniendo como resultado una documentación estructurada que consta en el manual de calidad y como valor agregado se confeccionó un Manual de Procesos de Producción que posteriormente se implementarán en la Cooperativa para medir su eficiencia y eficacia. Se sugiere a la alta dirección considerar las conclusiones y recomendaciones expuestas, con la finalidad de tomar las acciones preventivas y posteriormente correctivas pertinentes para el mejoramiento de cada una de las áreas de producción y para así contribuir al crecimiento productivo y económico de la Cooperativa.

Ing. Giovanni Alarcón Parra

DIRECTOR DE TESIS

Summar

The present investigation is a “Quality Management System Implementation based on ISO 9001 to footwear manufacturing process in Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Chimborazo Province, in 2014”. Its purpose is to analyze the current footwear manufacturing process condition and its quality since current competitive changing world demands quality as a basic warranty when getting a product or using a service. The information was provided by workers. It has a qualitative focus as neither manipulation nor stimulation had to do with reality. Techniques such as field trip, interviews, and written material review were used to gather data. Oral interviews were applied to each one of the workers. As a result, the lack of production records was evident hindering work due to footwear has been made empirically. Moreover, there is no quality policy, and quality objectives, that is way, workers do not work together. For the process evaluation, a flowchart has been developed which determines each workers’ general and individual activities. Having met all ISO 9000:2008 requirements, a document was structured-that is, the quality manual. In addition to this, a manufacturing process manual was done so that they can be implemented in the Credit Union to determine its efficiency and effectiveness. It is suggested that senior management take into account conclusions and recommendations so that preventive and corrective measures can be applied to improve each production area. Thus, the credit union economy and production will be increased.

Introducción

La serie ISO 9000 es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituido por un conjunto de documentos separados, o relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de localidad. Estos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de este tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo.

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las ISO, surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre los aspectos específicos del trabajo que tienen que realizar.

El Sistema de Gestión de la Calidad, explica los requisitos generales del mismo, ya que cada compañía construye su propio sistema, a la medida de sus necesidades. Esto contempla definir los requerimientos para el control de la documentación y el control de los registros los cuales serán más o menos complejos en función del tipo de negocio y tamaño de la empresa.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Capítulo I

1. Problema

1.1. Antecedentes del problema

En el pasado las Empresas tenían una organización jerárquica vertical muy tradicional. Las diversas áreas de una entidad estaban caracterizadas por una independencia entre ellas, respetaban sus puestos, existían Jefes.

Hoy en día los cargos ocupacionales se mueven de una manera horizontal a través de las diferentes áreas de la empresa orientando sus actividades mediante diferentes etapas del proceso productivo. Ahora existe una manera diferente de trabajar, es el de actuar en equipo, en donde todos están involucrados.

(Gutierrez Pulido, 2011) Al hablar sobre la calidad menciona que: “La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio.”

A medida del avance comercial que se desarrolla en nuestro país, los productores-comercializadores están obligados a innovar dentro de los Sistemas de Gestión de Calidad de sus productos. Sin embargo, existe desconocimiento de este tema lo que provoca un inapropiado posicionamiento en el mercado. La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” no es una excepción respecto al conocimiento de las normativas de calidad. Es necesario aplicar una investigación de campo y teórica, la misma que se complementará con otros métodos y filosofías de calidad en virtud de que los factores que abarca, permitan establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la Cooperativa a partir de registros de calidad, los que servirán para establecer objetivos y mantener un control real y efectivo sobre el proceso operativo.

La experiencia global del cliente **influye** en forma decisiva en la **percepción de la calidad**, por lo que una percepción de mayor calidad reduce el sentimiento de incertidumbre o de riesgo en la **decisión de compra**, haciendo que **vender** resulte **más fácil**.

A corto plazo la calidad capta clientes y a largo plazo los conserva, generando un vínculo de **fidelidad** con la marca.

Según la International Organization for Standardization “Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente.”

Al no contar con una adecuada administración de Gestión de Calidad existirá la necesidad de cambios futuros, no se podrá visualizar las amenazas y oportunidades que se puedan presentar y por ende no se podrá evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.

1.1.1. Formulación del problema.

No existe en la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe un Sistema de Gestión de la Calidad.

1.1.2. Delimitación del problema

El problema está relacionado con el **objeto**: Gestión Empresarial y como **campo** la Gestión de Calidad

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001:2008 en la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe, Provincia de Chimborazo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la aplicación de la normativa de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.
- Establecer un procedimiento para la implementación de los principios de la Gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2008
- Establecer conclusiones, recomendaciones y beneficios que significan trabajar bajo las Normas ISO 9001.

1.3. Justificación

El punto de partida para iniciar las exportaciones es contar con un producto competitivo que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta, mejor que el de la competencia pero que además tenga un producto avalado por un Sistema de Calidad. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la ISO 9001:2008 se ha convertido en la principal garantía documental que se puede ofrecer al cliente internacional, con el objeto de asegurarle la calidad de los productos que suministra y las buenas prácticas utilizadas en la organización.

La Norma ISO 9001 con más de 25 años de vigencia, se ha convertido en la referencia mundial del estándar de calidad de una organización. Actualmente más de 1 millón de empresas y organizaciones de todo el mundo, en más de 170 países, han implantado su Sistema de Gestión bajo dicha norma, acreditando así frente a sus clientes su nivel de calidad. La carencia administrativa del Sistema de Gestión de Calidad obliga y prioriza la obtención urgente de la misma para que de manera solvente se obtenga un proceso de certificación según la norma internacional ISO 9001 para beneficiar a la Cooperativa.

Los Sistemas de Gestión de Calidad servirán para establecer y facilitar las tareas productivas de la Cooperativa mediante métodos relacionados con la actividad; que permitan controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto a la calidad, así como vigilar que a lo largo de todo el proceso operativo se cumplan las instrucciones de trabajo y se respeten las especificaciones técnicas del servicio.

Aporte Teórico: El aporte teórico no será relevante pues no se modificará o aportará con información a las teorías ya existentes.

Aporte Académico: El aporte académico servirá de apoyo para las próximas investigaciones que se llevarán a cabo, pues se recopilará información de varios autores y diversas teorías, lo que hará de esta tesis una fuente de consulta completa.

Aporte Práctico: Por otro lado el aporte práctico de esta tesis será de gran ayuda ya que mediante ésta se implementarán y desarrollarán las Normas ISO 9001-2008 de Calidad en la producción del calzado en la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe, misma que mejorará la calidad del producto y por ende incrementará las ganancias, lo que ayudará a innovar y poder invertir en maquinaria y mejora continua en procesos de producción.

Aporte Social: El aporte social será de mayor importancia si hablamos del producto final, pues al implantar el Sistema de Gestión de Calidad en la producción habrá lo que se busca, la satisfacción del cliente, existirá una mejora en la sociedad, el entorno socio-económico se verá beneficiado, lo que será uno de los más grandes alcances que se obtendrá dentro de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, la Norma ISO 9001-2008 va de la mano con la Norma ISO 14001, la cual cuida y mantiene una relación estrecha con el medioambiente en cuanto se trata a manejo y cuidado del mismo, existirá responsabilidad social empezando desde el trabajador, lo que asegura que los clientes internos (trabajadores) se desempeñen de la mejor manera en sus puestos laborales.

Capítulo II

2. Marco teórico referencial

El presente capítulo permitirá fundamentar teóricamente la investigación, por medio de éste se sustentará la importancia de la aplicación de las Normas ISO 9001-2008 en el área tanto administrativa como de producción ya que para poder entrar y mantenerse en el mercado global actual los requerimientos de normas de calidad son necesariamente imprescindibles.

Gráfico 1. Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

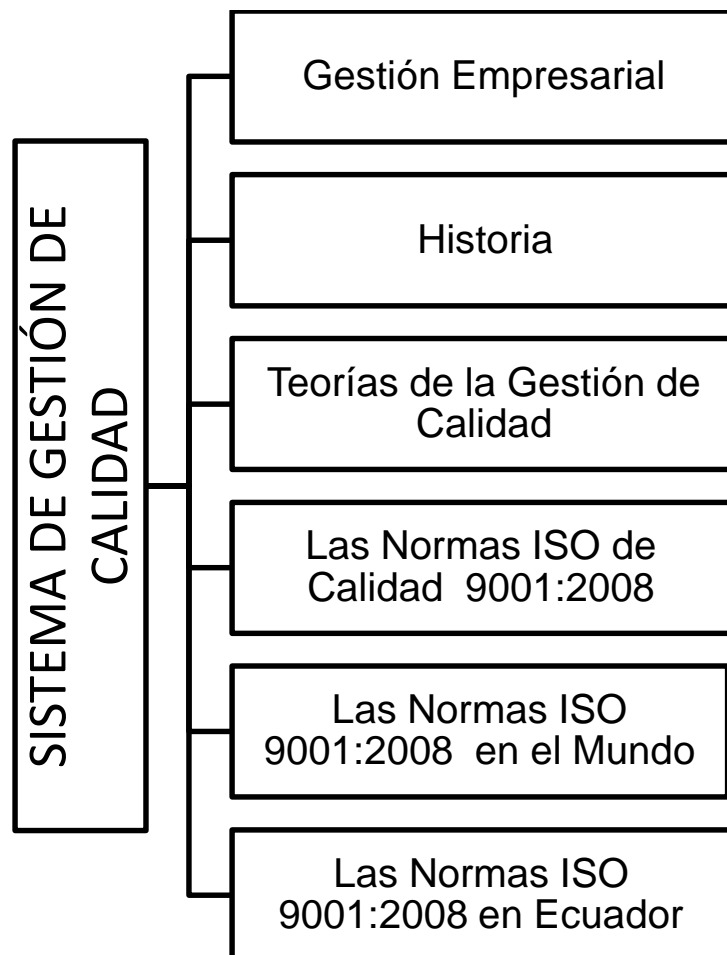


Figura N.- 1: Hilo conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: Elaboración Propia

2.1 Gestión Empresarial

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011; Crosby, 1995) Mencionan que: “la Gestión Empresarial es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y los procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva (empresa, negocio o corporación) mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Al referirse a los antecedentes históricos de la Gestión Empresarial nos dicen: “Se conoce como etapa científica a la aplicación de la ciencia a los procesos productivos. Desde los siglos XVIII y XIX, diversos autores se interesaron en desarrollar dichos métodos para atender las necesidades de la revolución industrial. Los primeros exponentes fueron Adam Smith y James Mill”.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Han señalado a “Adam Smith como un tratadista del fenómeno económico; sin embargo, también fue un creador de los sistemas de producción en línea, con su clásico ejemplo de la fabricación de alfileres donde la productividad se incrementa si un obrero hace la cabeza del alfiler, otro se especializa en cortarlos, otro en afilar las puntas y otro en ensamblarlos”.

La gestión empresarial busca a través de personas comprometidas con su empresa o trabajo, mejorar la productividad y por ende la competitividad de sus negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer las cosas correctas y necesarias para en ese sentido identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

En 1881 Joseph Wharton inició y estableció en EUA (Estados Unidos de América) la primera carrera de administración de negocios de nivel universitario; también aparecieron en esta época Charles Babbage (1792-1871) y Henry Robinson Towne (1844-1924).

Tabla 1. Los Pretaylorianos

Pretaylorianos		
<p>CHARLES BABBAGE Inglés (1792-1871) Matemático Creador de la primera “computadora” Autor del Libro <i>Economía en la maquinaria y la manufactura</i>. Aplicó el método científico al estudio del trabajo para sistemas de producción. Primera división de la producción en procesos para costear.</p>	<p>H. ROBINSON TOWNE Estadounidense (1844-1924) Señaló que la administración debe considerarse ciencia con su propia bibliografía, revistas y asociaciones. Estableció un sistema de costeo por departamentos, unidades de negocio para evitar que lo que gana un departamento lo pierda otro. Propuso reparto equitativo de ganancias con los trabajadores. Obras: La evolución de la administración industrial, el ingeniero como economista y la revista The Engineering. Influyó en varios autores entre ellos, Frederick W. Taylor. Forjó el clima propicio para la posterior aplicación de los métodos científicos a la administración</p>	<p>JOSEPH WHARTHON Estadounidense (1826-1909) Creador de la primera escuela de administración. Donó 100.000 dólares para capacitar a los empleados de sus industrias. Fue un conocedor del estudio de los sistemas de producción, finanzas y liquidez financiera, contabilidad, supervisión y cooperación con trabajadores, impulsó leyes en materia mercantil y laboral. Pidió a la universidad de Pennsylvania que además se enseñara oratoria, economía y aspectos legales de la empresa.</p>

Fuente: Fundamentos de Gestión empresarial

Elaborado por: Autora de Tesis

2.1.1. Frederick W. Taylor

El exponente más importante dentro de los principios y posterior evolución de la gestión empresarial fue Frederick W. Taylor ya que utilizó el método científico para el estudio de las operaciones, estándares de tiempo y operaciones por trabajador en la línea, y calidad y materia prima utilizada, por lo que se le considera “padre del movimiento científico”, también investigó en forma sistemática las operaciones fabriles sobre todo en el área de producción, según el método científico. El estudio de dichas operaciones los realizó mediante la observación del trabajo de los operantes.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Al referirse a Frederick W. Taylor nos dicen: “Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis, para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar, que denominó “científicas”. Experimentó sus hipótesis con ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción y se aplicaron al trabajo cotidiano, previo capacitación de los obreros. Taylor concluyó que era factible aplicar todo esto a cualquier organización humana.”

Al llevar a cabo la investigación con ayuda de sus obreros Taylor llego a las siguientes conclusiones:

- Que en talleres y fábricas de su época no existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que, los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones se tomaban de manera militar y empírica más que científica.
- Los trabajadores se incorporaban a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

En cuanto a los métodos que desarrolló para organizar el trabajo tomó en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Esta forma de trabajo se llamó *tiempos y movimientos*, y hoy también es conocida como *operaciones del proceso*.

Otras aportaciones importantes

Además de los tiempos y movimientos Taylor generó lo siguiente:

- **Selección científica y preparación del operario.** A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que sea capaz de desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.
- **Establecimiento de estándares de producción.** Cada operación o fase del proceso requiere determinarse por normas de calidad (requisitos), y el volumen de producción debe tener un tiempo preestablecido.
- **Incentivos salariales.** Por exceder la producción programada sin afectar la calidad del producto, propuso incentivos para el trabajador.
- **Principio de involucramiento del obrero en proceso.** La selección debe estudiarse antes de las operaciones. Se requiere conocer y describir el puesto y las habilidades con anterioridad, así como el perfil del candidato ideal, para localizarlo externamente o capacitarlo internamente.
- **Principio de supervisión lineo-funcional de la producción.** Taylor señaló que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas, departamentos y puestos (quienes estuvieran en éstos tendrían responsabilidades y autoridad sobre su función), por lo que el experto de manejo de materiales tenía autoridad total sobre el obrero.
- **Principio de control.** Se debe medir y verificar el trabajo para asegurarse de que se lleva a cabo de acuerdo con las normas y planes establecidos.

- **Principio de excepción.** Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios solo cuando se desvían de lo planeado.

El pensamiento administrativo de operaciones de Taylor fue de gran trascendencia, y al mismo tiempo fuente de graves críticas por no reconocer la importancia del operador para enriquecer los procesos. Pero cabe destacar la importancia de que las Normas ISO 9000, en sus diversas versiones, tienen su origen en el sistema Taylor. La aplicación de las Normas ISO requiere la participación del obrero en la mejora continua, y que el liderazgo de quien supervisa los procesos sea incluyente.

El sistema de Taylor ha marcado un gran inicio en lo que respecta a la Gestión empresarial y aplicación de Normas ISO 9001, pues la estandarización de la producción es una herramienta que se ocupa hasta la fecha. De igual manera Taylor justificó su enfoque al basarse en el siguiente razonamiento: ¿Cuál es la causa de que la gran mayoría de nuestros hombres haga deliberadamente lo contrario, y que, aunque los obreros tengan las mejores intenciones, su trabajo, en la mayoría de los casos, se halla lejos de alcanzar su máximo rendimiento?

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Al hablar acerca de la evolución de la Gestión Empresarial proponen: “El pensamiento de Taylor generó escuela. Un conjunto de autores conformado por tratadistas teóricos y prácticos ahondó en su propuesta, por lo que se llamaron taylorianos. Los autores Frank Gilbreth, Lillian Moller y Henry Gantt son algunos de los más destacados”.

2.1.2. Frank Gilbreth y Lillian Moller

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Al hablar de Frank Gilbreth, mencionan: “destacó en la difusión de las ideas de Taylor y desarrolló técnicas específicas relacionadas con el taylorismo”.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) De Lillian Moller expresan: “debido a la muerte temprana de su esposo y con una familia de doce hijos, decidió

difundir la obra de Frank, a la cual aplicó sus conocimientos humanísticos en psicología industrial. Fue tal su éxito al enfrentar la adversidad y sacar a su familia adelante, que se llevó al cine la vida de este matrimonio con la película *Más barato por docena*, en la que se aprecia como utilizaban los tiempos y movimientos en el hogar para vestir, alimentar y bañar a sus hijos con las técnicas del taylorismo. Lillian fue muy sensible a las necesidades psicológicas de los obreros.”

El tiempo de espera innecesario y el derroche del espacio y esfuerzo humano en el desarrollo de productos y servicios son trabas que afectan a la productividad de una empresa y, por ello, cobra importancia implantar un Sistema de optimización de tiempo y recursos, lo que dará como resultado el incremento de los beneficios de la empresa mediante la reducción de costes y la mejora continua.

2.1.3. Henry Laurence Gantt

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Sus principales aportaciones son: “La *gráfica de balance diario o gráfica de Gantt*, es de gran ayuda en la planeación del trabajo. Gantt creó un sistema de bonificaciones por tarea, que se basó en el sistema de Taylor y era determinado por las condiciones reales del taller donde se impartía. Dio gran importancia a la aplicación de psicología en las relaciones con empleados.”

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Explican: “Gantt consideró que la capacitación del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debe ser prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo, y no solo el afán de obtener utilidades.”

(Macías Díaz, 2007) Menciona que: “Gantt realizó valiosas aportaciones a la administración en donde destaca su interés por los principios administrativos para la creación, mantenimiento y operación de una empresa industrial.”

Principios de Henry Gantt extraídos de sus obras *Wages and Profits & Industrial Leadership*:

- ***Igualdad de oportunidades en la selección de dirigentes:*** la eficiencia de una organización está en proporción directa con la eficacia en la introducción del método de igualdad de oportunidad en la selección de sus dirigentes.
- ***Autoridad inherente a la responsabilidad:*** la autoridad para emitir una orden lleva implícita la responsabilidad de que dicha orden se ejecute con propiedad.
- ***Autoridad intrínseca:*** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
- ***Política sabia y buena gerencia, mejor que excelente instalación y equipo perfecto:*** una política prudente tiene más valor que una excelente instalación y una buena gerencia es de más valor que un equipo perfecto.
- ***Decisiones basadas en hechos y no en opiniones:*** no existe ningún derecho moral a decidir como materia de opinión aquello que puede ser determinado como materia de hecho.
- ***Acción basada en hechos:*** toda acción basada en una opinión pierde valor si compite con cualquier acción basada en hechos.

Además de estos principios expuestos, Gantt estableció una serie de mecanismos para ser utilizados en cualquier organización industrial los cuales se refieren básicamente a métodos y tiempos de trabajo; operaciones y costos; jefatura; relaciones con los trabajadores, y salarios.

2.1.4. Henry Ford

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Se refieren a Henry Ford como: “Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX: ***Ford Motor Co.*** Aplicó las teorías de Taylor para desarrollar un modelo de automóvil con piezas intercambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación.”

(Vargas Téllez, 2011) Nos dice: “**Ford** implementa su “five dollar day” (motivación salarial) que impactó fuertemente a la industria. Su intención fue disminuir la rotación

de personal, y prever los conflictos con la nueva clase obrera que llega de Europa y con mayor grado de “rebeldía” ante las exigencias de las políticas laborales”

Fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante un uso de la maquinaria y las materias primas.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado “justo a tiempo”)
3. Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y a la línea de montaje.

La principal aportación fue el fordismo que no es más que la circulación continua de la materia a transformar frente a un obrero fijo, la cadena que fija el ritmo de trabajo, que facilita la estandarización, y el paso de la producción en pequeños lotes a la de la masa con nuevas normas de producción y de productividad y que extrema la parcialización del trabajo.

2.1.5. Henri Fayol

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Expresan: “Es el autor más distinguido de la gestión administrativa. Se afirma que mientras Taylor trabajó en la operación, Henri Fayol trabajó en la gestión directiva. Metafóricamente, “Taylor fundó métodos para los pies y Fayol para la cabeza””.

Fue un exitoso director de empresas, atribuyó su éxito a la aplicación sistemática de una serie de principios de gestión universales sencillos, pero eficaces. Estos principios son aplicables en toda organización humana. También es el padre del proceso administrativo y creador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

(O. da Silva, 2010) Al hablar de Fayol propone: “En el congreso Internacional de Minas y Metalurgia sostuvo: “todos los empleados de una organización participan, en mayor o menor grado, en función de la organización y tienen la oportunidad para ejercitar sus facultades administrativas y de que se les reconozca por ellos. Los que son particularmente talentosos pueden subir de los grados más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional”

(O. da Silva, 2010) Fayol advirtió que: “El efecto de la administración sobre las actividades de la empresa no había sido totalmente entendido y que los procedimientos con fallas administrativas podrían acabar con las recomendaciones de los especialistas.”

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Henry Fayol percibió que: “Todas las tareas deben planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse bien desde la dirección general”

Los principios que rigen las tareas son:

Tabla 2. Principios de Henri Fayol

Principios de Henri Fayol	
1. División del trabajo	8. Delegación vs. centralización
2. Autoridad y responsabilidad	9. Jerarquías
3. Disciplina	10. Orden
4. Unidad de mando	11. Equidad
5. Unidad de dirección	12. Estabilidad del personal
6. Interés general sobre el individual	13. Iniciativa
7. Justa remuneración al personal	14. Unidad del personal (espíritu de equipo)

Para Fayol el éxito de la organización depende más de las habilidades administrativas de sus líderes que las habilidades técnicas. Debido a su experiencia, Fayol pudo observar que un grupo de administradores teorizaban pero en el momento de la práctica se encontraban con contradicciones y realizaban muy poca reflexión sistemática, lo que dificultaba la práctica y enseñanza de la administración.

2.2. Historia de las Normas ISO 9001:2008

(BUREAU VERITAS FORMACIÓN) Propone: “La necesidad de eliminar la subjetividad a la hora de valorar la calidad y de que todas las empresas utilizaran un sistema similar para gestionarla, hizo que surgieran las Normas de Gestión de Calidad”

(BUREAU VERITAS FORMACIÓN) Nos dice: “Como la normalización tiene un carácter voluntario, en principio surgieron diversos organismos que preparaban normas específicas y, en otros casos, las empresas grandes normalizaban los suministros que adquirirían del exterior.”

(BUREAU VERITAS FORMACIÓN) Confiere: “Con el fin de integrar las normas, no solo de los distintos organismos sino incluso internacionalmente, se creó la **ISO** (International Standard Organization) u Organización Internacional de la Estandarización.”

La historia de la normativa de calidad se remonta a los **Estados Unidos** precisamente en épocas de la Segunda Guerra Mundial.

La ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de ésta casi una necesidad. A través de la OTAN (**Organización de los Tratados del Atlántico del Norte**) se empezó a expandir por Europa, donde las **Fuerzas Armadas Británicas**, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos. En ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a “**conformidad**” más que la “**mejora continua**” como se conoce hoy en día.

Mientras tanto en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa **MIL-Q-9858** (programa de calidad, emitido por el Departamento de Defensa Americano) para sus proveedores y a este le siguieron la Administración Nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA.

En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la **BS 5750 (Estándar de calidad establecido por el British Standards Institution)**, antepasada más cercana a la **ISO 9001**. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.

(Baeza & Mertens, 1999) Sugieren: “La norma ISO 9000 ha venido a formar parte en años recientes, de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional”.

(Baeza & Mertens, 1999) Nos dicen: “ISO son las siglas en ingles de la Organización Internacional de la Estandarización, la cual se dedica a la creación de estándares internacionales voluntarios en diversos ámbitos como son: la industria, la ciencia, la tecnología y la economía”.

(Baeza & Mertens, 1999) Explican: “ISO ha creado alrededor de 10.000 estándares voluntarios, que van desde la estandarización de tornillos; el tamaño de las tarjetas de crédito, hasta las normas más exitosas para la organización: la ISO 9000 de “Aseguramiento de la Calidad””.

Debemos tener en cuenta que esto implica tiempos y costos que no todas las organizaciones están en condiciones de afrontar, sin embargo la aplicación de las normas ISO ha sido un conjunto de beneficios que se está convirtiendo en estándares mundiales.

Según la página oficial de las ISO, esta serie de normas se publica por primera vez en 1987, y actualmente son alrededor de 84 países los que las han adoptado como estándares nacionales. Las normas de 1987, sufrieron cambios significativos en 1994, acordándose su revisión cada cinco años, para poder reflejar así las experiencias aprendidas de su aplicación práctica.

Revisiones oficiales ISO 9001

(BUREAU VERITAS FORMACIÓN) Comenta: “Desde la aparición de las Normas ISO, se plantearon múltiples necesidades y diversos cambios posibles en cuanto al modo de enfocar los Sistemas de Gestión de Calidad de las empresas y a las exigencias y necesidades de los clientes que, por supuesto, son cambiantes.”

- ✓ ISO 9001:1987: *Versión Original.*
- ✓ ISO 9001:1994: *Primera revisión del modelo original.*

- ✓ ISO 9001:2000: *Segunda revisión del modelo original.*
- ✓ ISO 9001:2008: *Tercera revisión del modelo original.*

Cabe aclarar que la única revisión que se encuentra actualmente en vigencia es la 2008, las demás son completamente obsoletas.

Fuente: ISO 9001 Documents

(Baeza & Mertens, 1999) Indican: “La necesidad de implantar un sistema normalizado de calidad surgió en los años ochenta principalmente por la dificultad de satisfacer los diferentes criterios de calidad establecidos por parte de los clientes hacia sus proveedores”.

La globalización de mercados que acudía presta y rápida desde ese entonces hacia que los clientes exijan una certificación de calidad a sus proveedores, pues existían empresas líderes a nivel mundial que se enfocaban cada vez más en la calidad como el eje de su estrategia de productividad y competitividad.

(Baeza & Mertens, 1999) Señalan que: “La mayoría de los países tenían establecidas sus normas de calidad de carácter nacional, basadas en especificaciones de *calidad*, sin embargo estas normas no contemplaban criterios acerca del aseguramiento de calidad en el proceso de fabricación del bien o servicio en cuestión.”

Con la alta competencia existente las empresas productoras se vieron en la obligación de ir uniformando lo que entendían por calidad, no solo del producto sino también de todo el proceso, desde los proveedores de la materia prima hasta la entrega y servicio post venta al cliente.

Lo anterior tomando en cuenta que las estrategias de productividad y competitividad se basan en la entrega a tiempo, cero defectos, satisfacción al cliente, los mismos que eran vulnerables ante situaciones no previstas.

(Baeza & Mertens, 1999) Indican: “El control de la calidad se ha convertido desde entonces en algo mucho más elaborado. En los sistemas ISO 9000 de Aseguramiento de la Calidad, el énfasis se ha desplazado a prestar más atención al diseño de la fabricación, de forma que los artículos defectuosos no lleguen a producirse.”

(Baeza & Mertens, 1999): “Las normas ISO 9000 son una serie de normas para el Aseguramiento de la Calidad que son aceptadas alrededor del mundo. Cuando se adquiere un producto o servicio de una empresa que está registrada en ISO 9000, se tiene la seguridad de que la calidad que se está recibiendo será como se esperaba”

El antiguo proceso del Control de Calidad consistía solamente en la inspección física del producto final, unas exigencias rígidas daban como resultado el rechazo de una proporción mayor de la producción.

(Baeza & Mertens, 1999): “La norma ISO 9000 permite contar con la documentación de todas las actividades de la empresa, relativas a la calidad por escrito. Una de las ventajas de la documentación es que aporta certeza y seguridad a la planta laboral.”

La serie de normas ISO 9000 comprende las siguientes:

Tabla 3. Serie de Normas ISO 9000

NORMA 9000: (4 Partes) GUÍAS PARA LA SELECCIÓN Y USO.	
NORMA 9001: MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL DISEÑO, DESARROLLO, PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN Y SERVICIO.	
NORMA 9002: MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN Y SERVICIO.	
NORMA 9003: MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSPECCIÓN Y PRUEBAS FINALES	
NORMA 9004: (4 Partes) GUÍA GENERAL PARA SERVICIOS, PARA MATERIALES PROCESADOS, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	

Fuente: LA NORMA ISO 9000 Y LA COMPETENCIA LABORAL

Elaborado por: Autora de Tesis

2.3. Teorías de la Gestión de Calidad

(Arenas, Lorenzo, Álvarez-Ude, Angoso, López-Revuelta, & Aranaz, 2005) Mencionan: “Las Normas ISO 9001-2000 surgieron ante la necesidad de proveer a la industria de

patrones que sirvieran como referencia clara y objetiva para la fabricación de productos terminados a nivel internacional”.

(Udaondo Duran, 1992) Proponen: “La implantación en la empresa de la gestión de calidad debe partir de la disponibilidad de un buen nivel de calidad, el punto de arranque debe ser la certeza de estar haciendo las cosas bien, unida a la voluntad de querer hacerlas mejor.”

(BUREAU VERITAS FORMACIÓN) Citan: “El hecho de implantar un Sistema de Gestión de Calidad es una decisión estratégica de la dirección de la empresa. La norma ISO 9001 define y aclara los requisitos que la organización debe cumplir de modo interno de forma que se satisfagan las necesidades y requisitos exigidos por los clientes.”

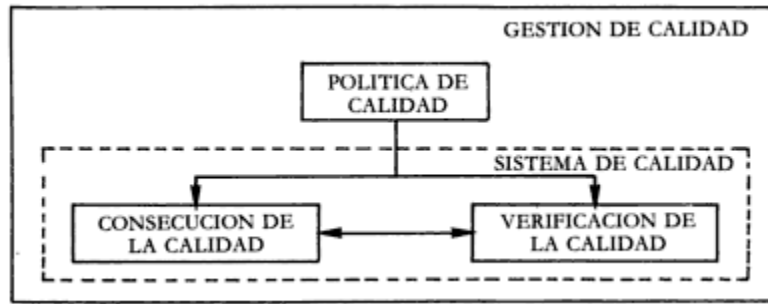
(Arenas, Lorenzo, Álvarez-Ude, Angoso, López-Revuelta, & Aranaz, 2005): La normativa ISO 9000 es una familia de estándares que describen estructuras, modelos, especificaciones y guías relacionados con los Sistemas de Gestión de Calidad, y se basa en un enfoque de procesos para el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia de las organizaciones, con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente, los empleados, proveedores, sociedad, etc.”

La **obtención de la** certificación es el proceso mediante el cual una empresa autorizada da la conformidad con relación al cumplimiento de ciertas normas, las mismas que le permite respaldar y garantizar por medio de un documento la calidad de un producto o un proceso”

(Udaondo Duran, 1992) Señala: “Los conceptos de gestión de calidad, habitualmente aplicados hasta ahora por profesionales con formación y funciones bien diferenciadas, se aproximan rápidamente como consecuencia del éxito de los modelos empresariales adoptados por las empresas denominadas sobresalientes o excelentes.”

El siguiente esquema ilustra la base de partida para la gestión de calidad:

Gráfico 2. Gestión de Calidad



Fuente: Gestión de Calidad

Elaborado por: Autora de Tesis

(Udaondo Duran, 1992) Sugiere: “La política de calidad son las directrices y objetivos generales de la empresa relativos a la calidad, expresados formalmente por su dirección general”.

Si esta política de calidad ya existe en una empresa, es la que podría verse afectada por los cambios que se darían en la misma, la política de calidad requiere de un sistema de calidad el que será recogido mediante documentos técnicos los cuales describirán las características de calidad de los productos o servicios y el modo de obtenerlos y controlarlos.

(Udaondo Duran, 1992) Indica: “Deberá disponerse de un sistema de calidad que estará plasmado en la siguiente *estructura jerárquica de documentos:*”

- Manual de Calidad
- Programas o Planes de Calidad, específicos para los diferentes proyectos, líneas de productos o tipos de servicio a prestar por la compañía.
- Procesos de producción o instrucciones detalladas que describan las metodologías de aplicación de los distintos aspectos técnicos relacionados con la calidad de cada uno de los programas.

Al llevar a cabo o cumplir con estos requisitos se entenderá que la calidad es algo intrínseco a las compañías y que deberán formar parte de su cultura e incorporarse a su estructura para de esta manera hacer las cosas y hacerlas bien.

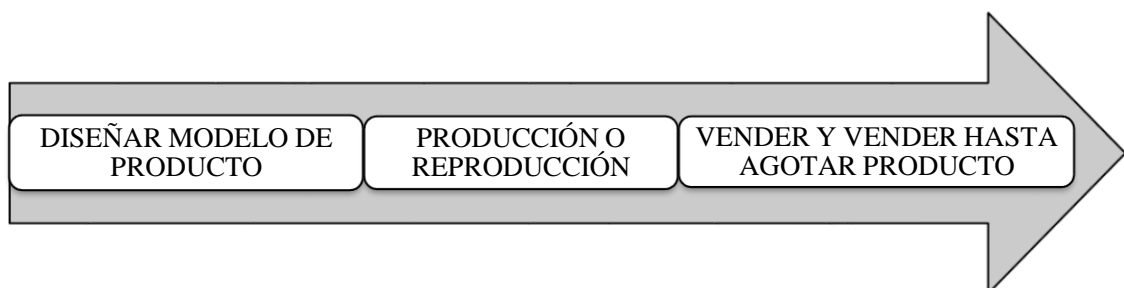
(Udaondo Duran, 1992) Menciona: “A las empresas que parten de este nivel pueden aplicar la siguiente reflexión: ahora que estamos haciendo lo que mejor sabemos, vamos a aprender cómo hacerlo mejor, a conseguir nuestra propia satisfacción por estar en el buen camino y a ganar la confianza de nuestros clientes”

2.3.1. Teoría de W. Edwards Deming.

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) Señalan: “La calidad debe dirigirse a las necesidades tanto presentes como futuras del consumidor, y añade que la calidad está determinada por las interrelaciones entre los siguientes factores: 1) producto (cumplimiento de normas), 2) el usuario y como usa el producto, como lo instala y que espera de él, y 3) servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente).”

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) “Deming popularizó el ciclo de la calidad que hoy lleva su nombre, este autor dice que cualquier producto y servicio se enriquece y perfecciona mediante la mejora continua basada en la observación científica y estadística de los resultados del proceso y uso del producto, lo cual reemplaza el sistema limitado de producción empírica que consiste en hacer un modelo, producirlo y venderlo hasta que se agote.”

Gráfico 3. Esquema de producción

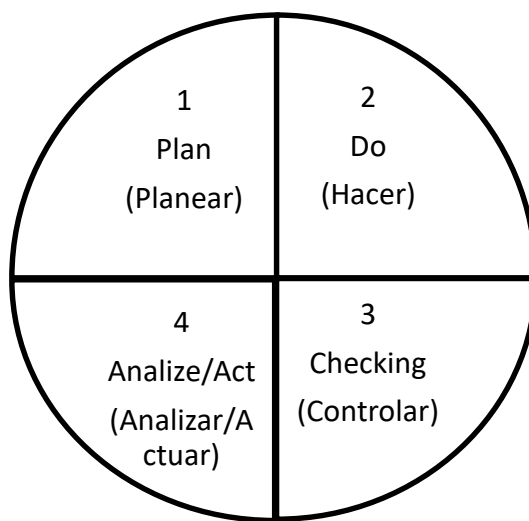


Fuente: Fundamentos de gestión empresarial

Elaborado por: Autora de Tesis

(Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez , 2011) “En el ciclo Deming PDCA (siglas en ingles de plan, do, checking y analize/act: planear, hacer, controlar y analizar/actuar), diferente al mencionado con anterioridad consiste en buscar la mejora continua del producto y su uso, lo que requiere diseñar un modelo con normas de calidad (plan=planear;1), fabricarlo o reproducirlo (do=hacer;2), registrar estadísticamente el cumplimiento o incumplimiento de la calidad en términos de normas (checking=controlar;3) y analizar causas de incumplimiento y propuestas de mejora (analize/act=analizar-actuar;4).”

Gráfico 4. Ciclo Deming PDCA



Fuente: Fundamentos de gestión empresarial

Elaborado por: Autora de Tesis

Las ideas de Deming se recogen en los *Catorce Puntos* y *Siete Enfermedades de la Gerencia* de Deming, y son los siguientes:

(Deming W. , 1989) “Los catorce principios de la calidad”:

1. **Crear constancia de mejorar el producto y servicio**, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo. "El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento". Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, Investigar, Desarrollar e Innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "Que inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países.

2. **Adoptar una nueva filosofía** "Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad. Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

3. **Dejar de depender de la inspección en masa** "Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resultan innecesariamente costosas. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección NUNCA se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado.

4. **Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio** "Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo". El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos. Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "Proveedor Único", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una "fuente única para cada producto".

5. **Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio** "La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad". Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en

la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: “La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección”. Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6. **Implantar la formación** "Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas". "La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

7. **Adoptar e implantar el liderazgo** "La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos objetivos quién necesita ayuda individual". Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él. "Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8. **Desechar el miedo** "Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan seguras". Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9. **Derribar las barreras entre departamentos** "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarles problemas a otro." Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

10. **Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra** "Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas". Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la mejora continua de la calidad en procesos de producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11. **Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección** "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". Si se aceptara como una máxima de todo proceso la

variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas "normales" (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12. Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo "La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras". Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

13. Estimular la educación y la auto mejora en todo el personal "Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas". Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14. **Actuar para lograr la transformación** "Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los Catorce Puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos". La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el Gerente General fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.

Estos principios fueron el pilar fundamental para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y demás potencias mundiales como los tigres de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, (los mismos que mantuvieron un letargo de décadas), originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.

Las empresas buscan incrementar sus utilidades, pero pocas se dan cuenta que no sólo se trata de eso, si buscaran un desarrollo en la innovación, en la mejora constante, y el aumento de empleos, buscando estas cosas las ganancias aumentarán, al innovar en los procesos veremos una disminución de los costos, al hacer estas cosas veremos ganancias añadidas.

(Deming E. , 1991) **Las 7 enfermedades de la gerencia**

1. Falta de constancia en los propósitos
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión anual de resultados

4. Movilidad de los ejecutivos
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías

Estas enfermedades mortales que padecen los cuadros de mando de una organización repercuten directamente en ésta e impiden su desarrollo hasta el punto de que acaban asfixiándola y por lo tanto matarla.

Una categoría menor de obstáculos incluye:

1. Descuidar la planificación a largo plazo.
2. Confiar solamente en la tecnología para resolver problemas.
3. Buscar ejemplos que seguir en lugar de desarrollar soluciones.
4. Excusas tal como «nuestros problemas son diferentes».
5. Una escuela obsoleta que creía que la habilidad de gestión se puede enseñar en la clase
6. Confianza en el departamento de control de calidad en lugar de en los gestores, supervisores, gerentes de compras y trabajadores.
7. Culpar a los trabajadores que solamente son responsables del 15% de los errores, mientras el sistema deseado por los gerentes es responsable del 85% de las consecuencias indeseadas.
8. Confiar en la inspección de calidad en lugar de mejorar la calidad del producto.

Además de las 7 enfermedades mortales de la empresa debemos tener en cuenta que un ambiente laboral adecuado hará que la compañía funcione de una mejor manera, pues así los diferentes departamentos en lugar de competir el uno con otro lo que harán será trabajar en conjunto para beneficio de su empresa.

2.3.2. Teoría de Philip B. Crosby

(Crosby, 1995): “La esencia de la filosofía está incluida en lo que él llama “lo absoluto de la administración de calidad” y “los elementos fundamentales de la mejora”

(Crosby, 1995): “Propone cuatro principios absolutos de la calidad”

1. Cumplir con los requisitos.

Hace referencia al mejoramiento de la calidad, el que se alcanza haciendo que todo el mundo haga las cosas bien desde la primera vez. Para llevar a cabo este principio con buenos resultados, los directivos tienen tres tareas que realizar:

- Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.
- Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con todos los requisitos.
- Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a estos requisitos

2. El sistema de la calidad es la prevención.

Este punto trata acerca de la verificación, la misma que la cataloga como una forma cara y poco fiable de llegar a obtener la calidad. Verificar, seleccionar y evaluar solo filtra lo que ya está hecho, lo que hace falta es prevención. El error que existe no puede ser pasado por alto.

3. El estándar de realización es de cero defectos.

El estándar de realización del medio permite a las compañías progresar, sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de esas acciones.

(Crosby, 1995): “El estándar de realización debe de ser cero defectos, no así está bastante bien”

4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

El precio del incumplimiento de los requisitos lo conforman todos los gastos realizados en hacer cosas mal, el precio del incumplimiento de los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien, de otro modo no existiría manera de comprobar

las mejoras. El precio del incumplimiento abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación de la calidad.

Los 14 pasos de la administración por calidad.

(Núñez, Rodríguez Guimon, & Yamilet, 2010) Mencionan: “Philip Crosby en 1979, propuso un programa de 14 pasos a los que denominó cero defectos, a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuando se exige perfección esta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores.”

(Cruz Jaimes, Martínez Corona, Sánchez Epitía, & Santos Martínez, 2006) Señalan: “Philip Crosby definió la Calidad como cumplimiento de metas, la eliminación de errores y el reconocimiento del personal al lograr este concepto. Confirma que la calidad está basada en un programa de catorce pasos para la mejora de la Calidad”

Según Evans y Lindsay (2000), estos pasos son los siguientes:

1. Comprometerse la dirección a mejorar la calidad.
2. Equipo de mejoramiento de calidad (EMC).
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de calidad.
5. Conciencia de calidad.
6. Acción correctiva.
7. Establecer un comité para el programa de cero defectos.
8. Entrenamiento de los supervisores.
9. Día de cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminación de la causa de los errores.
12. Reconocimiento.
13. Encargados de mejorar la calidad
14. Hacerlo de nuevo

La filosofía de Crosby está basada en que las cosas se deben hacer bien desde la primera vez, o sea tiene un solo patrón de actuación, un desempeño libre de errores, es decir "cero defectos", lo cual se logra con la prevención.

Philip Crosby plantea que la verificación no proporciona calidad, sino que solo permite conocer de forma no muy fiable, cómo marchan las cosas, que se está haciendo y que se está dejando de hacer.

También expone que la clave para un trabajo eficaz es formar parte e involucrarse y comprender los servicios al cliente, permitiendo que los empleados disfruten de una vida de trabajo exitosa.

La vacuna de Crosby

(Núñez, Rodríguez Guimon, & Yamilet, 2010): “Otro aspecto según el autor es que una organización puede ser vacunada contra el incumplimiento de los requisitos cuando a las empresas se les presenten problemas de calidad”

Las organizaciones para poder producir con calidad, o para que ellas hagan de la calidad su elemento distintivo, requieren preparar una vacuna.

Para poder aplicar una vacuna se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Integridad:** Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- **Sistemas:** La administración, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deberán abarcar toda la compañía.
- **Comunicaciones:** Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimiento.
- **Operaciones:** Deberán ser tareas de rutina, como proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos para identificar oportunidades de mejoramiento.
- **Políticas:** Definir políticas de calidad claras

La esencia de los conceptos de Crosby sobre la calidad se encuentra en lo que llama los Absolutos de la administración de la calidad, como también los catorce pasos y la vacuna, para la mejora continua de la calidad.

(Núñez, Rodríguez Guimon, & Yamilet, 2010): “Adicionalmente Crosby recomienda lo siguiente:

- Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
- Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminados para asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la empresa u organización.
- Anticipar constantemente las necesidades del cliente.
- La administración del cambio debe ser planeada.
- Crear un entorno laboral en que las personas estén orgullosas de trabajar.

2.3.3. Teoría de Joseph M. Juran

2.3.3.1. Trilogía de Juran

(Jiménez Castro, 2010) Menciona: “Juran considera que de muchos de los significados de la palabra calidad, dos son de importancia crítica para la Gestión de la Calidad”

1. “Calidad significa: aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y que por lo tanto le satisfacen”.
2. “Calidad significa ausencia de deficiencias”

Si lo analizamos detenidamente, el primero se enfoca en las necesidades del cliente y su satisfacción, la calidad está basada en los ingresos, su objetivo es proporcionar una buena calidad para elevar la satisfacción del cliente y por ende incrementar los ingresos.

Los clientes o usuarios finales del producto lo comparan con otro, después estas comparaciones se convierten en factores decisivos sobre que producto se comprará y porqué.

El segundo enunciado se refiere a la ausencia de errores en la realización de la producción de cierto bien o servicio, como fallos en operaciones, insatisfacción y quejas por parte del cliente, devoluciones, entre otras que en conjunto se las llamaría como insatisfacción con el producto.

Algunas o muchas de estas deficiencias repercuten en los clientes externos, por lo tanto se convierten en una amenaza para las ventas futuras y alzas de costes. Dichas deficiencias involucran de igual forma al cliente interno, los que inevitablemente incrementan los costos.

(Cruz Jaimes, Martínez Corona, Sanchez Epitia, & Santos Martínez, 2006) Proponen: “Su enfoque sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía.”

(Jiménez Castro, 2010): Indican: “Juran soporta su propuesta teórica en tres procesos básicos de Gestión que están interrelacionados, a través de los cuales se gestiona la calidad”

a) **Plantación de calidad:** Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de administración de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entradas y salidas llamados *mapa de planeación de la calidad* a saber.

- Identificar quienes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.

- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.
- El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente y a un paso revolucionario, no evolucionario.

b) **Control de Calidad:** La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

c) **Mejoramiento de la calidad:** Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto
- Establecer un consejo de calidad.

- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
- Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
- Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de la calidad.
- Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Juran propone trabajar en equipo, el mismo que constará de la alta dirección así como de sus trabajadores, todo esto con el único propósito de que exista un mejoramiento continuo en la calidad de productos o servicios con la finalidad de satisfacer al cliente y estar en constante cambio en pro mejoras de la empresa.

Juran propone 10 medidas para la mejora de la calidad:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar
- Establecer metas para la mejora
- Crear planes para alcanzar los objetivos
- Proporcionar capacitación
- Llevar a cabo proyectos para resolver problemas
- Informe sobre el progreso
- Dar un reconocimiento para el éxito
- Comunicar los resultados
- Llevar la cuenta
- Mantener el impulso

Al aplicar estos diez puntos estamos apuntando a la calidad y mejora continua de la empresa, la misma que nos ayuda a mantener una adecuada posición en los mercados a los que podamos llegar.

2.3.4. Teoría de Ishikawa

(Ishikawa, 1988) Cita: “Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa, en términos amplios el control de la administración misma.”

(Cruz Jaimes, Martínez Corona, Sanchez Epitia, & Santos Martínez, 2006) Dice: “Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la Calidad Total son:”

- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

(Ishikawa, 1988) Sugiere: “El Control Total de Calidad exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie”

Feigenbaum sugirió que el Control Total de Calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

(Ishikawa, 1988) Propone: “El Control Total de la Calidad o Control de Calidad en toda la empresa significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el Control de Calidad”

(Ishikawa, 1988): “La definición del Control de Calidad en toda empresa ha sufrido ciertas modificaciones. La participación total incluía únicamente al presidente de la empresa, los directores, los gerentes, los trabajadores de línea, los vendedores”

(Ishikawa, 1988) Menciona: "En años recientes la definición se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales.”

El Sistema de Gestión de Calidad en toda empresa va a involucrar a todo el personal puesto que la calidad en un bien o servicio no es responsabilidad únicamente de los trabajadores sino también que debe incluir a los puestos gerenciales.

(Ishikawa, 1988) Sugiere: “Al realizar el control de calidad integrado es importante fomentar no solo el control de calidad que es esencial, sino al mismo tiempo el control de costos, el control de cantidades, y el control de fechas de entrega.”

La calidad se basa en la suposición de que el fabricante debe desarrollar, producir, y vender artículos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Con respecto a las ventajas de instituir el Control Total de la Calidad (Ishikawa, 1988) dice: “Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros

clientes, lo realiza con participación plena de los empleados, énfasis en la solución de problemas que contribuya a las utilidades.”

2.4. Norma ISO de Calidad 9001-2008

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de Gestión de la Calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran que la empresa seleccionada disponga de un buen Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la

cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité.

Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

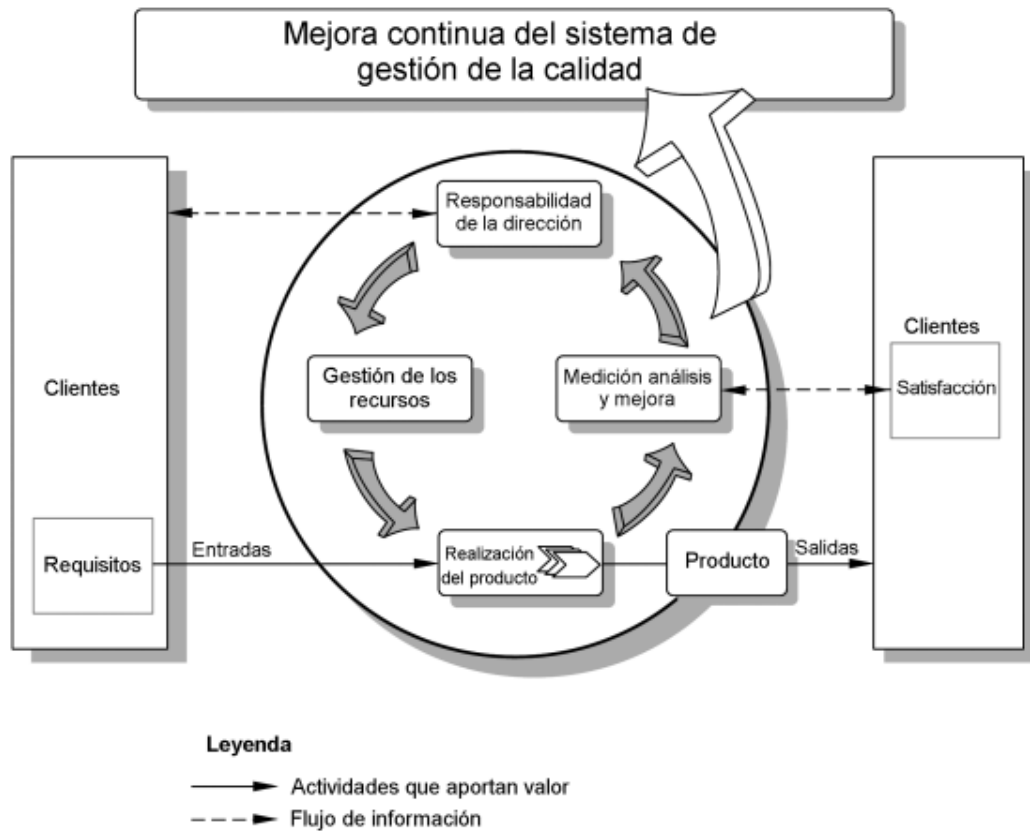
Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad está basado en procesos y son los siguientes:

Gráfico 5. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001:2008

Como podemos ver esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

2.4.1. Relación de la Norma ISO 9001 con la Norma ISO 9004 y otros Sistemas de Gestión.

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para

certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio.

La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización.

Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación. Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio Sistema de Gestión de la Calidad con requisitos de Sistemas de Gestión relacionados.

Es posible para una organización adaptar su(s) Sistema(s) de Gestión existente(s) con la finalidad de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

2.5. Norma ISO 9001-2008 en el mundo

ISO 9001: 2008 es la norma internacional de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Proporciona a una empresa un conjunto de principios que garantizan que las actividades del negocio enfocadas a la satisfacción de su cliente, se lleven a cabo con sentido común.

Cualquier organización puede beneficiarse de la aplicación de la norma ya que sus disposiciones se basan en ocho principios de gestión:

- Organización centrada en el cliente.
- Liderazgo.
- Participación de los empleados.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La implantación de la Norma ISO 9001 beneficia principalmente en:

- La satisfacción del cliente - a través de la entrega de productos que cumplan con los requisitos que establecieron.
- Reducción de costes - mediante la mejora continua en los procesos y la consiguiente eficacia operativa resultante.
- Mejora en las relaciones entre las partes interesadas - incluyendo personal, clientes y proveedores.
- Conformidad legal - a través de la comprensión de cómo afecta el impacto de los requisitos legales y reglamentarios en la organización y sus clientes.
- Mejora en la gestión de los riesgos - a través de una mayor consistencia y trazabilidad de los productos y servicios.
- Credenciales de negocio demostrables - verificación independiente frente a las normas reconocidas.
- Posibilidad de obtener más negocios - en particular cuando las especificaciones de adquisición requieren de certificación como condición para el suministro.

Una empresa puede conseguir el certificado de Calidad siguiendo tres sencillos pasos:

- Solicitud del certificado, en el que se completará el cuestionario de Sistema de Gestión de Calidad.
- Un equipo de profesionales de NQA (National Quality Assurance, Aseguramiento Nacional de la Calidad) llevará a cabo la evaluación de la norma ISO 9001: 2008. Por su parte, la organización debe ser capaz de demostrar que su sistema de Sistema de Gestión de Calidad lleva operativo un mínimo de tres meses y ha sido objeto de un ciclo de auditorías internas.
- El certificado es otorgado por NQA y mantenido por la organización. El mantenimiento se confirma a través de un programa de visitas de seguimiento anuales, que finaliza a los tres años con la auditoría de re-certificación.

El siguiente paso para la obtención de una certificación de calidad es el proceso de evaluación, para lograr la certificación consiste en una Auditoría Inicial en la que se diferencian dos etapas:

Fase 1 - El propósito de esta visita es confirmar la disposición de la organización para su evaluación completa y donde el asesor:

- Confirmará que el Manual de Calidad cumple con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.
- Confirmará el estado de la implementación.
- Confirmará el alcance de la certificación.
- Comprobará el cumplimiento legislativo.
- Elaborará un informe en donde se identificará cualquier desviación (incumplimientos o potenciales incumplimientos) en el caso que se den y se acordará un plan de acciones correctivas si fuera necesario.

- Elaborará un plan de evaluación y se confirmará una fecha de visita para completar la Fase 2.

Fase 2 - El propósito de esta segunda visita es confirmar que el Sistema de Gestión de Calidad cumple en la PRÁCTICA con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 y para ello, el asesor:

- Realizará auditorías de los procesos y actividades definidos en el ámbito de la evaluación.
- Documentará la forma en que el sistema cumple con la norma.
- Informará de cualquier incumplimiento (o potenciales).
- Elaborará un plan de seguimiento y establecerá una fecha para la primera visita de seguimiento.

Si el asesor identifica alguna no conformidad grave, la organización no podrá certificarse hasta que se tomen y verifiquen las oportunas acciones correctoras.

2.6. Norma ISO 9001-2008 en el Ecuador

Las normas de calidad tienen como base la creación de productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades y la demanda, tanto de clientes como de usuarios. Es por ello que la empresa pública y privada adopta normas internacionales de calidad, así sus productos y servicios obtengan la calidad deseada y contratada por clientes y usuarios.

Las normas de calidad más allá de una moda, son una necesidad si una empresa tiene como meta un desarrollo organizacional sostenido, además de ofrecer productos y servicios altamente competitivos, brindando mayor satisfacción a sus clientes y usuarios.

Al implantar las Normas ISO 9001 se obtendrá:

- Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management): filosofía que busca la excelencia en los resultados de las organizaciones.
- EFQM (European Foundation for Quality Model): quienes han desarrollado un modelo de Gestión de la Calidad Total o Excelencia.
- ISO 9000: normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) cuyo objetivo es asegurar los sistemas de calidad de las organizaciones.

Incluso una empresa de productos o servicios puede crear sus propios sistemas de calidad, utilizando las características más relevantes de cada lineamiento antes expuesto. No obstante, ISO 9000 es un sistema normalizado de calidad, reconocido y aceptado mundialmente. Su organización puede tener un sistema propio de calidad, pero necesitaría explicar y demostrar su sistema una y otra vez, a clientes y proveedores. Además, desarrollar un sistema de calidad con su normativa respectiva, aplicando dirección y manejo de los estándares. Es por ello, que se deberá utilizar lineamientos internacionales establecidos y reconocidos; además de contar con la colaboración de profesionales capacitados, para que la inversión de tiempo y recursos sea beneficiosa y se lleve al cumplimiento conforme a los estándares implementados.

La ventaja de ISO 9000 es que es conocida por clientes o proveedores y certifica que quien lo posee cumple con normas internacionales de calidad.

Ecuador cuenta con miembros con opción a voto y promoción de nuevos estándares en los Comités Técnicos ISO: Dichos profesionales forman parte del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

Además, Ecuador está constantemente vigorizando su Sistema Nacional de Calidad, puesto que es un derecho constitucional disponer de bienes y servicios de calidad, por consiguiente todo ecuatoriano está es su derecho de exigir niveles de excelencia en lo que compra y consume. Recientemente, se promulgó la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, que busca impulsar programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean la optimización de sistemas de organización y gestión en empresas públicas y privadas, a fin de elevar la productividad y la calidad.

Como asunto de suma importancia se deberá tener en cuenta la certificación de una compañía porque si la misma desea identificar debilidades en sus procesos de producción o servicios, y si requiere métodos de control, aplicar sistemas de supervisión eficientes y poseer documentación de cada procedimiento realizado en su organización y trazabilidad de los mismos, entonces debe implementar un sistema de calidad basado en ISO 9000.

Es importante que la alta dirección este consciente y comprenda que la ISO 9000 es un soporte, que permitirá denotar a una organización la oportunidad de mejora para su negocio. También es necesario resaltar que, al aplicar estándares se requiere un cambio de cultura organizacional, en el que debe comprometerse todo el talento humano de la empresa para llegar a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad más allá de la certificación ISO.

Capítulo III

3. Marco metodológico

3.1. Idea a defender

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se va a elevar la calidad del producto así como la satisfacción del cliente.

3.2 Tipo de investigación

Esta investigación será de carácter cualitativo pues no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad, además de que se utilizará técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, interacción e introspección con grupos.

3.1.1 Tipos de Estudio de Investigación

- **Investigación Exploratoria:** Recogerá e identificará antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberán examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordados antes. Por lo general investigan tendencias, e identifican relaciones potenciales entre variables.
- **Investigación Explicativa:** Busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se utilizará será el longitudinal pues trabajaremos durante un período constante de seguimiento, mínimo de seis meses, el mismo que nos ayudara a calificar y cerciorarla calidad que se manejara o con la que trabajarán durante el proceso de producción del calzado.

3.2 Población y muestra

CUADRO DE PUESTOS LABORALES	
Lcda. Gardenia Domínguez	Gerente General
Sr. Gerardo Zalazar	Presidente de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe
Sra. Cecilia Ilbay	Secretaria del Consejo de Administración
Sr. William Domínguez	Vocal del Consejo de Administración
Sr. Héctor Parra	Presidente del Consejo de Vigilancia
Sr. Francisco Espín	Secretario del Consejo de Vigilancia
Sr. Antonio Sandoval	Primer Vocal del Consejo de Vigilancia
Lcda. Jesica Oñate	Contadora

Tenemos una muestra única la misma que es considerada como universo, por lo tanto nuestra población y muestra constará de 7 personas las mismas que además de los puestos labores definidos anteriormente se desempeñan como obreros a excepción de la contadora.

3.2.1 Observaciones

Los métodos y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo la confección del Manual de Calidad y el Manual de Procesos de Producción fueron el método de observación y entrevistas, mientras que las herramientas utilizadas fueron cámara fotográfica y cuaderno de apuntes.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

- ✓ **Método Inductivo:** Será útil para determinar que la falta de un adecuado lineamiento en los procesos de producción es una de las causas por las cuales la rentabilidad de la Cooperativa no es la esperada ya que no existe un adecuado control de procesos, consolidaremos las deficiencias para llegar a determinar el problema que se genera al no contar con un Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ **Método de Análisis y Síntesis:** Porque disciplinará al investigador y a la investigación para poder escoger los diferentes elementos o partes que hagan falta para llevar a cabo la investigación. Al utilizar este método se pondrá a prueba todo el razonamiento lógico que se desarrollará para educar nuestros propios pensamientos.

➤ **Instrumentos**

- **Observaciones**

Al utilizar la observación, como técnica de investigación, se tendrá que ver y oír los hechos que queremos estudiar, la observación se utilizará fundamentalmente para conocer los hechos, conductas y comportamientos de los obreros de la Cooperativa.

- **Entrevistas**

Las entrevistas se utilizarán para recabar información en forma verbal, a través de preguntas previamente elaboradas que se propondrá. Los entrevistados serán la gerente y empleados, los cuales son usuarios actuales de la Cooperativa de Producción Industrial, los que proporcionarán datos que nos serán de ayuda para llevar a cabo la investigación.

- **Técnicas**

Como técnicas de análisis se utilizan las técnicas de campo ya que permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio.

Capítulo IV

4 Análisis de resultados

4.1 Metodología, Guía y/o Procedimiento para el análisis de resultados

La metodología consiste en una serie de pasos a seguir para llevar a cabo un estudio descriptivo científico. Esta metodología tendrá su sustento en los pasos a seguir detallados a continuación para recabar la información necesaria mediante el diagnóstico elegido, y así de esta manera, dar a conocer los resultados de la cooperativa.

Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas verbales a los trabajadores para conocer sus actividades diarias, una vez que se ha realizado todas las encuestas a los empleados de la cooperativa y se ha recolectado la información necesaria para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad, lo recabado se somete a un proceso de análisis que permite precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender en este estudio y aplicar la idea sugerida.

El propósito del análisis es establecer opciones de solución con el fin de introducir medidas para el mejoramiento del producto bajo las mejores condiciones posibles.

4.2 Propuesta y análisis de datos

Propuesta para la elaboración del sistema de gestión de calidad:

Para la elaboración del Sistema de Gestión de Calidad se propone seguir los pasos detallados a continuación:

El Sistema de Gestión de Calidad se conforma con la siguiente estructura jerárquica:

- Manual de Calidad
- Manual de procesos que describan las metodologías de aplicación de los distintos aspectos técnicos.

- 1. Elaborar el acta de diseño y elaboración del Sistema de Gestión de Calidad, incluye el compromiso para provisión de recursos e información, delegación del**

responsable de la dirección y delegación des responsable del diseño del Sistema de gestión de Calidad y determinación del alcance.

El Manual de Gestión de Calidad es un documento que tiene como objetivo primordial el aseguramiento de la calidad, en el mismo se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad en los productos que presta tanto al mercado colegial como a la sociedad en su conjunto, para de esta manera prevenir la aparición de desconformidades, para aplicar las acciones precisas y evitar su repetición, que a través de la gestión de sus procesos, permite alcanzar la mejora continua del sistema así como la satisfacción de todos los clientes internos y externos.

El Manual que se propone posteriormente sigue la estructura y puntos de la norma ISO 9001 2008.El documento es elaborado con la finalidad de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad para la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe y que su directiva conozca los alcances de la misma, la cual se fundamenta en el Manual de Gestión de Calidad y que trata sobre los principios generales de aseguramiento de la calidad en el proceso de producción del calzado.

El Manual de Procesos de Producción es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la manera en las cuales deberán ser llevadas a cabo ya sea conjuntamente o de forma separada, con el propósito de ampliar y dar claridad se describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización, compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

Este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la producción, pues facilitan el aprendizaje al personal y proporciona la orientación precisa en las unidades productivas.

Representa una herramienta indispensable para la cooperativa ya que permite el cumplimiento de funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Alguno de los objetivos del manual de procesos de producción son:

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las posteriores labores de auditoria, la evaluación del control interno.

Aumentar la eficiencia de los empleados así como la satisfacción del cliente

2. Búsqueda de información sobre la estructura organizacional

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común, esto nos ayuda a saber quién es la máxima autoridad, y quien está a cargo de cada área para poder designar responsabilidades.

3. Análisis de la información

Se refiere a la documentación que se recolecta para realizar el Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que se organizará con una estructura de acuerdo a las necesidades de la cooperativa

4. Levantamiento de actividades a los procesos que forman parte del alcance.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad delimita o explica a qué sector o área de una compañía se dirige o se aplica pues enmarca todos los procesos que intervienen en una producción, los mismos que deberán ser documentados.

El levantamiento de actividades se lo realiza al establecer entrevistas verbales con cada trabajador para que dé a conocer el trabajo que realiza en la fabricación del calzado.

5. Validación de los procesos

Ficha de descripción de los procesos a realizarse dentro de una cooperativa según el producto que fabrique

6. Documentación de los procesos

Fichas documentadas que detallan las actividades generales e individuales que realiza cada obrero y que cuentan con firmas de responsabilidad.

7. Elaboración de los registros faltantes

Confección de registros para anotar las entradas, salidas, producto no conforme para una posterior verificación por parte del jefe de producción y toma de decisiones inmediatas en cuanto a las observaciones que se realicen en dicho registro.

8. Elaboración de política de calidad y objetivo de calidad

La política de calidad es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que está integrada al Manual de Calidad y que resume y establece la misión y la visión de una organización orientadas a las expectativas de sus clientes y al compromiso con sus objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Los objetivos de calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con la política de calidad y perseguir la mejora continua. Los objetivos de calidad han de ser establecidos en términos medibles y cuantificables, al objeto de comprobar si se han cumplido, así mismo se establecen plazos para su consecución.

9. Elaboración del compromiso de la dirección

El Compromiso de la Dirección se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección, en su implicación en el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y para ello la Norma ISO 9001 le exige una serie de tareas que se expondrán más adelante en el Manual de Calidad.

10. Elaboración de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad

La documentación que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad son los registros, los procesos de producción, las fichas de actividades generales e individuales que se confeccionan con anticipación para la presentación del documento completo que será el Sistema de Gestión de Calidad que se implementará en la Cooperativa.

11. Aprobación del Sistema de Gestión de Calidad y sus compromisos

La aprobación del Sistema de Gestión de Calidad se realiza por parte de la alta dirección una vez que se comprueba su eficacia.

12. Socialización del Sistema de Gestión de Calidad

La socialización del Sistema de Gestión de Calidad se realiza con la presencia de todo el personal que labora en la cooperativa para que se pueda dar a conocer los beneficios que conlleva implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

13. Capacitación, entrega y distribución de la documentación

Se debe capacitar a los obreros ya que es de suma importancia que estén informados del desarrollo de una tarea, la distribución de la documentación es un mecanismo de difusión de información, su objetivo es proveer de importante información a todos los trabajadores o usuarios de una compañía. Cualquier lista de distribución debe tener un administrador, que se encarga de gestionarla.

4.3 Verificación de idea a defender

A continuación se enumera algunas empresas ecuatorianas que con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad han avalado su producto o servicio a nivel nacional e internacional:

- **CERVECERÍA NACIONAL**



Es la primera empresa en el Ecuador que ha implementado Sistema de Gestión basado en estándares internacionales, los mismos que son auditados anualmente y que mantienen su política de mejoramiento continuo.

Cervecería Nacional se rige con un **Sistema de Gestión Integral (SGI)** basado en certificaciones **ISO 9001**, Sistema de Gestión de la Calidad; **OHSAS 18001**, Sistemas Administrativos de Seguridad y Salud Ocupacional; **ISO 14001**, Sistema de Gestión

Ambiental; **ISO 22000** Sistema de Gestión de la Inocuidad de los alimentos y **BASC**, Sistema de Gestión en Control y Seguridad Física.

- **ACOTECNIC CIA. LTDA**



Las tendencias empresariales actuales están dirigidas a garantizar la calidad del producto, ha llevado a la lata dirección de ACOTECNIC Cía. Ltda. Ha implementar el Sistema de Gestión de Calidad, tomándolo como un proceso estratégico para el crecimiento de la empresa. Consecuente con la decisión y voluntad expresadas, la empresa se compromete a trabajar al nivel que marca la Norma Internacional ISO 9001:2008, y facilitar los recursos humanos, económicos y materiales que sean necesarios para la consecución de los mismos.

- **PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS ECUADOR**



La Dirección del Parque Nacional Galápagos es la única organización gubernamental de Ecuador con esta certificación.

El sistema de gestión de calidad ha permitido avanzar con pasos firmes en la gestión, cumpliendo y haciendo cumplir el marco legal que rige la administración en dotación de recursos, orientados a cumplir los objetivos y política de calidad establecidas por la Dirección. El Nuevo Estatuto Orgánico por procesos emitido por el Ministerio del Ambiente en 2008, es la herramienta clave para continuar con el establecimiento de los niveles de responsabilidad y autoridad en cada proceso.

Conclusiones:

- La familia de las Normas ISO 9001 se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño para una adecuada implementación de un Sistema de Gestión de Calidad
- El Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que se puede aplicar en una entidad ya que ayuda a la gestión de procesos, reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias.
- Mediante la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad se genera mejoras en los procesos al existir control en la documentación, apoyo en los manuales, esto se traduce a que los elementos están mejor organizados, los obreros saben que tienen que hacer, los inputs de un proceso están enlazados con los outputs del proceso precedente y todo ello conlleva a un aumento de la productividad.
- El Sistema de Gestión de Calidad mejora la capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado ya que la cooperativa puede ser capaz de anteponerse a las necesidades del mismo gracias a las innovaciones tecnológicas constantes que cambian la estructura y diseños de calzado tradicionales.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el Sistema de Gestión de Calidad para crear conciencia y responsabilidad en todos los niveles jerárquicos, incluyendo a los colaboradores en cada una de sus tareas y actividades, para que el sistema sea eficaz y pueda llevarse a cabo de manera correcta.
- Se recomienda implementar el Sistema de Gestión de Calidad pues la motivación al ver los resultados de un trabajo bien hecho hace que se pueda revalorizarlo y por lo tanto implicar un mayor reconocimiento de mejora por parte de los clientes internos y externos; así como la posibilidad de poder revisar y evaluar continuamente el trabajo realizado e introduciendo las mejoras que se valoren necesarias, así la alta dirección dispondrá de más información para la toma de decisiones, y si el contexto lo permite introducir cambios.

- Se recomienda implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001 para reducir el tiempo de producción del producto pues la enorme competencia premia a quien innova y ofrece un producto de calidad a corto tiempo y en el lugar preciso.
- Se recomienda implementar el Sistema de Gestión de Calidad ya que de esta manera se mejora la imagen y se diferencia el producto ofreciendo una garantía adicional de que se cumplirá con las especificaciones, necesidades y expectativas del cliente.

Bibliografía

Arenas, M., Lorenzo, S., Álvarez-Ude, F., Angoso, M., López-Revuelta, K., & Aranaz, J. (06 de Septiembre de 2005). Obtenido de <http://www.revistanefrologia.com/modules.php?name=articulos&idarticulo=1219&idlangart=ES>

Baeza, M., & Mertens, L. (1999). *LA NORMA ISO 9000 Y LA COMPETECNIA LABORAL*. México.

BUREAU VERITAS FORMACIÓN. (s.f.). *El Auditor de Calidad 3ra. Edición*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Crosby, P. (1995). *CALIDAD SIN LAGRIMAS*. Mexico.

Cruz Jaimes, M., Martínez Corona, B., Sanchez Epitia, A., & Santos Martínez, E. (2006). *La calidad en el servicio como estrategia empresarial*. Mexico.

Deming, E. (1991). *Fundamentos Para la Gerencia De Calidad En El Mundo Occidental*. Minneapolis, Minnesota.

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad (La salida de la crisis)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S.A.

Evans, & Lindsay. (2001).

Fortuny Santos, J., & Cuatrecasas Arbós, L. (2003). La necesidad del Kaizen en la ISO 9000:2000 Modelo para su implantación en una empresa industrial. *La*

necesidad del Kaizen en la ISO 9000:2000 Modelo para su implantación en una empresa industrial., (págs. 4 - 5). Valladolid-Burgos.

Gutierrez Pulido, H. (2011). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: MCGRAW-HILL.

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Imai, M. (1989). *Kaizen*. Mexico: COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V.

Ishikawa, K. (1988). *¿Que es el control total de calidad?* Colombia: Editorial Norma S.A.

Jiménez Castro, J. (2010). *La gestión de la calidad una perspectiva de competitividad: Una revisión de la teoría**. Recuperado el 18 de 11 de 2013, de teoría de Joseph Juran: <http://190.242.124.212:8080/jspui/bitstream/123456789/96/1/02%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad%20una%20perspectiva%20en%20la%20Competitividad%20de%20las%20Naciones.pdf>

Juran, & Gryna. (1998).

Macías Díaz, H. (3 de abril-septiembre de 2007). *Google Scholar*. Recuperado el 5 de noviembre de 2013, de <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero11-07/>

Moreno-Luzon, M., Peris, F. J., & González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Núñez, B., Rodríguez Guimon, A., & Yamilet, R. (2010). *“PRINCIPALES APORTES POR EDWARD DEMING, ARMAND FEIGENBAUM Y PHILIP CROSBY DE LA CALIDAD TOTAL A LA GESTIÓN EMPRESARIAL”*. Barcelona.

O. da Silva, R. (2010). *Teorías de la Administración*. Mexico: THOMSON.

Udaondo Duran, M. (1992). *GESTION DE CALIDAD*. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Vargas Téllez, J. (2011). *La evolución del humanismo en las formas organizacionales, en Contribuciones a la Economía.*

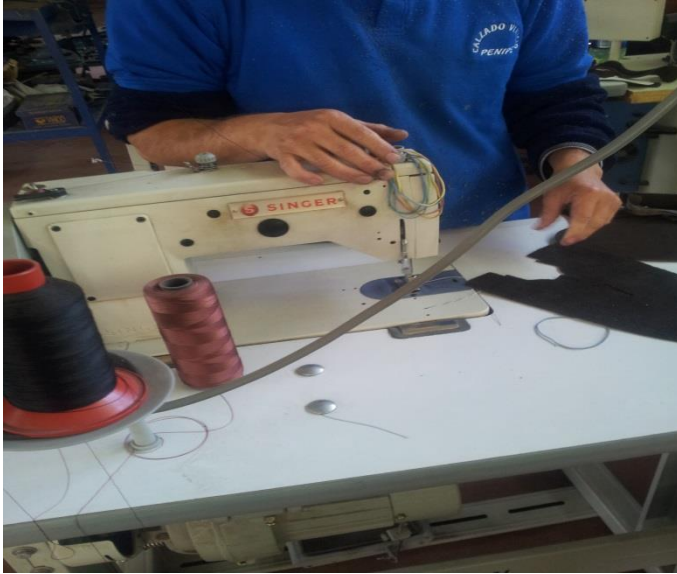
Williams, & Van Der Wiele, V. (2001).

ANEXOS









COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE



“CALZADO VINICIO”

DIRECCIÓN: CRISTO REY - AMAZONAS S/N Y VIA A BAÑOS

TELEF: 032-907113032-907241 RUC: 0690075261001

PENIPE - ECUADOR

FECHA DE ELABORACIÓN:	
FECHA DE REVISIÓN:	
FECHA DE ENTREGA:	

MANUAL DE CALIDAD SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

FIRMA DE ELABORACIÓN	FIRMA DE REVISIÓN	FIRMA DE APROBACIÓN

ÍNDICE

Contenido

1. MANUAL DE CALIDAD	80
2. REGISTRO DE EDICIONES	80
3. LISTA DE DISTRIBUCIÓN	80
4. LA EMPRESA	81
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
6. CUADRO DE FUNCIONES	82
7. ESTATUTO ESCANEADO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE	90
8. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	94
9. POLÍTICA DE CALIDAD	96
10. OBJETIVO DE CALIDAD	96
11. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	97
12. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN CONFORMIDAD CON LA NORMA	98
13. DIAGRAMA DE PRODUCCIÓN	100
14. DOCUMENTOS RELACIONADOS	102
15. PLAN DE CALIDAD	103
16. PLAN DE AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ...	104
17. DIAGRAMA DE PLAN DE AUDITORÍA	105
18. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	106
19. GUÍA DE LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LA NORMA	106
20. ANEXOS	109

1. MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad es un documento que tiene como objetivo primordial el aseguramiento de la calidad, en el mismo se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad en los productos que presta tanto al mercado colegial como a la sociedad en su conjunto, para de esta manera prevenir la aparición de desconformidades, para aplicar las acciones precisas y evitar su repetición, que a través de la gestión de sus procesos, permite alcanzar la mejora continua del sistema así como la satisfacción de todos los clientes internos y externos.

El Manual que se presentará a continuación sigue la estructura y puntos de la norma ISO 9001 2008. Este documento es elaborado con la finalidad de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad para la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe y que su directiva conozca los alcances de la misma, la cual se fundamentará en la Guía de Gestión de Calidad y que se trata sobre los principios generales de aseguramiento de la calidad en el proceso de producción del calzado.

2. REGISTRO DE EDICIONES

N° EDICIÓN	MODIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
PRIMERA	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD		

3. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

La lista de distribución será útil para compartir información en la Cooperativa así como para organizar grupos de trabajo en donde los miembros componentes de dichos grupos deban estar permanentemente informados del desarrollo de las tareas que se llevarán a cabo, deberán estar al tanto de cómo hacerlo y por qué hacerlo.

Responsable	Copia
Gerente	Copia autorizada 1
Jefe de producción	Copia autorizada 2

4. LA EMPRESA

La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe tuvo inicio el 10 de agosto de 1992, se convirtieron en Cooperativa en el año 1998 y actualmente siguen elaborando y produciendo calzado de cuero de alta calidad.

Están situados en la ciudad de Penipe, provincia de Chimborazo, tienen como clientes principalmente a las escuelas y colegios particulares de las ciudades de Riobamba, Latacunga, Guayaquil, Quito, Cuenca e Ibarra. En la actualidad están registrados en el IEPS (Instituto Economía Popular y Solidaria). Cuentan con financiamiento propio.

MISIÓN

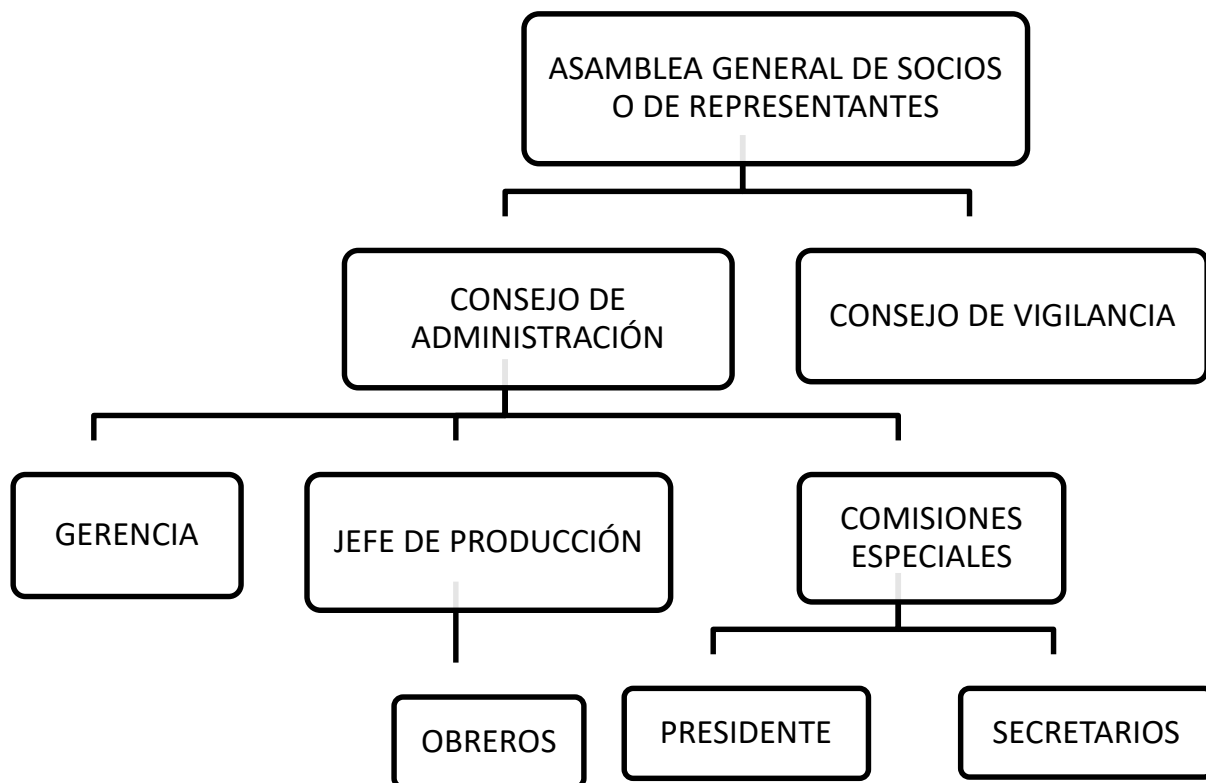
La Cooperativa de Producción del Calzado Penipe somos una organización social, que integramos laboral y socialmente a personas con y sin discapacidades, valorando sus potenciales y fortaleciendo su autoestima, mediante la producción de un calzado de calidad y competitividad, basada en el principio de Cultura y Economía Solidaria, con cobertura local y nacional.

VISIÓN

La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado “Penipe” somos una organización social que hemos logrado la integración laboral y social, con la participación efectiva de las personas con y sin discapacidades a través de la producción de calzado con calidad

total, basada en los principios de cultura y economía solidaria. Es sostenible económicamente por la generación de nuestros propios recursos y alianzas estratégicas, con cobertura nacional e internacional.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6. CUADRO DE FUNCIONES

ORGANISMOS	ATRIBUCIONES Y DEBERES
ASAMBLEA GENERAL	1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones; 2. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia; 3. Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la

	<p>mitad de sus integrantes;</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea; 5. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración; 6. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno; 7. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa; 8. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución; 9. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios; 10. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa; 11. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación; 12. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los candidatos calificados por la Superintendencia. <p>En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la</p>
--	--

	<p>Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta.</p> <p>Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;</p> <p>13. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;</p> <p>14. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su rendición;</p>
<p>Consejo de Administración</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo; 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa; 3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo; 4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia; 5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General; 6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios; 7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La sanción son suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción; 8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria; 9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su

	<p>retribución económica;</p> <p>10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;</p> <p>11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;</p> <p>12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;</p> <p>13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;</p> <p>14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;</p> <p>15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;</p> <p>16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;</p> <p>17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;</p> <p>18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;</p> <p>19. Señalar el número y el valor mínimo de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;</p> <p>20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;</p>
Consejo de Vigilancia	<p>1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;</p> <p>2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes; 4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa; 5. Efectuar las funciones de auditoria interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos; 6. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa; 7. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo; 8. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto en la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia; 9. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa; 10. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionadas directamente con el cumplimiento de sus funciones; 11. Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables; 12. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificador con el mismo a los
--	--

	<p>implicados antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;</p> <p>13. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;</p> <p>14. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;</p>
COMISIONES ESPECIALES (PRESIDENTE)	<p>A. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;</p> <p>B. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;</p> <p>C. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;</p> <p>D. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;</p>
COMISIONES ESPECIALES (SECRETARIOS)	<p>1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;</p> <p>2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;</p> <p>3. Tener la correspondencia al día;</p> <p>4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;</p> <p>5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;</p> <p>6. Notificar las resoluciones;</p> <p>Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración; 2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales; 3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;
GERENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social; 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa; 3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente; 4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración; 5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración; 6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera; 7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación; 8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;

	<ol style="list-style-type: none">9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determina el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General lo autorice;12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;14. Informa a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones de Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario y a las de Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
--	--

7. ESTATUTO ESCANEADO DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE

ADECUACIÓN ESTATUTO COOPERATIVAS EN GENERAL

COOPERATIVA DE PRODUCCION INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa *de Producción Industrial Del Calzado Penipe* actualmente funcionando en legal y debida forma, adecúa su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Penipe, Provincia Chimborazo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional. La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad. La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal La Inserción a personas con y sin discapacidad bajo la filosofía de Cultura y Economía Solidaria

Artículo 4.- ACTIVIDADES: Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- a. Servir a los socios y a la colectividad con trabajos que se realizan en el taller de manera adecuada, favorable y oportuna;
- b. Crear fuentes de trabajo en la parroquia Matriz del cantón Penipe y dar la oportunidad de prepararse a otras personas en las ramas de zapatería y actividades conexas;
- c. Ejecutar programas de capacitación cooperativa, artesanal, técnica, social, humana, legal, cultural;
- d. Desarrollar una fuerza organizativa entre cooperados y otros sectores de la población para dar un buen aporte a la colectividad, como ejemplo para otros grupos y las nuevas generaciones;
- e. Ofrecer mediante el trabajo común mejores condiciones de vida de los asociados y sus familias;
- f. Realizar cualquier actividad tendiente al mejoramiento económico, social y educativo de sus socios, con sujeción a las disposiciones legales vigentes

Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS: La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen

gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 6.- SOCIOS: Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de:

- a. Ser legalmente capaz en conformidad con la ley de Cooperativas y demás disposiciones vigentes;
- b. Presentar solicitud de admisión dirigida al Consejo de Administración y ser aprobada la misma por el organismo en referencia o la Asamblea General;
- c. Pagar la cuota de ingreso no reembolsable que fije el Consejo de Administración o la Asamblea General
- d. Ser debidamente aprobado y calificado como legal el ingreso del socio por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente estatuto y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS: Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;

7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento
12. Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos.

Artículo 8.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO: La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica

Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO: El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

Artículo 10.- EXCLUSIÓN: Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el consejo de Administración, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;
3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la autoridad competente y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes, socios o administradores de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la Organización para explotar o engañar a los socios o al público;

6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad de Mediación.

Artículo 11.- LIQUIDACIÓN DE HABERES: En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquiera de las causas previstas en el presente Estatuto, la Cooperativa liquidará y entregará los haberes que le correspondan, previa las deducciones contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los 90 días siguientes a la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa. La liquidación de haberes incluirá la alicuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios. Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex - socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

Artículo 12.- FALLECIMIENTO: En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

8. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

"Comparte tus aptitudes con los demás"

53 III R

Sesión Extraordinaria de la Coop. de Calzado Penipe.

Orden del día.

- 1: Apertura de la sesión a cargo del Presidente.
- 2: Constatación del quórum.
- 3: Palabras de la Sra: Carolina Valle solicitando se le facilite toda la información y documentos de la institución.
- 4: Resolución.

Siendo las 11ho 20 am del día 6 de febrero del presente año los socios de la Coop. se reúnen en las instalaciones de la fábrica de Calzado Vinicio, para tratar el siguiente orden del día.

En primer punto tenemos apertura de la sesión a cargo del Sr: Presidente, quien agradece la presencia de todos a la vez que da la bienvenida a todos y cada uno de los miembros al tiempo que les pide de la mejor manera, escuchar a la Sra: Carolina Valle, quedando instalada la sesión.


En el segundo punto tenemos constatación del quórum, la cual la Sra: Secretaria toma lista encontrándose con la novedad que la Leda: Cardenia Dominguez no se encuentra en dicha sesión por estar realizando actividades en beneficio de la empresa.


En tercer punto palabras de la Sra: Carolina Valle, la cual manifiesta y solicita. Pide de la manera más comedida y como Penipeña que desea el progreso a la fábrica del Cantón, se le haga la entrega de una acta de compromiso y la documentación e información relacionada con el sistema de gestión de calidad y se le delegue a un responsable y representante de los procedimientos de la producción, en el cual ella se compromete a elaborar y diseñar el sistema de gestión de calidad, a la vez que dice se debe socializar a todos los socios con el sistema de S.G.C. (Sistema de gestión del Calzado), También dice que no va a defraudar ni mucho menos a dar mal uso de la información que se le entregue.

En cuarto punto tenemos resolución, el Sr: Hector Parra toma la palabra y pregunta a cuales fichas se refiere en lo relacionado al S.G.C en el cual la Sra: Carolina Valle le manifiesta que dichas fichas se trata a la materia prima y al personal

también toma la palabra el Sr. Francisco Espin y le pregunta si el padre Jaime y la Sra. Rosita de Cebiam tienen conocimiento de los documentos pedidos por la Sra. Carolina Valle, en lo cual el Sr. Gerardo Zalazar dice que sí, tanto el padre Jaime y la Sra. Rosita y la gerencia saben y tienen conocimiento de lo antes pedido, luego habla el Sr. Ulises Domínguez y manifiesta que si es por bien de la Coop. se le facilite toda la información y también el Sr. Antonio Sandoval dice que si todos están de acuerdo que no hay inconveniente de su parte, luego el Sr. Presidente toma la palabra y la Sra. Cecilia Ilbay lee la acta de entrega recepción en la cual pregunta, el Sr. Presidente si están de acuerdo con dicho documento y manifiestan que sí. Y se procede a firmar todos los compañeros conjuntamente con la Sra. Carolina Valle por duplicado. Y se le hace la entrega formal de dicha acta.

Siendo las 11:46 am se da por clausurada la sesión


Sr. Gerardo Zalazar.
Presidente.


Sra. Cecilia Ilbay
Secretaria.

- La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Calzado "Inicio", se compromete a implementar y gestionar su Sistema de Calidad para elevar la satisfacción de sus clientes.

- La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Calzado “Vinicio”, se compromete a gestionar y proveer los recursos que necesarios para el Sistema de Calidad conforme a la ISO 9001-2008
- La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Calzado “Vinicio”, se compromete a mantener actualizada la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la cooperativa.
- La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe Calzado “Vinicio”, se compromete a socializar, capacitar, generar compromisos y asegurar la importancia de entender y cumplir los requerimientos de los clientes y las metas organizacionales como objetivos de calidad y política de calidad.

9. POLÍTICA DE CALIDAD

La Cooperativa de Producción Industrial de Calzado Penipe Calzado Vinicio tiene como política de calidad proporcionar a sus clientes un producto de calidad y aumentar de manera permanente su satisfacción, en los tiempos determinados y conforme a los compromisos establecidos, capacitando de manera permanente a su principal recurso (RRHH).

Además, la Cooperativa de Producción Industrial de Calzado Penipe Calzado Vinicio se compromete a cumplir todas las leyes y compromisos aplicables a la organización, ser un apoyo y sustento para la comunidad y diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001-2008.

10. OBJETIVO DE CALIDAD

- Diseñar y elaborar el calzado en función de las necesidades identificadas de los clientes.
- Ajustar los procesos de producción a los requerimientos del departamento de ventas.
- Llevar a cabo las leyes aplicables
- Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008
- Realizar auditorías de calidad planificadas para verificar la eficacia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y medir el nivel de satisfacción de los clientes.
- Generar programas de reclutamiento de personal que incluya a personas de capacidades especiales propios de la comunidad.

11. ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Antes de llevar a cabo el mapeo de procesos es importante delimitar el alcance del sistema, ya que éste es de vital importancia durante la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que enmarcará todos los procesos que intervienen en la producción del calzado, los mismos que deberán ser documentados,

Por lo tanto el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se aplicará al proceso productivo del calzado, que se refiere a: Un zapato de alta calidad, cuyo alcance está definido desde la provisión de materia prima, hasta el control de calidad que se realizará al calzado una vez finalizado su proceso de producción.

Cumpliendo así con lo establecido en la norma referente al Manual de Calidad que a la letra dice “La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya: a) El alcance del sistema de Gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión”.

12. EXCLUSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN CONFORMIDAD CON LA NORMA

7.2.1 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, por lo tanto no existe el contacto directo con el cliente y sus requerimientos.

7.2.2 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, por lo tanto no existe el contacto directo con el cliente.

7.2.3 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, por lo tanto no existe el contacto directo con el cliente y sus requerimientos.

7.3.1 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado más no al diseño del mismo.

7.3.2 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.3.3 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.3.4 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.3.5 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.3.6 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.3.7 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado, mas no al diseño del mismo.

7.4.1 Se excluye debido a que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca principalmente a la fabricación del calzado y la adquisición de la materia prima pertenece al departamento de ventas.

7.5.4 La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado “Calzado Vinicio” no recibe propiedad física e intelectual por parte del cliente, por lo tanto no hay nada que la cooperativa deba cuidar.

7.6 Para realizar la inspección de calidad no se utilizan equipos de medición, como se detalla en el anexo del Manual de los Procesos de Producción a partir de la hoja N° 14 el control de calidad se lo realiza de manera visual.

13. DIAGRAMA DE PRODUCCIÓN

PROCEDIMIENTO: CONFECCIÓN DE CALZADO.

UNIDAD: PRODUCCIÓN

PRODUCTO: CALZADO

DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	ÁREA	RESPONSABLE
<p>INICIO</p> <p>Revisa, clasifica el cuero y envía a producción</p>	Se revisa que el cuero este en buen estado y se lo clasifica en calibre N° 6 o N° 8 según corresponda. Luego se envía al área de producción	INSPECCIÓN	Sr. Héctor Parra
<p>Se corta el cuero</p>	En el área de producción el cuero es cortado para: Base Librete Medallón Lengüeta	CORTE	Sr. Héctor Parra
<p>Se destalla el cuero</p> <p>Se quema y tintura</p> <p>Se unen las piezas</p> <p>Se martillan las piezas</p> <p>Se doblan las piezas</p>	Las piezas cortadas, son quemadas y tinturadas con alcohol industrial, luego las piezas se unen cosiéndolas y pegándolas para posteriormente ser enviadas y armar el calzado.	APARAR	Srs. Francisco Espín – Gardenia Domínguez – Cecilia Ilbay
<p>Se envía al área de moldeado</p> <p>Se une el Medallón con la base</p>	Las piezas medallón y base son cosidas y se envían al área de molde	COSTURA	Sr. Antonio Sandoval
<p>Calienta moldeadora</p> <p>Coloca el zapato en el molde</p> <p>Envía al área de plantado</p>	La moldeadora se calienta en un 90%, y se coloca el zapato armado en los moldes de hierro, para luego ser enviados al área de plantado	MOLDE	Sr. Héctor Parra
<p>Lija la planta</p> <p>Pega la base y planta</p> <p>Dobla talones y pega</p> <p>Secado de base y planta</p>	Los talones del calzado se pegan con [1] y luego se lija la [1]	PLANTADO	Sr. William Domínguez



<pre> graph TD A[] --> B[Se cose la planta] B --> C[Se prensa la base y la planta] C --> D[] </pre>	<p>planta y la base del zapato, estos se pegan para ser prensados y cosidos</p>		
<pre> graph TD E[Se coloca en el horno] --> F[Se retira pega sobrante] F --> G[Pasa cera al calzado] G --> H[Se quema hilos sobrantes] H --> I[] </pre>	<p>El zapato ya unido cosido y prensado se lo coloca en el horno envejecedor, luego se eso se procede a retirar el pegamento e hilos sobrantes de los procedimientos anteriores para que finalmente se pase cera al calzado.</p>	<p>ACABADO</p>	<p>Sr. William Domínguez</p>
<pre> graph TD J[Se saca la horma] --> K[Se coloca sobre plantilla] K --> L[] </pre>	<p>Se saca la horma y se procede a colocar la plantilla</p>	<p>EMPLANTILLADO</p>	<p>Sr. William Domínguez</p>
<pre> graph TD M[Clasifica en categoría] --> N[Revisa calzado] N --> O[Pone cordones] O --> P[Coloca papel interno] P --> Q[Coloca en cajas] Q --> R[FIN] </pre>	<p>Una vez culminado el proceso de confección, el calzado es revisado y clasificado en categorías A o B, se pone los cordones, el papel en su interior y finalmente es colocado en las respectivas cajas.</p>	<p>CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>Sra. Cecilia Ilbay</p>

14. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Los documentos que forman parte y se relacionan con el sistema de gestión de la calidad son:


- Estatuto social, sometiendo su actividad y operación
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Manual de los procesos productivos de la cooperativa (descripción de los procesos)

15. PLAN DE CALIDAD

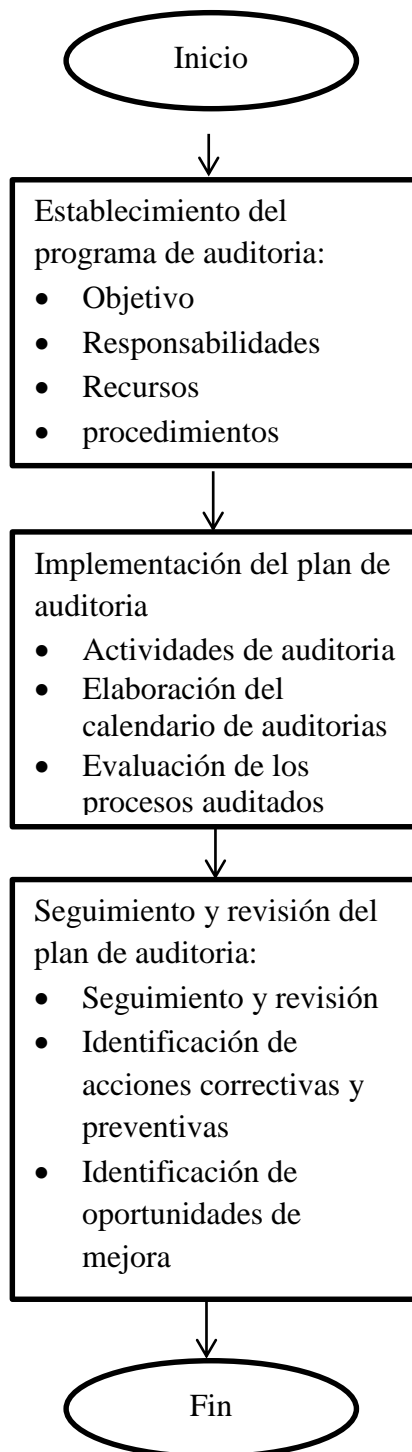
	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE "CALZADO VINICIO"	
PLAN DE CALIDAD		

OBJETIVO DEL PLAN:		FECHA DE PRESENTACIÓN:	
ALCANCE DEL PLAN:		FECHA DE APROBACIÓN:	
ALCANCE DEL PLAN:		FECHA DE EJECUCIÓN:	
RESPONSABLE DEL PLAN:			
OBJETIVO	ACTIVIDAD	MÉTODO DE EVALUACION	RESPONSABLE
Implementación del Sistema de Gestión de Calidad enfocado al proceso de producción del calzado	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del Sistema de Gestión de Calidad • Capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad • Implementación del Sistema de Gestión de Calidad • Ejecución de auditoria interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria de calidad • Auditoria de procesos 	Sr. Héctor Parra Jefe de Producción
Implementar auditorías internas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la auditoria de calidad • Socializar la auditoria de calidad • Solicitar recursos y aprobación para la auditoria de calidad • Ejecutar la auditoria de calidad • Recomendaciones de mejora para la auditoria de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Control estadístico de procesos • Control de productos no conformes • Control de auditoria de calidad • Control de procesos 	Sr. Héctor Parra Jefe de Producción
Implementar planes de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de mejora. • Implementar el plan de mejora. • Medir la efectividad del plan de mejora. • Medir la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la implementación del plan de mejora. • Índice de satisfacción del cliente. 	Sr. Héctor Parra Jefe de Producción
Tomar acciones inmediatas al encontrar NO conformidades	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la causa- efecto • Tomar acciones necesarias sobre el producto no conforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de las acciones tomadas • Análisis de costos • Análisis de causa-efecto 	Sr. Héctor Parra Jefe de Producción

16. PLAN DE AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE "CALZADO VINICIO"		N°:		
	PLAN DE AUDITORÍA		FECHA DE INICIO: FECHA DE FIN:		
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
AUDITOR RESPONSABLE:					
RECURSOS	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	EQUIPOS	HERRAMIENTAS	MAQUINARIA
DOCUMENTOS RELACIONADOS					
PROCESO AUDITADO	DOCUMENTOS	FECHA	RESPONSABLE DEL PROCESO AUDITADO	NO CONFORMIDADES DETECTADAS	ANÁLISIS DE CAUSAS

17. DIAGRAMA DE PLAN DE AUDITORÍA



18. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

La documentación de los procesos se encuentra en el Manual de Procesos

19. GUÍA DE LOS PROCESOS REQUERIDOS POR LA NORMA

• Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4 ubicado en la hoja No. 28 del Manual de Calidad, Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y que se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

• Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Sujeto a verificación en el Manual de Procesos de Producción en la hoja No.5.

- **Auditoría interna**

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Sujeto a verificación en el Manual de Calidad en la hoja No.23.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados. Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase en el Manual de Procesos de Producción en la hoja No. 5). La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase en el Manual de Calidad en la hoja No.22).

- **Control del producto no conforme**

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe delegar autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originariamente;

d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Sujeto a verificación en el Manual de Calidad en la hoja No. 19 al hablar de exclusiones en la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Acción correctiva**

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

(Véase en la hoja No. 22 del Manual de Calidad)

- **Acción preventiva**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,

- d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase en la hoja No. 22 del Manual de Calidad), y
- e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

20. ANEXOS

DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD CON LA NORMA

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Requisitos generales:

- a) Diagrama de producción ubicado en la hoja No. 23 y 24 del Manual de Calidad.
- b) Diagrama de producción ubicado en la hoja No. 23 y 24 del Manual de Calidad.
- c) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No. 5 del Manual de Procesos de Producción
- d) Compromiso de la dirección, políticas de calidad y objetivo de calidad del Manual de Calidad a partir de la hoja No. 16.
- e) Compromiso de la dirección, política de calidad y objetivos de calidad del Manual de Calidad a partir de la hoja No. 16.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No. 16 y 17 del Manual de Calidad
- b) Manual de Calidad
- c) Manual de Procesos de Producción
- d) Estatuto (escaneado) de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” en la hoja No. 12 del Manual de Calidad

4.2.2 Manual de la Calidad

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No. 16 del Manual de Calidad.
- b) Manual de Procesos el mismo que registrará los procedimientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad
- c) Diagrama de Producción ubicado en la hoja No. 23 y 24 del Manual de Calidad.

4.2.3 Control de los documentos

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No. 16 del Manual de Calidad (En las responsabilidades del representante de la dirección está la elaboración, presentación para aprobación, socialización y distribución de toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad así como retirar las versiones anteriores y declaradas fuera de uso)
- b) Estará a cargo del jefe de producción una vez entregada la copia de este documento.
- c) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No. 5 del Manual de Procesos de Producción.
- d) Lista de distribución ubicado en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción.

- e) Lista de distribución ubicado en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción. (Cada copia tiene a una persona responsable)
- f) Manual de Calidad y Manual de Procesos de Producción
- g) Se satisface con el literal a de la presente cláusula

4.2.4 Control de los registros

Documento ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción

5 Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- b) Ubicada en la hoja No 17 del Manual de Calidad
- c) Ubicados en las hojas No 17 y 18 del Manual de Calidad
- d) Registro de Ediciones ubicado en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción.
- e) Compromiso de la dirección ubicado en las hojas No. 16 y 17 del Manual de Calidad y las Fichas del Proceso de Producción ubicada en la hoja No. 5 del Manual de Procesos de Producción.

5.2 Enfoque al cliente

Documento ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción

5.3 Política de la calidad

- a) Ubicada en la hoja No 17 del Manual de Calidad
- b) Ubicado en las hoja No 15 y 16 del Manual de Calidad y las Fichas del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- c) Ubicados en las hojas No 17 y 18 del Manual de Calidad

- d) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- e) Registro de Ediciones ubicado en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

Ubicados en las hojas No 17 y 18 del Manual de Calidad

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

- a) Manual de Calidad
- b) Registro de Ediciones ubicado en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Lista de distribución ubicada en la hoja No 3 del Manual de Calidad y hoja No 3 del Manual de Procesos de Producción

5.5.2 Representante de la dirección

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 15 del Manual de Calidad.
- b) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 15 del Manual de Calidad.
- c) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 15 del Manual de Calidad.

5.5.3 Comunicación Interna

Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

Lista de distribución en el Manual de Calidad ubicada en la hoja No 3 y hoja No 3 en el Manual de Procesos de Producción.

5.6.2 Información de entrada para la revisión

- a) Plan de auditoria ubicado en la hoja No 26 del Manual de Calidad
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- c) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- d) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- e) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- f) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- g) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad

5.6.3 Resultados de la revisión

- a) Manual de Calidad y Manual de Procesos de Producción
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- c) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- b) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- b) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- c) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- d) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- e) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.

6.3 Infraestructura

- a) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

- b) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- c) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

6.4 Ambiente de trabajo

Objetivo de Calidad ubicado en la hoja No 19 del Manual de Calidad

7. Realización del producto

7.1 planificación de la realización del producto

- a) Ubicado en la hoja No 11 del Manual de Calidad
- b) Fichas del Proceso de Producción ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- c) Fichas del Proceso de Producción ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- d) Fichas del Proceso de Producción ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

EXCLUSIÓN

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

EXCLUSIÓN

7.2.3 Comunicación con el cliente

EXCLUSIÓN

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación de diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

EXCLUSIÓN

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

EXCLUSIÓN

7.4.2 Información de las compras

- a) Fichas de actividades ubicadas a partir de la hoja No 14 del Manual de Procesos de Producción.
- b) Fichas de actividades ubicadas a partir de la hoja No 14 del Manual de Procesos de Producción.
- c) Fichas de actividades ubicadas a partir de la hoja No 14 del Manual de Procesos de Producción.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Fichas de actividades ubicadas a partir de la hoja No 14 del Manual de Procesos de Producción.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

- a) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- b) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- c) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- d) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.
- e) Plan de auditoria ubicado en la hoja No 26 del Manual de Calidad
- f) No cumple debido a que existe una limitación en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad

7.5.2 Validación de los procesos de la producción

- a) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- b) Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

- c) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- d) Ficha del Proceso de Producción ubicada en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción.
- e) Plan de auditoria ubicado en la hoja No 26 del Manual de Calidad

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Diagrama de Producción ubicado en la hoja No 23 y 24 del Manual de Calidad y Documento ubicado en la hoja No 5 del Manual de Procesos de Producción

7.5.4 Propiedad del cliente

EXCLUSIÓN

7.5.5 Preservación del producto

Fichas de actividades ubicadas a partir de la hoja No 14 del Manual de Procesos de Producción.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

EXCLUSIÓN

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

- a) Plan de auditoria ubicado en la hoja No 26 del Manual de Calidad
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- c) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad.

8.2.2 Auditoria Interna

- a) Plan de auditoria ubicado en la hoja N° 26 del Manual de Calidad
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja N° 25 del Manual de Calidad y diagrama de flujo de plan de auditoria ubicado en la hoja No. 27 del Manual de Calidad.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Plan de auditoria interna ubicado en la hoja N° 26 del Manual de Calidad

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

Acta de compromiso (escaneada) emitida por la directiva de la Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe “Calzado Vinicio” ubicada en la hoja No 16 del Manual de Calidad y Plan de auditoria ubicado en la hoja N° 20 del Manual de Calidad

8.3 Control del producto no conforme

- a) Plan de Calidad ubicado en la hoja N° 25 del Manual de Calidad
- b) Plan de auditoria ubicado en la hoja N° 26 del Manual de Calidad
- c) Plan de calidad ubicado en la hoja N° 25 del Manual de Calidad
- d) Plan de calidad ubicado en la hoja N° 25 del Manual de Calidad

8.4 Análisis de datos

Con la verificación de las auditorias causa-efecto, nudos críticos, análisis de datos, resultados defectuosos, no conformidades o nuevas mejoras llevadas a cabo en el plan de auditoria interna de primera mano se podrá implementar de manera eficaz todas las acciones correctivas o preventivas en el calzado para de esta manera ofrecer un mejor

producto a sus clientes tomando en cuenta sus requerimientos y dando prioridad a sus necesidades.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

Toda la cooperativa debe ser de calidad para poder ofrecer productos de calidad, por lo tanto se debe trabajar conjuntamente para ofrecer un producto de calidad y ofrecer un servicio de calidad.



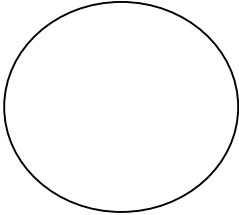
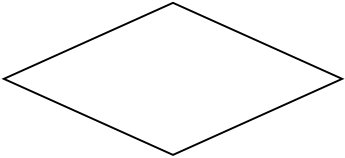
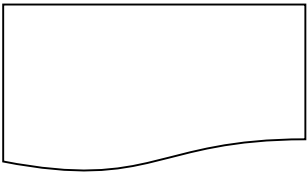
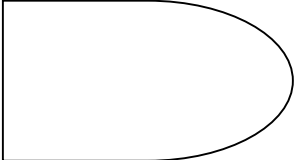
8.5.2 Acción correctiva

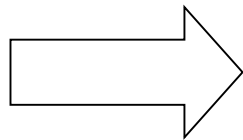
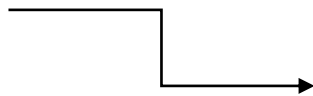
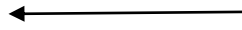
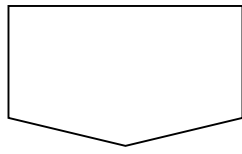
- a) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- c) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- d) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- e) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- f) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad

8.5.3 Acción preventiva

- a) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- b) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- c) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad
- d) Plan de auditoria ubicado en la hoja No 26 del Manual de Calidad
- e) Plan de calidad ubicado en la hoja No 25 del Manual de Calidad

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Límites: Indica el principio y el fin del proceso dentro del símbolo se escribe la palabra inicio o fin.</p>
	<p>Acción: Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo recibir, elaborar, verificar, entregar, etc. Se incluye en el rectángulo una descripción de la actividad.</p>
	<p>Inspección: Indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad, este símbolo requiere una firma de aprobación.</p>
	<p>Decisión: Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.</p>
	<p>Documentación: Este rectángulo con la parte interior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso, por ejemplo una autorización, un informe, una orden de compra, o factura etc.</p>
	<p>Espera: Este símbolo también llamado bala se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.</p>



Conector: Se realiza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujo grama.

Sentido del flujo: La flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

Transmisión: La flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por la vía telefónica o fax o electrónica.

Transporte: La flecha ancha significa movimiento output. Por ejemplo él envió de un documento por correo.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE

“CALZADO VINICIO”



DIRECCIÓN: CRISTO REY - AMAZONAS S/N Y VIA A BAÑOS

TELEF: 032-907113 032-907241 RUC: 0690075261001

PENIPE - ECUADOR

FECHA DE ELABORACIÓN:	
FECHA DE REVISIÓN:	
FECHA DE ENTREGA:	

MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN SISTEMA DE GESTIÓN

FIRMA DE ELABORACIÓN	FIRMA DE REVISIÓN	FIRMA DE APROBACIÓN

ÍNDICE

1. MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	125
2. REGISTRO DE EDICIONES	125
3. LISTA DE DISTRIBUCIÓN	125
4. ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN	126
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	127
6. ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

21. MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

El Manual de Procesos de Producción es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la manera en las cuales deberán ser llevadas a cabo ya sea conjuntamente o de forma separada, con el propósito de ampliar y dar claridad se describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos, las normas a cumplir por los miembros de la organización, compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

Este manual es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la producción, pues facilitan el aprendizaje al personal y proporciona la orientación precisa en las unidades productivas.

Representa una herramienta indispensable para la cooperativa ya que permite el cumplimiento de funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

Alguno de los objetivos del manual de procesos de producción son:

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las posteriores labores de auditoria, la evaluación del control interno.

Aumentar la eficiencia de los empleados asi como la satisfacción del cliente

22. REGISTRO DE EDICIONES

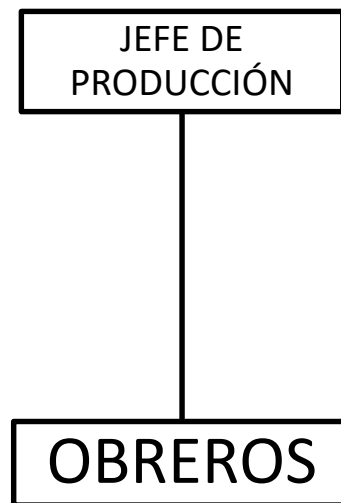
No EDICIÓN	MODIFICACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
PRIMERA	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN		

23. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

La lista de distribución será útil para compartir información en la Cooperativa así como para organizar grupos de trabajo en donde los miembros componentes de dichos grupos deban estar permanentemente informados del desarrollo de las tareas que se llevarán a cabo, deberán estar al tanto de cómo hacerlo y porque hacerlo.

Responsable	Copia
Gerente	Copia autorizada 1
Jefe de producción	Copia autorizada 2
Obreros	Copia autorizada 3

24. ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN



25. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO


FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Revisar y clasificar el cuero
OBJETIVO:	Revisar que el cuero este en óptimas condiciones para su procesamiento y clasificarlo según la calidad del cuero
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Orden de requisición• Factura• Bandas de cuero
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Oficio entrega recepción• Bandas de cuero revisadas y clasificadas• Hoja de registro "P 1"

PROCEDIMIENTO:

1. Se receipta el cuero conforme a las órdenes de requisición
2. Se revisa que el cuero este en óptimas condiciones para su procesamiento
3. El cuero es clasificado según su grosor en calibre N°6 y N°8.
4. Revisado y clasificado el cuero es enviado al área de producción

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Revisar y clasificar el cuero
NOMBRE DEL REGISTRO:	P 1
NUMERO DE BANDAS No 6	_____
NUMERO DE BANDAS No 8	_____
NUMERO DE BANDAS NO APTAS	_____
NUMERO DE BANDAS RECIBIDAS	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	


FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Cortar el cuero
OBJETIVO:	Cortar el cuero con los moldes en la troqueladora según las ordenes de pedido diarias
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Oficio entrega a recepción • Bandas de cuero revisadas y clasificadas • Orden de pedido • Moldes • Troqueladora
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Piezas de cuero troqueladas según el molde indicado en la orden de pedido • Hoja de Registro "P 2"

PROCEDIMIENTO:

1. Se reciben las bandas de cuero revisadas y clasificadas en categorías A (cuero con menos fallas) y B (mayor cantidad de fallas).
2. Retacean las bandas de cuero
3. Las bandas de cuero retaceadas son colocadas en los moldes según lo indicado en las órdenes de pedido
4. Los moldes son colocados en la máquina troqueladora para su respectivo corte de base, ribete, medallón, lengüeta según corresponda
5. Las piezas troqueladas con enviadas a la sección de destalle (disminuir el grosor del cuero).

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Cortar el cuero
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 2"
No MOLDES TROQUELADOS DE BASE	_____
No MOLDES TROQUELADOS DE RIBETE	_____
No MOLDES TROQUELADOS DE MEDALLÓN	_____
No MOLDES TROQUELADOS DE LENGÜETA	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	


FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Aparar las piezas troqueladas
OBJETIVO:	Preparar las piezas para el armado del calzado
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Piezas de cuero troqueladas• máquina Destalladora• cosedora• mechero• martillo• alcohol industrial• pintura• hilo• pegamento
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Piezas de cuero unidas• Hoja de Registro "P 3"

PROCEDIMIENTO:

1. Se reciben las piezas de cuero troqueladas.
2. Las piezas de cuero troqueladas son colocadas en la máquina destalladora para disminuir el grosor del cuero.
3. Las piezas de cuero destalladas son expuestas al mechero para ser quemadas y quitar las pelusas del cuero.
4. Las piezas de cuero quemadas son tinturadas según el color del calzado detallado en la orden de pedido.
5. Las piezas se cosen y pegan para unir las excepto el medallón y la base.
6. Pegadas y cosidas las piezas se martillan para asegurar el pegado de las piezas.
7. Se doblan las piezas unidas para empezar el armado del calzado.

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"	
NOMBRE DEL PROCESO:	Aparar las piezas de cuero	
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 3"	
No DE PIEZAS APARADAS	_____	
No MOLDES SOBRANTES	_____	
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD		

FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Coser las piezas de cuero a mano
OBJETIVO:	Unir las piezas de cuero con el medallón y la base
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Piezas de cuero unidas• Medallón• Base• Hilo• aguja
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Las piezas de cuero unidas al medallón y la base• Hoja de Registro "P 4"

PROCEDIMIENTO:

1. Se reciben las piezas unidas, el medallón y la base
2. Se cosen a mano las piezas de cuero con el medallón y la base
3. Se envían las piezas unidas a la sección de moldeado.

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Coser las piezas de cuero a mano
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 4"
No PIEZAS UNIDAS	_____
No PIEZAS SOBRANTES	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	

FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Moldear el zapato
OBJETIVO:	Dar forma de zapato a las piezas de cuero unidas
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Piezas de cuero unidas• máquina moldeadora• molde de hierro
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Zapato moldeado• Hoja de registro “ P 5”

PROCEDIMIENTO:

1. Se recibe las piezas de cuero unidas.
2. Se calienta la moldeadora en un 90%
3. Las piezas de cuero son colocadas en los moldes de hierro para dar forma al calzado
4. Se envía el zapato moldeado a la sección de plantado.

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Moldear el Zapato
NOMBRE DEL REGISTRO:	“P 5”
No PIEZAS RECIBIDAS	_____
No PIEZAS ENTREGADAS	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	

FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Plantar el zapato
OBJETIVO:	Unir la base del zapato con la planta
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Zapato moldeado • Lijadora • Reactivadora • Segundeadora • Pegamento • Planta
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Zapato armado • Hoja de registro "P 6"

PROCEDIMIENTO:

1. Se recibe el zapato moldeado.
2. Se doblan los talones.
3. Se lija la planta del zapato
4. Se pega la base del zapato moldeado con la planta
5. El zapato es colocado en la máquina reactivadora para su respectivo secado.
6. Se prensa la base del zapato con la planta para asegurar su adherencia.
7. Se cose la planta con la máquina segundeadora.

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Plantar el Zapato
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 6"
No ZAPATOS COSIDOS	_____
No ZAPATOS ENTREGADOS	_____
No ZAPATOS DEFECTUOSOS	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	

FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Culminación de proceso
OBJETIVO:	Dar acabado al zapato
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Zapato armado• Horno envejecedor• Saca pegas• Alcohol industrial• Mechero• Vacerola
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Zapato libre de residuos y encerado• Hoja de registro "P 7"

PROCEDIMIENTO:

1. Se recibe el zapato armado.
2. El zapato armado es colocado en el horno envejecedor.
3. Se saca el zapato del horno y se retiran los restos de pegamentos de procesos anteriores
4. Se queman los hilos sobrantes del calzado
5. Se pasa vacerola (cera) al zapato
6. El zapato encerado es enviado a la sección emplantillado

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Culminación de proceso
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 7"
No ZAPATOS RECIBIDOS	_____
No ZAPATOS ENTREGADOS	_____
No ZAPATOS DEFECTUOSOS	_____
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	

FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Emplantillado del zapato
OBJETIVO:	Emplantillar el zapato
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none">• Zapato libre de residuos y encerado• Orma• Sobre plantilla• Forro interno
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none">• Zapato terminado• Hoja de registro "P 8"

PROCEDIMIENTO:

1. Se recibe el zapato libre de residuos y encerado.
2. Se saca la orma al zapato.
3. Se coloca la sobre plantilla y el forro interno.
4. Se envía el calzado a la sección de control de calidad

REGISTROS

		COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO PENIPE "CALZADO VINICIO"	
NOMBRE DEL PROCESO:		Emplantillado del zapato	
NOMBRE DEL REGISTRO:		"P 8"	
No ZAPATOS RECIBIDOS		_____	
No ZAPATOS ENTREGADOS		_____	
No ZAPATOS DEFECTUOSOS		_____	
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD			


FICHA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

NOMBRE:	Control de calidad
OBJETIVO:	Revisar que el calzado este bien confeccionado y sin fallas de fabricación
RESPONSABLE:	Obrero
ENTRADAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Zapato terminado • Cordones • Papel interno • Cajas
SALIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Zapato listo para la venta • Hoja de registro "P 9"

PROCEDIMIENTO:

1. Se revisa el calzado que no tenga fallas de fabricación
2. Se clasifica el calzado en categoría A o B.
3. Se colocan los cordones al zapato.
4. Se coloca el papel interno del zapato.
5. El zapato acabado se coloca en las cajas para su distribución y ventas.

REGISTROS

	Cooperativa de Producción Industrial del Calzado Penipe "Calzado Vinicio"
NOMBRE DEL PROCESO:	Control de Calidad
NOMBRE DEL REGISTRO:	"P 9"
No ZAPATOS RECIBIDOS _____ No ZAPATOS CATEGORIA A _____ No ZAPATOS CATEGORIA B _____	
_____ FIRMA DE RESPONSABILIDAD	