



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

Unidad de Posgrado

**MAESTRÍA EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
AMBIENTE Y SEGURIDAD**

**Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magíster en Sistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad.**

Tema:

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
DE CALIDAD Y DE SEGURIDAD & SALUD OCUPACIONAL SEGÚN LA
NORMA ISO 9001:2008 Y OHSAS 18001:2007, EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS DE VESTIR,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

Autores:

**ING. MASSIEL MIRANDA TORRES
ING. RAFAEL ORTIZ ZAMBRANO**

Director:

ING. MARCIA CUENCA CALLE

Guayaquil - 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

MARISOL MASSIEL MIRANDA TORRES con C.I. No. 0922649819

RAFAEL MARIO ORTIZ ZAMBRANO con C.I. No. 0920788296

Guayaquil, 27 de Enero del 2014

Ing. Massiel Miranda Torres

Ing. Rafael Ortiz Zambrano

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a DIOS, por darnos las fuerzas necesarias
para lograr alcanzar una meta más,
abriendo puertas para hacerlo posible.

También la dedicamos a nuestros PADRES,

Marisol Torres, Hildaaura Zambrano,

José Miranda y Rafael Ortiz

por su permanencia en nuestras vidas para brindarnos
su amor, consejos y apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por las bendiciones recibidas al permitirnos
culminar una etapa más de nuestras vidas juntos.

A nuestros PADRES por el apoyo y confianza
depositada en nosotros.

Y a NOSOTROS por el amor y perseverancia mutua
para alcanzar nuestros objetivos.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos.....	7
1.5 Formulación de la Hipótesis	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica	9
2.1.1 Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2008.....	9
2.1.2 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional - OHSAS 18001:2007....	13
2.2 Fundamentación Legal.....	15
2.2.1 Constitución de la República del Ecuador.....	15
2.2.2 Decreto Ejecutivo 2393	15
2.2.3 Código del Trabajo	16
2.2.4 Resolución N° C. D. 333	17
2.3 Términos y Definiciones.....	17

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1	La actividad Comercial de la Empresa	20
	Misión de la Empresa.....	22
	Visión de la Empresa	22
3.2	Los Procesos Clave de la Empresa	24
3.3	Descripción de los Procesos Clave de la Empresa	25
3.3.1	Proceso de Compras	26
3.3.2	Proceso de Importaciones	28
3.3.3	Proceso de Almacenaje.....	30
3.3.4	Proceso de Distribución y Despacho	34
3.3.5	Proceso de Ventas.....	38
3.4	Situación Actual de la Empresa vs. Requisitos de la Norma.....	40
3.5	Análisis de Suficiencia	43
3.5.1	Cláusula 4 – Sistema Integrado de Gestión	43
3.5.1.1	Cláusula 4.1 – Documentación de Procesos	44
3.5.1.2	Cláusula 4.2.1 – Requisitos de la Documentación.....	45
3.5.1.3	Cláusula 4.2.2 – Manual de Calidad	45
3.5.1.4	Cláusula 4.2.3 – Control de Documentos.....	46
3.5.1.5	Cláusula 4.2.4 – Control de Registros.....	46
3.5.2	Cláusula 5 – Responsabilidad de la Dirección.....	46
3.5.2.1	Cláusula 5.1 – Compromiso de la Dirección	47
3.5.2.2	Cláusula 5.2 – Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros.....	48
3.5.2.3	Cláusula 5.3 – Política Integrada del Sistema de Gestión.....	49
3.5.2.4	Cláusula 5.4 – Planificación y Objetivos del Sistema de Gestión	49
3.5.2.5	Cláusula 5.5 – Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	50
3.5.2.6	Cláusula 5.6 – Revisión por la Dirección	50
3.5.3	Cláusula 6 –Gestión de los Recursos	51
3.5.3.1	Cláusula 6.1 – Provisión de los Recursos	52
3.5.3.2	Cláusula 6.2.1 – Generalidades de Recursos Humanos	52
3.5.3.3	Cláusula 6.2.2 – Competencia, formación y toma de conciencia	52
3.5.3.4	Cláusula 6.3 – Infraestructura	53
3.5.3.5	Cláusula 6.4 – Ambiente de Trabajo.....	53

3.5.4 Cláusula 7 – Planificación de Producción / Control operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos	53
3.5.4.1 Cláusula 7.1 – Planificación de Producción.....	55
3.5.4.2 Cláusula 7.2.1 – Requisitos del Producto	55
3.5.4.3 Cláusula 7.2.2 – Revisión de los Requisitos del Producto.....	56
3.5.4.4 Cláusula 7.2.3 – Comunicación con el Cliente	57
3.5.4.5 Cláusula 7.3 – Diseño y Desarrollo.....	57
3.5.4.6 Cláusula 7.4 – Compras / Información / Verificación	57
3.5.4.7 Cláusula 7.5.1 – Control de producción y prestación del servicio / Control Operacional	58
3.5.4.8 Cláusula 7.5.2 – Validación de producción y prestación del servicio / Control Operacional	59
3.5.4.9 Cláusula 7.5.3 – Identificación y Trazabilidad	59
3.5.4.10 Cláusula 7.5.4 – Propiedad del Cliente	59
3.5.4.11 Cláusula 7.5.5 – Preservación del Producto.....	60
3.5.4.12 Cláusula 7.6 – Control de Equipos de Seguimiento y Medición	60
3.5.5 Cláusula 8 – Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño.....	61
3.5.5.1 Cláusula 8 – Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño.....	62
3.5.5.2 Cláusula 8.2.1 – Satisfacción del Cliente.....	62
3.5.5.3 Cláusula 8.2.2 – Auditorías Internas	62
3.5.5.4 Cláusula 8.2.3 – Seguimiento y Medición del Proceso.....	63
3.5.5.5 Cláusula 8.2.4 – Seguimiento y Medición del Producto.....	63
3.5.5.6 Cláusula 8.3 – Control de Producto No Conforme	63
3.5.5.7 Cláusula 8.4 – Análisis de Datos.....	64
3.5.5.8 Cláusula 8.5.1 – Mejora Continua.....	64
3.5.5.9 Cláusula 8.5.2 – Acciones Correctivas	64
3.5.5.10 Cláusula 8.5.3 – Acciones Preventivas	64

CAPÍTULO IV
DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y
SEGURIDAD & SALUD OCUPACIONAL

4.1 La Propuesta del Diseño del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional	65
4.1.1 Diseño de la Cláusula 4: Sistema Integrado de Gestión	65
4.1.1.1 Documentación de los Procesos	66
4.1.1.2 Requisitos de la Documentación	67
4.1.1.3 Manual Integrado	71
4.1.1.4 Control de Documentos	72
4.1.1.5 Control de Registros.....	73
4.1.2 Diseño de la Cláusula 5: Responsabilidad de la Dirección	73
4.1.2.1 Compromiso de la Dirección	74
4.1.2.2 Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros.....	75
4.1.2.3 Política Integrada del Sistema de Gestión.....	84
4.1.2.4 Objetivos del Sistema Integrado de Gestión	85
4.1.2.5 Planificación del Sistema Integrado de Gestión.....	86
4.1.2.6 Responsabilidad y Autoridad	87
4.1.2.7 Representante de la Dirección.....	88
4.1.2.8 Comunicación	89
4.1.2.9 Revisión por la Dirección.....	90
4.1.2.10 Información Revisión Dirección	91
4.1.2.11 Resultados Revisión Dirección	92
4.1.3 Diseño de la Cláusula 6: Gestión de los Recursos.....	93
4.1.3.1 Provisión de Recursos	93
4.1.3.2 Recursos Humanos.....	94
4.1.3.3 Competencia, formación y toma de conciencia	95
4.1.3.4 Infraestructura	96
4.1.3.5 Ambiente de Trabajo.....	97
4.1.4 Diseño de la Cláusula 7: Planificación de Producción / Control operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos	98
4.1.4.1 Planificación de la Producción.....	98
4.1.4.2 Requisitos de Producto.....	100

4.1.4.3	Requisitos de Producto.....	101
4.1.4.4	Comunicación con el Cliente	102
4.1.4.5	Diseño y Desarrollo (Exclusión).....	103
4.1.4.6	Compras	103
4.1.4.7	Producción y Prestación de Servicio.....	105
4.1.4.8	Validación de Producción (Exclusión).....	106
4.1.4.9	Identificación y Trazabilidad	106
4.1.4.10	Propiedad del Cliente (Exclusión)	107
4.1.4.11	Preservación del Producto.....	107
4.1.4.12	Control de Equipos de Seguimiento y Medición	108
4.1.5	Diseño de la Cláusula 8: Medición, Análisis y Mejora	110
4.1.5.1	Medición, Análisis y Mejora.....	110
4.1.5.2	Satisfacción del Cliente.....	111
4.1.5.3	Auditorías Internas	112
4.1.5.4	Seguimiento y Medición de los Procesos	113
4.1.5.5	Seguimiento y Medición de los Productos.....	114
4.1.5.6	Control Producto No Conforme	116
4.1.5.7	Análisis de Datos	117
4.1.5.8	Mejora Continua.....	119
4.1.5.9	Acción Correctiva	119
4.1.5.10	Acción Preventiva	121

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	123
5.2	Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		127
ANEXOS.....		127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 - “Correspondencia entre Cláusulas Normas ISO9001:2008 y OHSAS 18001:2007”	40
Tabla No. 2 – “Criterios de Evaluación para el Diagnóstico Inicial”	41
Tabla No. 3 – “Resultados de la Matriz de Diagnóstico Inicial”	42
Tabla No. 4 – “Cumplimiento Cláusula 4.- Sistema Integrado de Gestión”	44
Tabla No. 5 - “Cumplimiento Cláusula 5.- Responsabilidad de la Dirección”	47
Tabla No. 6 – “Cumplimiento Cláusula 6.- Gestión de los Recursos”	51
Tabla No. 7 – “Cumplimiento Cláusula 7.- Planificación y Control Operacional” ...	54
Tabla No. 8 - “Cumplimiento Cláusula 8.- Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño”	61
Tabla No. 9 – “Documentación de los Procesos”	66
Tabla No. 10 – “Requisitos de la Documentación”	68
Tabla No. 11 – “Procedimientos Mandatorios del Sistema Integrado”	69
Tabla No. 12 – “Registros Mandatorios del Sistema Integrado”	70
Tabla No. 13 – “Manual Integrado”	71
Tabla No. 14 – “Control de Documentos”	72
Tabla No. 15 – “Control de Registros”	73
Tabla No. 16 – “Compromiso de la Dirección”	74
Tabla No. 17 – “Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros”	75
Tabla No. 18 – “Factores de Riesgo”	76
Tabla No. 19 – “Criterios para la estimación del Riesgo – Método Triple Criterio”	77
Tabla No. 20 – “Factores de Riesgo Intolerables”	83
Tabla No. 21 – “Política Integrada del Sistema de Gestión”	84
Tabla No. 22 – “Objetivos del Sistema Integrado de Gestión”	85
Tabla No. 23 – “Planificación del Sistema Integrado de Gestión”	86
Tabla No. 24 – “Responsabilidad y Autoridad”	87
Tabla No. 25 – “Representante de la Dirección”	88
Tabla No. 26 – “Comunicación”	89
Tabla No. 27 – “Revisión por la Dirección”	90
Tabla No. 28 – “Información Revisión Dirección”	91
Tabla No. 29 – “Resultados Revisión Dirección”	92

Tabla No. 30 – “Provisión de Recursos”	93
Tabla No. 31 – “Recursos Humanos”	94
Tabla No. 32 – “Competencia, formación y toma de conciencia”	95
Tabla No. 33 – “Infraestructura”	96
Tabla No. 34 – “Ambiente de Trabajo”	97
Tabla No. 35 – “Planificación de la Producción”	99
Tabla No. 36 – “Requisitos de Producto”	100
Tabla No. 37 – “Revisión de los requisitos de Producto”	101
Tabla No. 38 – “Comunicación con el Cliente”	102
Tabla No. 39 – “Compras”	104
Tabla No. 40 – “Producción y Prestación de Servicio”	105
Tabla No. 41 – “Identificación y Trazabilidad”	106
Tabla No. 42 – “Preservación del Producto”	107
Tabla No. 43 – “Control de Equipos de Seguimiento y Medición”	109
Tabla No. 44 – “Medición, análisis y mejora”	110
Tabla No. 45 – “Satisfacción del Cliente”	111
Tabla No. 46 – “Auditorías Internas”	112
Tabla No. 47 – “Seguimiento y Medición de los Procesos”	114
Tabla No. 48 – “Seguimiento y Medición de los Productos”	115
Tabla No. 49 – “Control Producto No Conforme”	116
Tabla No. 50 – “Análisis de Datos”	118
Tabla No. 51 – “Mejora Continua”	119
Tabla No. 52 – “Acción Correctiva”	120
Tabla No. 53 – “Acción Preventiva”	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 - “Cobertura Locales”	20
Gráfico No. 2 - “Cronología Apertura de Locales”	21
Gráfico No. 3 - “Marcas Comercializadas”	22
Gráfico No. 4 - “Organigrama de la Empresa”	23
Gráfico No. 5 - “Mapa de Procesos”	24
Gráfico No. 6 - “Proceso de Compras”	26
Gráfico No. 7 - “Proceso de Importaciones”	28
Gráfico No. 8 - “Proceso de Almacenaje”	30
Gráfico No. 9 - “Proceso de Distribución y Despacho”	35
Gráfico No. 10 - “Proceso de Ventas”	38
Gráfico No. 11 - “Cumplimiento General de la Empresa respecto a las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007”	42
Gráfico No. 12 - “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Administrativa”	77
Gráfico No. 13 - “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Bodega”	78
Gráfico No. 14 - “Equipos para la mitigación de riesgos en la Bodega”	81
Gráfico No. 15 - “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Locales”	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 – “Recepción de Mercadería y control de descarga del Camión”	31
Figura No. 2 – “Zona de Revisión de Mercadería”	31
Figura No. 3 – “Registro en el Sistema e Impresión de Etiquetas”	32
Figura No. 4 – “Etiquetado de prendas”	32
Figura No. 5 – “Etiquetado por tipo de Artículo”	33
Figura No. 6 – “Zona de Revisión y Etiquetado”	33
Figura No. 7 – “Vista Panorámica de la Bodega – Mesas de trabajo”	34
Figura No. 8 – “Asignación de Mercadería para cada Local”	36
Figura No. 9 – “Zona de Despacho”	37
Figura No. 10 – “Levantamiento manual de Carga sin Faja”	79
Figura No. 11 – “Movimiento manual de Carga sin Faja”	79
Figura No. 12 – “Sistema de ventilación insuficiente y defectuoso”	80
Figura No. 13 – “Trabajador tratando de bajar un cartón”	80
Figura No. 14 – “Cables y extensiones eléctricas en los pasillos de la bodega”	82

“Propuesta del diseño de un sistema Integrado de Gestión de Calidad y de Seguridad & Salud Ocupacional según la norma ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, en una empresa comercializadora de ropa y accesorios de vestir, ubicada en la ciudad de Guayaquil”

Marisol Massiel Miranda Torres, massi_mt@hotmail.com

Rafael Mario Ortiz Zambrano, rafael_oz17@hotmail.com

Marcia Gabriela Cuenca Calle, gcuencac@gmail.com

*Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad
2014*

Investigación en Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad

*Palabras Claves: Comercializadora de Ropa, Calidad, Seguridad, Salud
Ocupacional, Sistemas Integrados*

Resumen

En la presente tesis se describen los procesos y actividades que realiza la empresa comercializadora de ropa y accesorios de vestir, en sus oficinas administrativas, sus bodegas de distribución y los locales a nivel nacional; analizando las tareas realizadas por sus trabajadores, con el fin de mejorar los procesos, identificar los riesgos inherentes a cada proceso y que pueden provocarles accidentes o enfermedades ocupacionales.

Se realizó un diagnostico inicial respecto de las normas ISO9001:2008 y OHSAS18001:2007, con el propósito de verificar el grado de cumplimiento de la empresa con cada una de las clausulas que las normas exigen, producto de esta auditoría la empresa alcanzó un cumplimiento general del 8.33%, siendo esta calificación insuficiente para demostrar una buena gestión por parte de la empresa.

En base a este diagnostico, la empresa debe tomar conciencia en la necesidad de un sistema integrado de gestión de calidad y de Seguridad & Salud Ocupacional, en el planteamiento del manual de calidad, las políticas de seguridad y salud ocupacional, la identificación y evaluación de los riesgos, crear su programa de acuerdo al modelo propuesto y se compromete en un futuro próximo el implementar el modelo recomendado en las áreas Administrativa, bodega y locales.

“Proposed design an Integrated Quality Management System and Occupational Health & Safety, according ISO 9001:2008 and OHSAS 18001:2007 standard, in a marketer of apparel and clothing accessories , located in the city of Guayaquil.”

*Marisol Massiel Miranda Torres, massi_mt@hotmail.com
Rafael Mario Ortiz Zambrano, rafael_oz17@hotmail.com
Marcia Gabriela Cuenca Calle, gcuencac@gmail.com*

*Master degree in Integrated Management Systems for Quality, Environment and Safety
2014*

*Research on quality management System, Security and environment
Word Keys: Marketer of Apparel, Quality, Safety, Health, Integrated Systems*

Summary

In the present Study, processes and activities of the marketer company of apparel and accessories are described, in its administrative offices, cellars distribution and locals nationwide; analyzing the tasks performed by workers, in order to improve processes, identify the risks inherent in each process and avoid accidents or illnesses.

An Initial diagnosis was made according standards ISO9001: 2008 and OHSAS18001: 2007, in order to verify the compliance of the company with each of the clauses that the rules require, the product of this audit, the company achieved an overall compliance of 8.33%, which is a insufficient rating to demonstrate good management by the company.

Based on the diagnosis, the company must realize the need for an integrated management system of quality and Occupational Health & Safety, the quality manual, policies occupational safety and health, the identification and evaluation of risks, create your program according to the proposed model.

INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio, se dedica a la importación, comercialización y distribución de ropa y accesorios de vestir a nivel nacional, adicionalmente comercializa accesorios relacionados a los deportes extremos practicados en nuestro país como lo son el Surf y el Skateboarding comúnmente llamado Skate.

Siendo importadores exclusivos de las marcas de prestigio mundial para el mercado ecuatoriano, en el año 2002 apertura su primer local y desde entonces su principal propósito ha sido el de transmitir a los consumidores el estilo de vida propio de cada una de las marcas que comercializa.

Actualmente la empresa comercializa y distribuye estos productos a nivel nacional, a través de trece locales propios y una franquicia, ubicados en sitios estratégicos de gran concurrencia para potenciales clientes; también ofrece sus productos a clientes terceros que cuenten con una infraestructura adecuada para brindar a los clientes finales la misma satisfacción de adquirir el producto en los locales propios de la empresa.

La presente propuesta pretende mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa, mediante el diseño de un sistema integrado de Gestión de Calidad y de Seguridad según los lineamientos de la norma ISO 9001:2008 y la norma OHSAS 18001:2007 respectivamente, con la finalidad principal de satisfacer las necesidades de los clientes, sin descuidar el bienestar y salud de sus colaboradores por medio del cumplimiento de los requisitos aplicables que estipulan estas normas.

La tesis está compuesta por cinco capítulos. En el capítulo uno, nos describe los antecedentes que llevan a identificar el problema actual de la empresa, y la formulación del mismo.

En el capítulo dos, se presenta el marco teórico que describe la fundamentación teórica y legal aplicable a la naturaleza de la empresa, además se expone todas las definiciones consideradas necesarias para el desarrollo de la tesis.

En el capítulo tres se describe los procesos claves de la empresa, se elabora y analiza la situación actual de la empresa mediante la “Matriz de Diagnóstico Inicial”, en la cual se detalla el cumplimiento de los requisitos de las normas internaciones ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007.

En el capítulo cuarto, se desarrolla la Propuesta del Sistema Integrado de Gestión basado en los requisitos exigidos de las normas que la empresa debe cumplir, para ser más competitiva en el mercado al mejorar sus procesos, el ambiente laboral de sus trabajadores, y aumentando la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Y finalmente, en el capítulo cinco se presenta las conclusiones y recomendaciones que se generaron en base al desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad la empresa pretende satisfacer la demanda de los clientes que hoy en día están continuamente comunicados e informados mediante las redes sociales acerca de las tendencias de las marcas de moda, los nuevos diseños que ofrecen, las innovaciones en los productos, la calidad entre otras, y que consideran estos factores como predominantes al momento de realizar su compra, por lo que buscan un lugar donde les ofrezcan todo lo que necesitan de manera oportuna para estar al día con la moda.

La distribución de los productos a nivel interno (locales propios) se lo realiza de acuerdo a las necesidades de cada uno, mediante un análisis previo de las ventas y de los requerimientos puntuales proporcionados por el personal, producto de la interacción que tienen con el cliente.

Internamente la empresa cuenta con los procesos principales de compras, almacenaje, distribución y despacho, pero no se tienen procedimientos definidos y controles adecuados, todo esto trae como consecuencia retrasos y errores en el despacho de la mercadería.

Adicionalmente las empresas hoy en día no sólo se preocupan por la satisfacción de sus clientes, sino también se preocupan del bienestar de sus trabajadores y de cuidar el ambiente. Tienen claro que este capital humano es fundamental para su crecimiento como empresa, y que ellos no sólo deben estar amparados por la constitución, acuerdos y convenios internacionales, las leyes y demás, es importante que la empresa en sí se preocupe del bienestar de sus trabajadores.

La falta de un sistema integrado de gestión de calidad y de seguridad & salud ocupacional, ha hecho que se presenten muchas informalidades en el desarrollo de las actividades en los procesos, generando devoluciones, incumplimientos en los tiempos, errores en los despachos, falta de comunicación entre las partes interesadas, continuos reclamos, entre otros. Por ello, es necesario identificar los procesos, implementar procedimientos, establecer controles y analizar los resultados para plantear y ejecutar las mejoras, mediante acciones preventivas y correctivas.

Los trabajadores no cuentan con los equipos de protección personal, no se basan en procedimientos de seguridad para elaborar sus funciones y no se tiene un plan ante emergencias. Todo esto genera un ambiente de inseguridad y ocasiona ineficiencia al momento de realizar las tareas. Para ello es necesario identificar los factores de riesgo, mitigar dichos factores mediante las mejoras en los procesos y equipar al personal para protegerlo de cualquier efecto que pueda generarse por la exposición que este tenga en su ambiente de trabajo.

En base a lo expresado en párrafos anteriores, que describen la problemática actual de la empresa, se ha identificado los siguientes factores:

- ✓ Factores Estructurales (Antecedentes – Causas)
 - Necesidad Inmediata del Producto.
 - Conocimiento de la marca y producto gracias a las tecnologías en comunicación – Redes Sociales – Internet.
 - Necesidad de protección y seguridad en el trabajo por parte de los trabajadores.
- ✓ Factores Intermedios (Objeto de Estudio – Problema propiamente dicho)
 - Tiempos de Entrega.
 - Calidad del Producto.
 - Riesgos laborales y enfermedades ocupacionales.
- ✓ Factores Inmediatos (Consecuencias – Efectos)
 - Retrasos en la entrega.
 - Devoluciones por Defectos.
 - Accidentes, muertes, ausentismo por enfermedad.

1.2 Formulación del Problema

Se formularán preguntas específicas relacionadas con la afectación en la satisfacción de los clientes y de nuestros colaboradores debido a la falta de un sistema integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional en la empresa.

¿Cómo influye la falta de un Sistema de Gestión de Calidad en la satisfacción del cliente?

Variables Independientes (Causa): Requerimiento de calidad en cada uno de los procesos.

Indicadores:

- Número de reclamos generados en cada proceso.
- Porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas para cada proceso.
- Número de errores identificados al final de cada proceso.

Variables dependiente (Efecto): Cumplimiento a los requisitos de la norma de calidad ISO 9001:2008.

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la norma.
- Procedimientos y registros establecidos para cada proceso.
- Acciones preventivas y correctivas ejecutadas.

¿Cómo afecta la falta de un Sistema de Gestión de Seguridad & Salud Ocupacional en el desempeño de los trabajadores?

Variables Independientes (Causa): Desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Indicadores:

- Número de horas de ausentismo.
- Número de incidentes y accidentes.
- Número de visitas al departamento médico.

VARIABLES DEPENDIENTE (EFECTO): Cumplimiento a los requisitos de la norma de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007.

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento a los requisitos de la norma.
- Identificación de los factores de riesgo para cada proceso.
- Acciones preventivas y correctivas ejecutadas.

1.3 Justificación

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento o de expansión en el mercado nacional, por lo que es necesario adoptar las medidas necesarias para lograr ser más competitivo y económicamente más rentable, con el diseño de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y de Seguridad basados en las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, el principal objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos respecto al servicio que se les ofrece, posicionando cada vez más las marcas que comercializa, mediante un mejoramiento continuo de sus procesos internos, identificando y mitigando los factores de riesgos laborales.

Es prioridad de la empresa identificar los mecanismos adecuados para poder convertir el stock actual (inventario en bodega y locales) en dólares de ventas, ya que si se definen los procedimientos para los procesos de distribución y despacho, se los controlaría de mejor manera, al darles seguimiento, se propondrían mejoras para que se generen resultados en las ventas y consecuentemente en la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente el diseño de este sistema integrado permitirá a la empresa definir las políticas de calidad y seguridad, estableciendo objetivos específicos referentes y considerando los requisitos legales, logrando así una utilización más eficiente de los recursos y reduciendo los costos.

1.4 Objetivos

Objetivos Generales

1. Determinar el grado de afectación en los procesos principales de la empresa y de sus trabajadores por la falta de un sistema integrado de gestión de calidad y seguridad & salud ocupacional.
2. Diseñar un sistema integrado de gestión de calidad y seguridad & salud ocupacional según la norma ISO 9001:2008 y la norma OHSAS 18001:2007 para mejorar los procesos de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos principales de la empresa que no cuenten con procedimientos y controles adecuados para garantizar la efectividad de las tareas realizadas.
2. Identificar los factores de riesgo inherentes en los procesos principales de la empresa y que puedan en algún momento afectar el bienestar y salud de los trabajadores.
3. Identificar los procedimientos aplicables a establecer y documentar, requeridos por el sistema integrado de gestión de calidad y seguridad & salud ocupacional.
4. Mejorar continuamente los procesos, mediante el uso de herramientas de Calidad, así como el de establecer parámetros de seguridad & salud ocupacional mediante la identificación y mitigación los factores de riesgo.

1.5 Formulación de la Hipótesis

Si se desarrolla un diseño de un sistema integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional para la empresa comercializadora de artículos de moda,

entonces los procesos se controlarán y gestionarán de manera más eficiente, disminuyendo los tiempos de los procesos, aumentando las ventas y la satisfacción de los clientes, disminuyendo a la vez los riesgos de accidentes o enfermedades laborales.

Hipótesis 1: *El diseño de un Sistema de Gestión de Calidad afectará positivamente en la efectividad de los procesos así como en la satisfacción del cliente.*

Hipótesis 2: *El diseño de un Sistema de Gestión de Seguridad & Salud Ocupacional afectará positivamente en el desempeño de los trabajadores en su lugar de trabajo.*

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

Para el desarrollo de este estudio se revisarán algunos fundamentos teóricos, los cuales se indican a continuación.

2.1.1 Sistema de Gestión de la Calidad – ISO 9001:2008

La familia de normas ISO 9000 se definen como una serie de estándares internacionales que especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

La familia de normas ISO 9000 la constituyen tres normas que se elaboraron para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces; Estas Normas son:

- ISO 9000:2005 (Vocabulario y Lineamientos)
- ISO 9001:2008 (Requisitos)
- ISO 9004:2008 (Directrices para la mejora del desempeño)

La norma ISO 9001:2008, que forma parte de la familia de normas ISO 9000, ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 176 de la *Organización Internacional para la Estandarización* y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios

aplicables; y obtener la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema.

Todos los requisitos de ISO 9001:2008 son genéricos y pretende que sea aplicable a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión solamente los indicados en el capítulo 7.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización permite obtener los siguientes beneficios:

- Estandariza los procesos de la organización, de forma tal que permita controlarlos y medirlos objetivamente.¹
- Identifica tareas y actividades que agreguen valor, optimizando costos.
- Promueve la mejora e innovación de los procesos a través de la mejora continua del sistema.
- Reduce el número de devoluciones y reclamos con sus beneficios y mejora la imagen.
- Aumenta el prestigio frente a los clientes y la fidelidad de los mismos.
- Motiva y responsabiliza a todas las personas que integran la empresa, a cualquier nivel, sobre la totalidad de los procesos de la empresa.
- Ofrece oportunidad de capacitación y desarrollo a todo el personal.
- Otorga ventaja en cuanto la certificación de la calidad de la empresa que puede ser exigida a nivel nacional y mundial.
- Mejora la eficacia de la gestión comercial.

¹ **Calidad UTN.BA, “Sistema de gestión de la calidad ISO 9001”**
<http://www.calidad.sceu.frba.utn.edu.ar/index.php/asesoramiento/148-%20%20sistema-de-gestion-de-la-calidad-norma-iso-9001>, Fecha Ultima Visita: Octubre 2013, Guayaquil – Ecuador.

Como resultado de la certificación, las empresas mejoran su imagen a nivel mundial, incrementan su productividad debido al aumento sustantivo de clientes, ya que el objetivo de un sistema de gestión de la calidad es lograr la satisfacción del cliente a través de:

- Prevención del producto no conforme y las no conformidades.
- Mejora continua del producto, de los procesos y de la Organización.
- Cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicados al producto y a la organización.

2.1.1.1 Ventajas y Desventajas de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008

Entre las ventajas del Sistema de Gestión de Calidad podemos citar las siguientes:

- Mejora la satisfacción de los clientes.
- Mejora la productividad.
- Mejorar la competitividad e imagen en el mercado.
- Reducción de costos.
- Documentación de los procedimientos y registros.
- Mejor comunicación interdepartamental.
- Disminución de riesgos en las operaciones.

Entre las desventajas del Sistema de Gestión de Calidad podemos citar las siguientes:

- Se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr el objetivo.
- El sistema origina cierta burocracia.
- Se necesitan suficientes recursos.
- Genera extensa documentación.

2.1.1.2 Enfoque Basado en Procesos

La ISO 9001:2008 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*.²

El enfoque basado en procesos tiene su fundamento en el ciclo de mejoramiento continuo conocido como el Ciclo Deming (PHVA), que puede describirse como:

- *Planificar*: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- *Hacer*: Implementar los procesos.
- *Verificar*: Realizar el seguimiento y medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- *Actuar*: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

² ISO 9001 (2008), “*Sistema de gestión de la calidad-Requisitos, Norma ISO 9001:2008*”, Ginebra-Suiza.

2.1.2 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional - OHSAS 18001:2007

La Norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment) ha sido desarrollada por BSI (British Standards Institution) en julio del 2007. Es un conjunto de criterios y especificaciones que permiten a una organización, tras un compromiso voluntario, ser evaluada y certificada en los aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO).

La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización, pues éstas tienen como objetivo salvaguardar la vida, la salud y la integridad física de los trabajadores mediante el establecimiento de normas que aseguren las condiciones adecuadas a cada área de trabajo, su capacitación y adiestramiento para que se eviten enfermedades profesionales y accidentes laborales.

La Norma OHSAS 18001:2007 se la puede aplicar en cualquier organización o empresa comprometida con la seguridad de sus personal sea ésta pública o privada de cualquier tamaño y actividades diferentes.

La implementación de un sistema de S&SO en una organización permite obtener los siguientes beneficios:

- Permite identificar peligros, prevenir y controlar riesgos para evitar y disminuir accidentes y enfermedades laborales, creando un lugar de trabajo más seguro.
- Asegurar una fuerza de trabajo bien calificado y motivado a través de la satisfacción de sus expectativas de empleo.
- Proteger a sus empleados y terceros, cuya seguridad y salud pueda ser afectada por las actividades de la organización.
- Tiene compatibilidad para ser integrada con otros sistemas de gestión, tales como ISO 9001, ISO 14001 y otros.
- Establecer una mejor imagen organizacional y un compromiso fuerte con el empleado y su seguridad.

Esta norma se basa en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), como herramienta para optimizar el comportamiento de la organización en materia de seguridad y salud.

2.1.2.1 Ventajas y Desventajas de un Sistema de Gestión de S&SO OHSAS 18001:2007

Entre las ventajas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo podemos citar los siguientes:³

- Permite garantizar el cumplimiento continuo de la legislación del país en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Beneficia los procesos de mejora continua, al igual que otros sistemas de gestión.
- Manifiesta el compromiso de la seguridad y salud de los trabajadores.
- Reducción del personal accidentado y del riesgo de accidentes de gran envergadura.
- Disminución de los costes por accidentes y enfermedades.
- Mejora del ambiente laboral a través de la satisfacción y motivación del trabajador.
- Mejor control de la relación entre proveedores y clientes.
- Obtención de un respaldo para aportar antecedentes de la gestión ante posibles demandas laborales por negligencia.

Entre las desventajas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo podemos citar los siguientes:

- Obtenemos beneficios a largo plazo, pero normalmente se busca el beneficio rápido, a corto plazo.
- Incurrir en aumento de costos en la implementación.
- Se requiere esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura empresarial.

³ **Tecnifica**, “*Sistema de Gestión de SST*” <http://www.tecnifica.es/es/blog/sistemas-gestion-seguridad-y-salud-trabajo-mercen-pena>, Fecha Última Visita: Noviembre 2013, Guayaquil-Ecuador.

2.2 Fundamentación Legal

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

Es el instrumento legal mediante el cual el Estado Ecuatoriano establece las normas, políticas y procedimientos generales que gobiernan las relaciones de los ciudadanos entre sí, y las de éstos con el estado, para procurar la convivencia armónica y ordenada en la nación.

La estructura de la Constitución ecuatoriana de 2008 se compone de 444 artículos, divididos en 9 capítulos, 40 capítulos, 93 secciones, 29 disposiciones transitorias, una disposición derogatoria, un régimen de transición y una disposición final.

En nuestra Constitución ecuatoriana, Título II “Derechos”, trata del establecimiento y reconocimiento de los derechos de las personas por parte del Estado. En Capítulo Primero, Sección Octava – Trabajo y Seguridad Social, Art. 33 se establece que “garantiza a los trabajadores el derecho de ejercer un trabajo saludable, lo cual se ve respaldado por la normativa legal vigente”.⁴

En el Título VI “Régimen de Desarrollo”, Capítulo Sexto, Sección Tercera – Formas de trabajo y su retribución, Art. 326, numeral 5 y 6 se establece que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”; y “Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley”.⁴

2.2.2 Decreto Ejecutivo 2393

Es el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y el Mejoramiento del Ambiente de Trabajo; es una normativa legal obligatoria cuyos objetivos se presentan a continuación:

⁴ Constitución de la República del Ecuador, (2008).

- Prevenir los riesgos laborales, sean estos accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales.
- Determinar las normas y medidas de seguridad que deban implementarse en la empresa.
- Establecer las obligaciones de la empresa y de los niveles directivos en relación con la prevención de riesgos.
- Determinar las obligaciones de los trabajadores con respecto a las normas y medidas de seguridad.⁵
- Determinar las sanciones a los trabajadores que no respeten las normas y medidas de seguridad.
- Determinar las prohibiciones a los trabajadores con la finalidad de prevenir riesgos.

2.2.3 Código del Trabajo

Este código es la base de la actividad laboral del país y está sujeto a disposiciones de la Constitución de la República. Hace referencias puntuales acerca de los riesgos provenientes del trabajo, que están a cargo del empleador; así como las obligaciones y derechos del trabajador con respecto a la seguridad y salud ocupacional.

En esta ley tanto empleadores como trabajadores pueden encontrar los derechos y las obligaciones que rigen según su situación.

Conociendo que todo derecho es irrenunciable, cualquier empleado o empleador que sienta sus derechos quebrantados puede ampararse en la ley para hacer reconocer su justa posición sabiendo que el Estado tiene la obligación de protegerlo.⁶

⁵ Decreto Ejecutivo No. 2393 (1986), “*Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*”.

⁶ Código del Trabajo

2.2.4 Resolución N° C. D. 333

Es el Reglamento para el Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo SART; es un instrumento obligatorio que se debe aplicar en el entorno laboral, tiene como objeto normar los procesos de auditoría técnica de cumplimiento de normas de prevención de riesgos del trabajo por parte de los empleados y trabajadores.⁷

En esta resolución se detalla cinco capítulos. En el capítulo I se encuentran los procedimientos de la auditoría de riesgos de trabajo. Capítulo II, la organización debe implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Capítulo III se refiere a la preparación de informes de auditoría, reunión de cierre e informe final de la auditoría. Capítulo IV proporciona los lineamientos para la notificación de la auditoría. Y capítulo V, la custodia y archivos de forma sistemática y orden cronológico es responsabilidad exclusiva de la Secretaria de la Unidad Provincial de Riesgos de Trabajo.

2.3 Términos y Definiciones

Los términos y definiciones que se presentan a continuación son primordiales para la comprensión y aplicación de los sistemas de gestión:

Requisito.- “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.”⁸

Procesos.- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”⁸

Calidad.- “Grado en el que un conjunto de características de interés cumple con los requisitos.”⁸

Satisfacción del Cliente.- “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.”⁸

⁷ Resolución N° C.D.333, *Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo –SART*

⁸ ISO 9000 (2005), “*Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*”, Ginebra-Suiza.

Procedimiento.- “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.”⁸

Mapa de Procesos.- “Es una representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso.”⁹

Manual de la Calidad.- “Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.”⁸

Acción Preventiva.- “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.”⁸

Acción Correctiva.- “Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.”⁸

Auditoría.- “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.”⁸

Criterios de Auditoría.- “Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.”⁸

Programa de Auditoría.- “Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.”⁸

Seguridad y Salud Ocupacional.- “Condiciones y factores que afectan, o podrían afectar, la salud y seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluyendo trabajadores temporales y personal contratista), visitante, o cualquier otra persona en el área de trabajo”.¹⁰

⁸ ISO 9000 (2005), “*Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*”, Ginebra-Suiza.

⁹ Summers, D. (2006), “*Administración de la Calidad*”, *Administración de Procesos*, Primera edición, México DF, México.

¹⁰ OHSAS Project Group (2007), “*Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, Norma OHSAS 18001:2007*”, Gran Bretaña-Reino Unido.

Peligro.- “Fuente, situación, o acto con un potencial de daño en términos de lesión o enfermedad, o la combinación de éstas.”¹⁰

Riesgo.- “Combinación de la posibilidad de la ocurrencia de un evento peligroso o exposición y la severidad de lesión o enfermedad que pueden ser causados por el evento o la exposición.”¹⁰

Riesgo Aceptable.- “El riesgo que ha sido reducido a un nivel que puede ser tolerado por la organización teniendo en consideración sus obligaciones legales y su propia política S&SO.”¹⁰

Identificación del peligro.- “Es el proceso para reconocer que existe peligro y define sus características.”¹⁰

Evaluación del Riesgo.- “Proceso de evaluar el riesgo que se presenta durante algún peligro, tomando en cuenta la adecuación de cualquier control existente, y decidiendo si el riesgo es o no aceptable.”¹⁰

Enfermedad.- “Condición física o mental adversa e identificable que suceden y/o empeoran por alguna actividad de trabajo y/o una situación relacionada con el trabajo.”¹⁰

Incidente.- “Evento relacionado con el trabajo en que la lesión o enfermedad (a pesar de la severidad) o fatalidad ocurren, o podrían haber ocurrido.”¹⁰

Accidente.- “Un accidente es un incidente que ha dado lugar a una lesión, enfermedad o fatalidad.”¹⁰

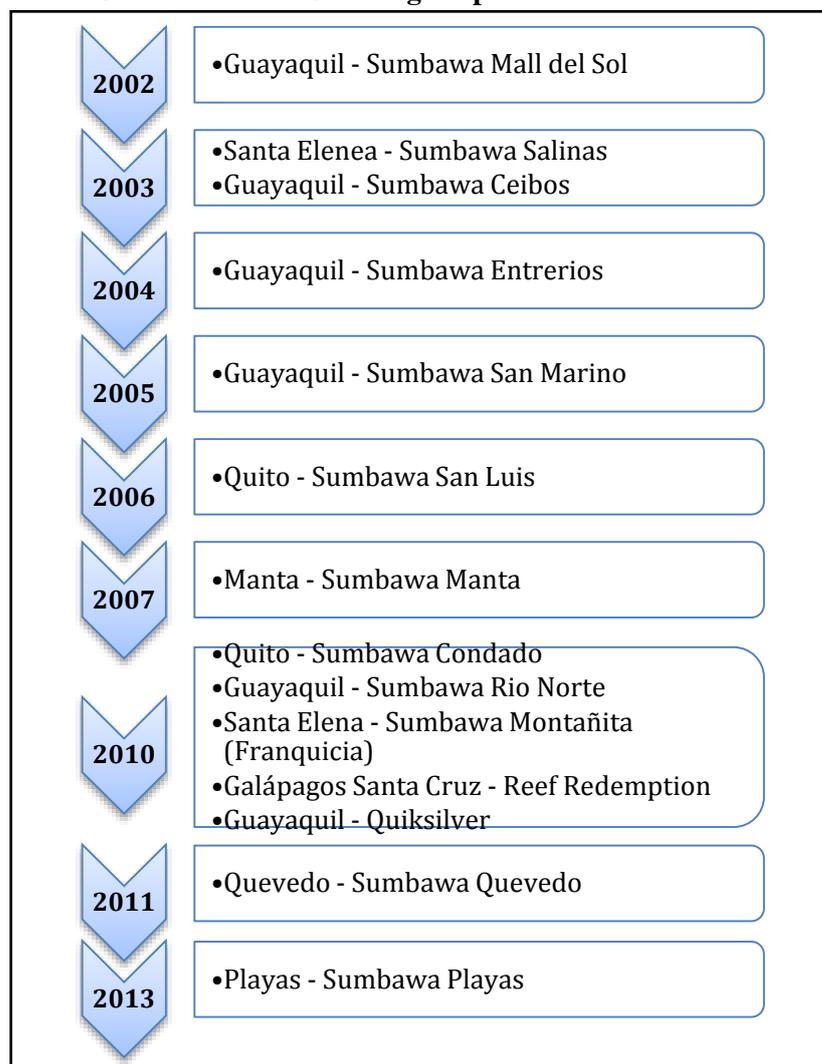
Objetivos S&SO.- “Propósitos S&SO, en términos de desempeño S&SO, que una organización establece para alcanzar.”¹⁰

¹⁰ OHSAS Project Group (2007), “*Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, Norma OHSAS 18001:2007*”, Gran Bretaña-Reino Unido.

Como se observa en el Gráfico No. 2 dentro de los trece locales, están incluidos los locales de Reef Redemption y Quiksilver que venden principalmente el producto relacionado con las marcas en mención y por la cual llevan el nombre. Además se incluye el local de Montañita que es una franquicia de los locales Sumbawa a nivel nacional.

La Cronología de apertura de los locales desde su apertura inicial hasta la última en este año 2013 es la siguiente:

Gráfico No. 2 - “Cronología Apertura de Locales”



Elaborado por: Los Autores

Actualmente la empresa es representante exclusivo en el Ecuador de las marcas Quiksilver, DcShoes, Volcom, Reef, Roxy, Oneill que son las que proporcionan la mayoría de producto que se vende en los locales, esto es ropa y accesorios de vestir.

Gráfico No. 3 - “Marcas Comercializadas”

Marca	Logo	Producto Relacionado
Quiksilver		Ropa, Accesorios de Vestir, Calzado
DcShoes		Calzado, Ropa, Accesorios de Vestir
Volcom		Ropa, Accesorios de Vestir, Calzado
Reef		Calzado, Ropa, Accesorios de Vestir
O'neill		Ropa, Accesorios de Vestir
Roxy		Ropa, Accesorios de Vestir, Calzado

Elaborado por: Los Autores

Adicionalmente están las marcas tales como Dakine, FCS, Gorilla Grip, Head Hunter, Electric, Klimax, Channel Island, Sticky Bumps, Sector Nine, Element que son los proveedores de los artículos, accesorios y productos especializados para los deportes del Surf y el Skate.

La empresa también cuenta con las oficinas administrativas ubicadas en Urdesa Central, donde laboran 27 colaboradores, también cuenta con una bodega de almacenamiento y punto de distribución a nivel nacional con un total de 11 colaboradores, y finalmente pero no menos importante, el personal que labora en cada uno de los locales.

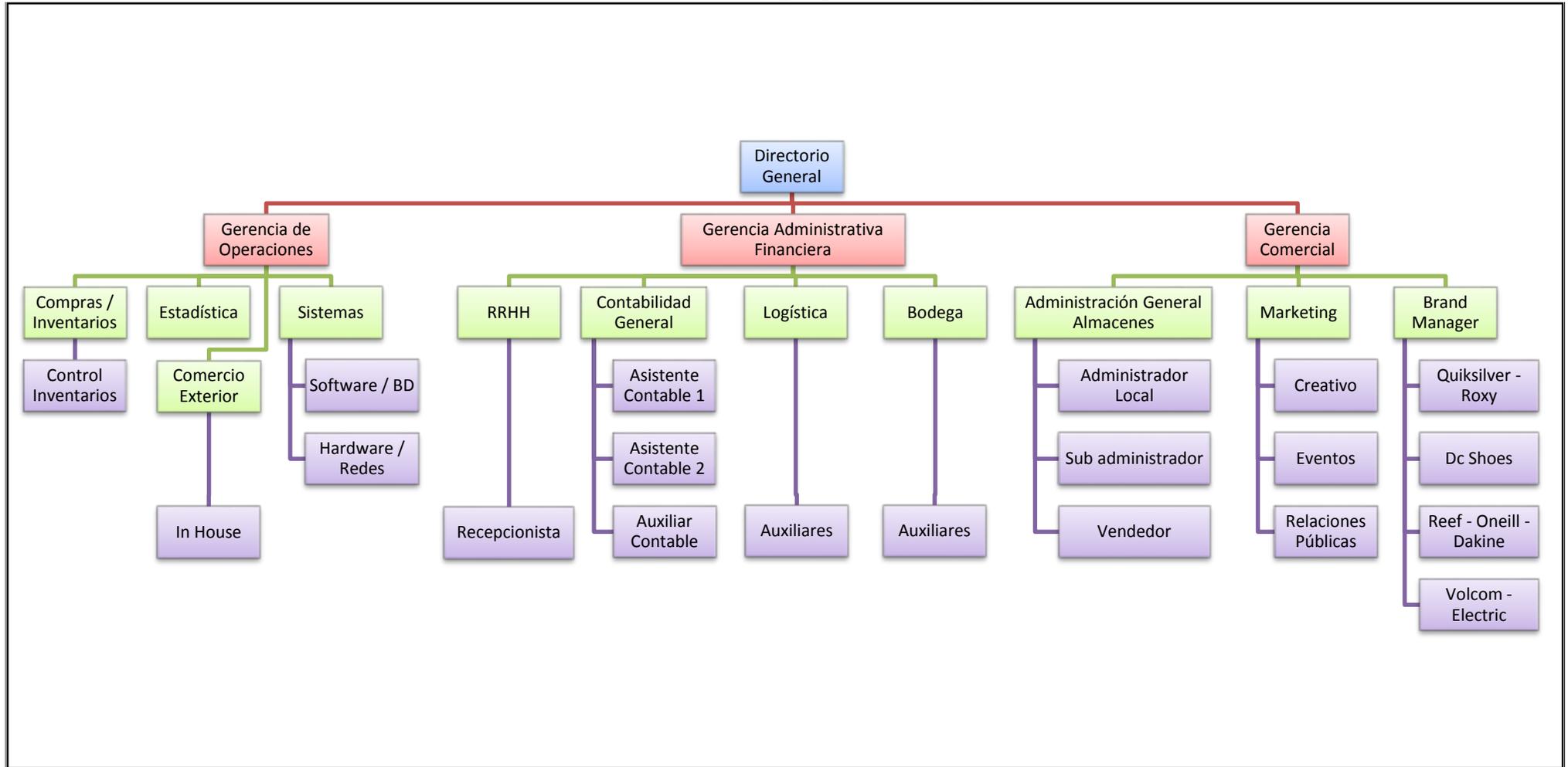
Misión de la Empresa

“Contagiar a nuestros clientes la emoción del estilo de vida que representamos en nuestras tiendas, ofreciéndoles día a día servicios y productos Premium.”

Visión de la Empresa

“Ser la mejor cadena latinoamericana de ropa y artículos relacionados al estilo de vida propio de los deportes extremos.”

Gráfico No. 4 - "Organigrama de la Empresa"



Elaborado por: Los Autores

3.2 Los Procesos Clave de la Empresa

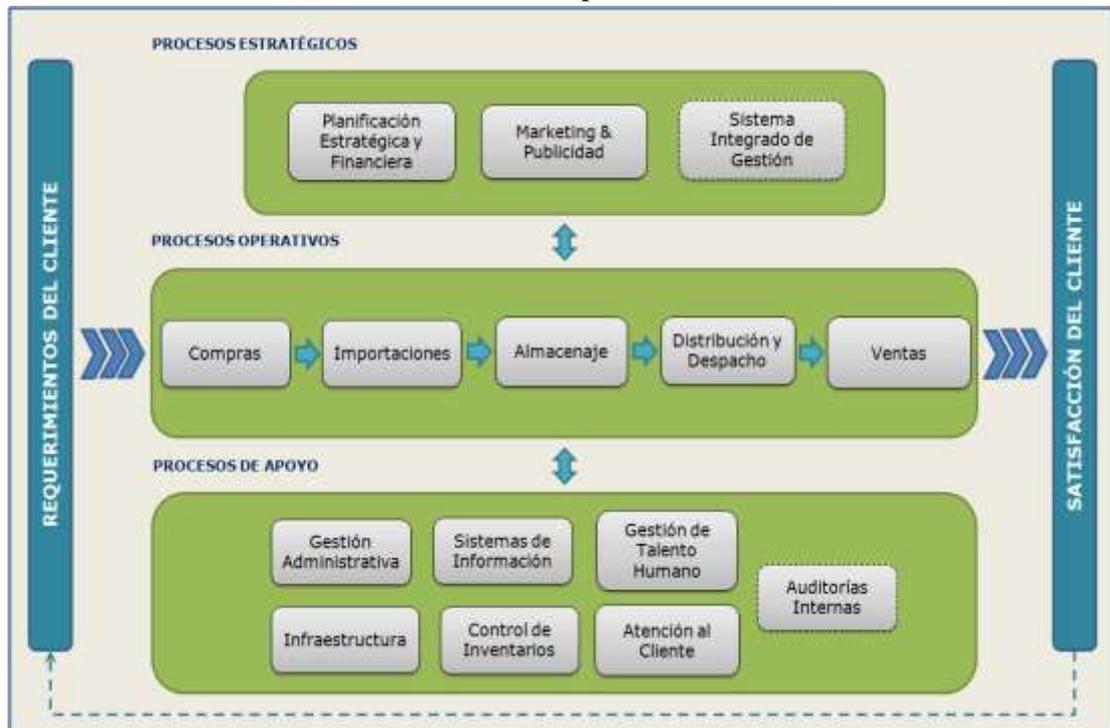
La empresa tiene como actividad principal la de comercializar, mas no la de producir, por lo que podemos definir como los procesos clave a aquellos que permiten abastecer del producto a la bodega de almacenamiento y consecuentemente después de la distribución y despacho, pueda llegar a los locales para que se comercialice a nivel nacional.

Estos procesos cumplen un ciclo que inicia desde la captación de los requisitos del cliente y llega hasta la venta y entrega del producto, los podemos citar o enumerar de acuerdo a su secuencia de la siguiente manera:

1. Compras
2. Importaciones
3. Almacenaje
4. Distribución y Despacho
5. Ventas

Para ilustrar de una mejor manera la secuencia e interacción de los procesos de la empresa, se elaboró el siguiente mapa de procesos:

Gráfico No. 5 - “Mapa de Procesos”



Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en el *Mapa de Procesos*, se detallan los procesos operativos que definimos como claves para la empresa, también se detallan los procesos estratégicos que son la base para la planificación del negocio, generar estrategias de mercado, idear las campañas de marketing y publicidad, en otras palabras trazar las sendas del negocio, para que las decisiones que se tomen sean las acertadas y generen los beneficios deseados.

También se detallan los procesos de apoyo, que son los procesos que permiten y facilitan en cierta manera el correcto desarrollo de las actividades para cada uno de los procesos claves de la empresa, ya sea mediante la instalación de equipos, designación de personal, gestionando los recursos, la infraestructura, ejecutando los controles y demás.

Todos estos procesos de cierta manera ya están implementados en la empresa, pero sin una guía correcta, y sin los controles adecuados, tarde o temprano puede colapsar en cualquiera de los eslabones que conforman esta cadena de procesos, es por ello que es necesaria la definición de un sistema de gestión integral que gestione con calidad y seguridad estos procesos.

Por este motivo se han incluido en el mapa de procesos, dos procesos que deben ser parte importante para el desarrollo de la empresa, y que se los han ilustrado en cuadros con líneas intermitentes dado que actualmente no están implementados, pero que son motivo de este presente estudio, el Sistema Integrado de Gestión como un proceso estratégico del negocio y las Auditorías Internas como un proceso de apoyo.

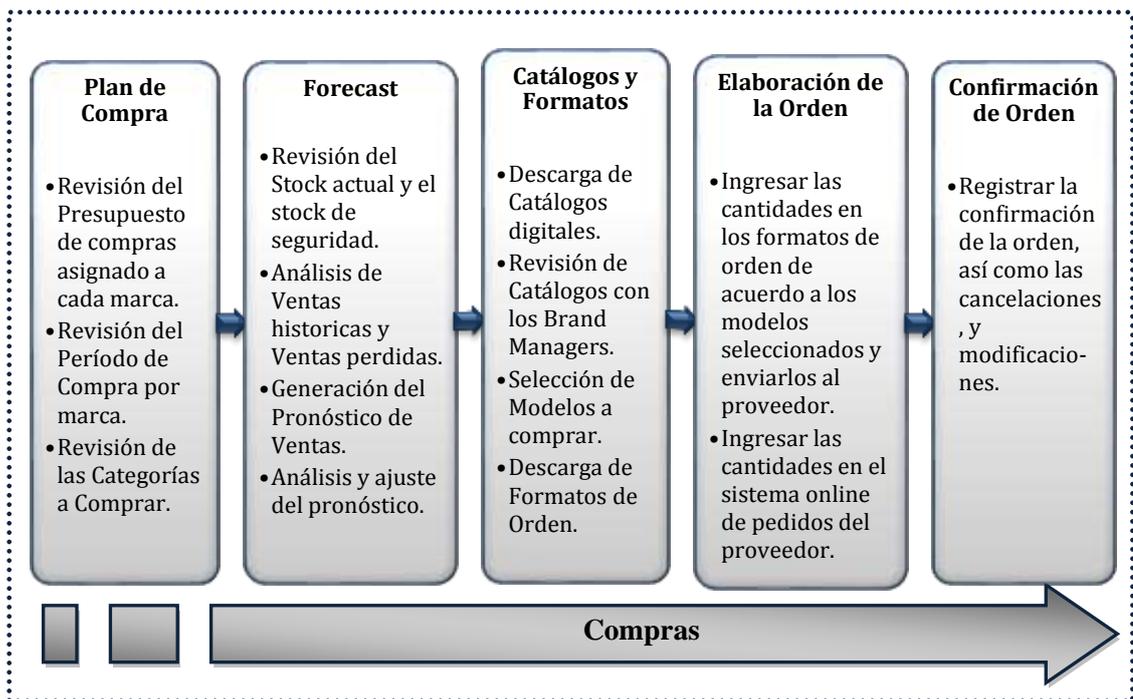
3.3 Descripción de los Procesos Clave de la Empresa

Para Identificar mejor las partes que conforman cada uno de los procesos y las interacciones entre cada una de ellas, así como para comprender los procesos de una mejor manera, a continuación se analizará cada uno siguiendo la secuencia lógica definida en el mapa de procesos.

3.3.1 Proceso de Compras

El proceso de compras es el punto de partida y el más importante de la empresa, dado que las actividades que se realizan dentro de este proceso son las que permiten proveer del producto que posteriormente se comercializará en los locales. Como se puede observar en el gráfico se puede diagramar el proceso de compras en cinco etapas o subprocesos.

Gráfico No. 6 - "Proceso de Compras"



Elaborado por: Los Autores

Todas las compras se basan en una planificación de compras, elaborada a inicios de cada año por la dirección en conjunto con la gerencia y el jefe de compras, en la cual se designan los presupuestos anuales de compra, los proveedores, las estaciones o colecciones de compra, y las categorías de artículos. Por ello, este proceso parte de la revisión de ese plan de compras, para verificar que se está comprando de acuerdo al plan y se está cumpliendo con las metas de compra previamente acordadas con los proveedores.

A inicios de cada mes se realiza un Forecast o pronóstico de ventas, dado que la data se actualiza cerrando las ventas del mes anterior, se analiza el stock a la fecha tanto

en bodega como en los locales, el stock en tránsito, el stock de seguridad, y el pronóstico generado, este subproceso nos permitirá conocer un estimado de las ventas en el período para el cual vamos a proveernos mediante las compras a realizar, cabe mencionar que este análisis se lo realiza todos los meses sin importar si en el mes en curso se realiza o no una compra.

Confirmada la fecha de compra, el proveedor proporciona los links de descarga de los catálogos digitales, donde se detalla la nueva colección de ropa y accesorios, los modelos, las innovaciones en tecnología, los colores de tendencia, las escalas de tallas, los fits, los precios y las fechas de despacho. Estos catálogos se descargan y se almacenan para posteriormente planificar una reunión con los Brands Managers que son los vendedores de la marca, y un grupo selecto de vendedores de los locales, también asiste el jefe de compras para observar, elegir, aportar experiencias y comentarios que permitan al jefe de compras definir y filtrar los modelos a comprar.

En el tiempo que transcurrió desde que se descargaron los catálogos hasta el día de la reunión de comité de compras como se la denominó a estas reuniones, se procede a descargar los formatos de orden los cuales son archivos en MS Excel proporcionados por los proveedores, y que contienen una plantilla ordenada con el detalle de los códigos, precios y escala de tallas pertenecientes a los modelos presentes en los catálogos descargados, esta plantilla será llenada sólo con las tallas de los modelos minuciosamente y exhaustivamente seleccionados en la reunión del comité de compras.

El proveedor que nos proporciona tres de las principales marcas cuenta con un sistema online para ingresar las ordenes, los otros proveedores envían los formatos de orden en MS Excel, en el caso del sistema online se ingresan las cantidades a ordenar directamente al sistema e inmediatamente se realiza el procesamiento de la orden, en los otros casos se debe enviar un correo al proveedor con los archivos de las ordenes adjuntos.

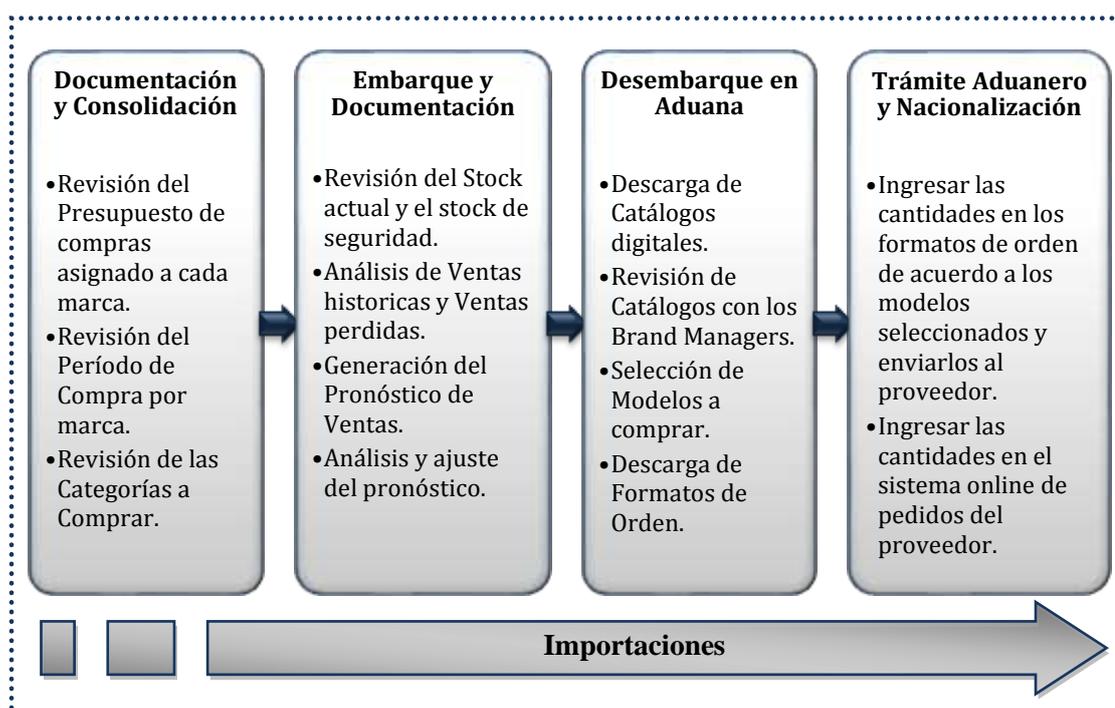
Aproximadamente una semana después los proveedores nos confirman mediante correo electrónico la confirmación final de la orden, detallan si es que se presentaron

cancelaciones o cambios en la orden originalmente enviada. Esta información se la registra, y se la comunica al departamento de importaciones para que realice el seguimiento desde que la mercadería es despachada por el proveedor.

3.3.2 Proceso de Importaciones

El proceso de importaciones es un proceso crítico de la empresa, dado que las actividades que se realizan dentro de este proceso influyen mucho en el tiempo de entrega del producto, desde que se confirma la orden hasta que se comercializa en los locales. Como se puede observar en el Gráfico No. 7 el proceso de importaciones consta de cuatro etapas o subprocesos.

Gráfico No. 7 - “Proceso de Importaciones”



Elaborado por: Los Autores

El proceso de importaciones inicia al momento de recibir las facturas originales por parte del proveedor, y el Packing List en la cual se detalla las cantidades confirmadas y el peso por cartón ó bulto para cada factura comercial emitida por cada proveedor.

Por lo general los proveedores despachan desde USA ó China, por lo que en cada una se inicia el proceso de consolidación de cargas, para cualquiera de los dos casos el proceso es el mismo, una vez identificando que cargas se van a consolidar, se proporciona las facturas comerciales al Agente Aduanero que es el que se encarga de realizar los trámites aduaneros.

El Agente Aduanero se encarga de emitir la Nota de Pedido y la Póliza de Seguro para cada factura a consolidar, estos documentos junto con la factura comercial y el packing list son enviados a la empresa consolidadora, en las bodegas de la consolidadora se procede al etiquetado de la mercadería según las normativas INEN.

Una vez etiquetado el producto consolidado, se procede a realizar la Inspección por parte de las verificadoras, las cuales emiten el C/I ó Certificado de Inspección, una vez verificado las cargas con lo detallado en los documentos entregados y en coordinación con la naviera procede a emitir el B/L ó manifiesto de la carga y se embarca.

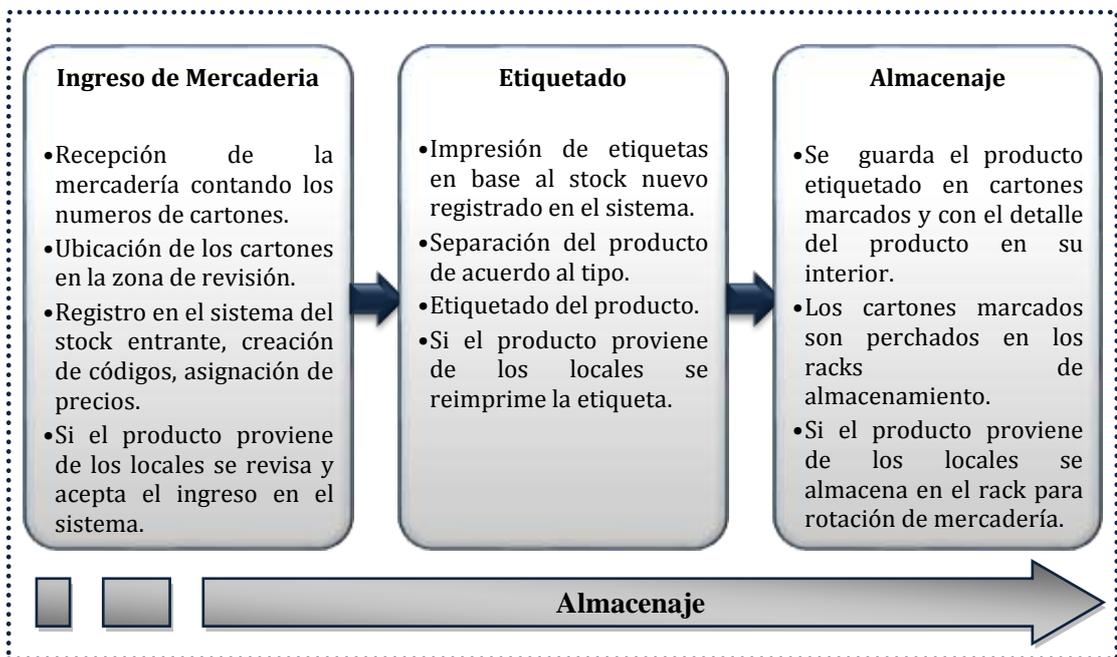
Durante el viaje marítimo de la carga, el agente aduanero ingresa en el Sistema de Ecuapass toda la documentación emitida, las facturas comerciales, las notas de pedido, las pólizas de seguro, el B/L, el Certificado de Origen, y el Certificado de Inspección, después de ingresar toda esta documentación sin cometer error alguno, se genera la Declaración Aduanera de Importación, que detalla el pago de tributos arancelarios ó la liquidación de aranceles de importación.

La empresa procede a cancelar el valor de la liquidación y se comunica del pago al agente aduanero que ingresa al sistema de aduanas y apenas se confirme el pago la Aduana procede a liberar la carga, es en este momento que la mercadería se nacionaliza y es posible trasladar la mercadería desde Aduana a la bodega de la empresa.

3.3.3 Proceso de Almacenaje

El proceso de almacenaje se lo puede diagramar en tres subprocesos, tal como se lo puede observar en el Gráfico No. 8, la primera etapa de este proceso es la recepción de la mercadería, la cual proviene de las bodegas de aduana con el detalle del producto en el Packing List; en este documento se indica el numero de cartones o pallets, y el producto con su código.

Gráfico No. 8 - “Proceso de Almacenaje”



Elaborado por: Los Autores

Se procede a descargar el camión, bajando los cartones cuidadosa y ordenadamente como se puede observar en la Figura No. 1, se verifican que no estén alterados, se los contabiliza y debe coincidir en número con lo detallado en el Packing List. Se notifica mediante correo electrónico al departamento de Importaciones de las novedades en que caso que existieran o simplemente se notifica que la mercadería se recibió sin novedad.

Figura No. 1 – “Recepción de Mercadería y control de descarga del Camión”



Elaborado por: Los Autores

En el momento que se bajan los cartones, estos son puestos en la zona de revisión como se puede observar en la Figura No. 2, ya que esta mercadería no se encuentra ingresada en el stock del sistema, se procede entonces al registro de la mercadería en el sistema, se crean los códigos y se les asignan los precios, este proceso se lo realiza con la constante comunicación con el departamento de importaciones, que son los que tienen la información de los costos de importación que obviamente influirán en el valor final del producto.

Figura No. 2 – “Zona de Revisión de Mercadería”



Elaborado por: Los Autores

Una vez registrado en el sistema y sumado al stock, el producto es revisado y separado por tipo de artículo en las mesas de trabajo, mientras tanto se imprimen las etiquetas con el logo de la empresa, el código de barras, el código interno creado para cada artículo, y los precios ver Figura No. 3. Estas etiquetas se colocaran a cada prenda cuidadosamente para evitar el daño de los artículos, y teniendo en cuenta que la etiqueta corresponda al producto a etiquetar, como se puede observar en la Figura No. 4 y Figura No. 5.

Figura No. 3 – “Registro en el Sistema e Impresión de Etiquetas”



Elaborado por: Los Autores

Figura No. 4 – “Etiquetado de prendas”



Elaborado por: Los Autores

Figura No. 5 – “Etiquetado por tipo de Artículo”



Elaborado por: Los Autores

En el caso de que la mercadería que ingrese a bodega sea por rotación entre locales, esta mercadería es revisada en base al egreso emitido por el local de origen, se verifica que este en buen estado, se le coloca una etiqueta nueva y se la separa o almacena de acuerdo al motivo por el cual se la solicitó. En la Figura No. 6 se observa la zona de Revisión y Etiquetado.

Figura No. 6 – “Zona de Revisión y Etiquetado”



Elaborado por: Los Autores

En la Figura No. 7 se puede observar una vista panorámica de la bodega, las perchas de almacenaje, y las mesas de trabajo donde se revisa la mercadería, se etiquetan, se organiza y embala para enviar a los locales.

Figura No. 7 – “Vista Panorámica de la Bodega – Mesas de trabajo”

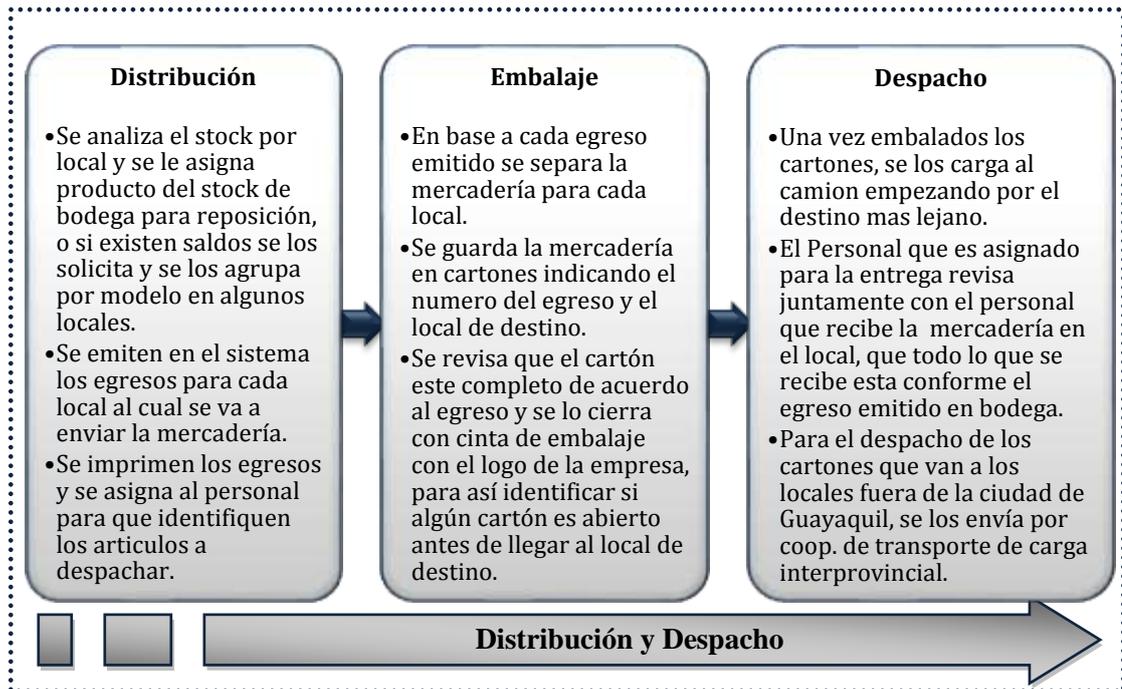


Elaborado por: Los Autores

3.3.4 Proceso de Distribución y Despacho

Al igual que los procesos anteriores se ha diagramado este proceso en tres subprocesos, los cuales se los puede observar en el Gráfico No. 9, y que también es considerado uno de los procesos fundamentales para este negocio, dado que entre las actividades que se realizan en este proceso se encuentra el análisis de los requerimientos puntuales de mercadería para cada local, punto de suma importancia para satisfacer las necesidades de los clientes.

Gráfico No. 9 - “Proceso de Distribución y Despacho”



Elaborado por: Los Autores

El haber almacenado correctamente la mercadería en la bodega, ayuda en gran manera al eficiente desarrollo de las actividades de distribución y despacho, primero cada inicio de semana se procede al análisis del stock existente en los locales, para identificar las falencias de stock de algún producto para cada uno de los locales, se prioriza el abastecimiento mediante el análisis ABC para la categorización del stock, identificando los artículos de mayor impacto en el valorizado de cada local.

Adicionalmente al análisis ABC para la priorización del abastecimiento, también se toman en consideración los requerimientos de cada local, los cuales envían un correo electrónico todos los lunes en la mañana, esto ayuda mucho dado que los vendedores están diariamente en contacto con los clientes, y captan esa información tan valiosa y necesaria que necesitamos para abastecer de una manera más precisa a los locales.

Una vez realizada la distribución de los productos para cada local, máximo los martes en la mañana, se procede inmediatamente a emitir los egresos de mercadería en el sistema, al emitir el egreso en bodega automáticamente se genera un ingreso para el local de destino, el cual aparecerá en el sistema de cada local con estado pendiente de aceptar hasta que llegue el producto físico al local, ahora en bodega se

imprimen los egresos, y se designan grupos para identificar los artículos, separarlos y colocarlos en cartones marcados con el nombre del local de destino tal como se puede observar en la Figura No. 8.

Figura No. 8 – “Asignación de Mercadería para cada Local”



Elaborado por: Los Autores

Cada cartón debe contener exactamente lo que se detalla en el egreso impreso, y este debe ser revisado finalmente por el coordinador de bodega, el cual debe hacer firmar al embalador el egreso revisado para proceder a sellar con cinta de embalaje el cartón.

Como se puede observar en la Figura No. 9, los cartones son ubicados en la zona de despacho, cerca de la puerta principal de la bodega con la finalidad de facilitar el traslado y carga al camión de despacho.

Figura No. 9 – “Zona de Despacho”



Elaborado por: Los Autores

Por lo general los días de despacho son los jueves para los locales de Guayaquil, y los viernes se realizan los envíos para los locales fuera de la ciudad, para los despachos de Guayaquil se designan grupos de entrega, dado que los cartones deben ser revisados por el personal que labora en los locales. El recorrido de entrega empieza por los locales más próximos a la bodega, para facilitar el regreso al personal que se queda revisando los egresos, mientras el siguiente grupo va a entregar a los demás locales.

El administrador ó el subadministrador encargado del local, confirma que los cartones recibidos coinciden exactamente con lo detallado en el egreso emitido desde bodega y procede a firmar el documento.

Este proceso termina en el momento que el personal del bodega se retira de los locales, llevando consigo los egresos emitidos firmados por el responsable de cada local, y este a su vez haya aceptado en el sistema el ingreso correspondiente a la mercadería que recibió por parte del personal de bodega.

3.3.5 Proceso de Ventas

El proceso de ventas y el servicio al cliente, vienen a conformar el eslabón final de esta cadena de valor que conforman los procesos operativos o estructurales de la empresa, en esta instancia el producto debe estar listo para que el cliente pueda adquirirlo mediante la transacción de ventas en el sistema de facturación. Se ha diagramado este proceso, el cual se compone de cuatro subprocesos los cuales se describen en el gráfico No. 10.

Gráfico No. 10 - “Proceso de Ventas”



Elaborado por: Los Autores

El producto entregado por los despachadores de bodega, es revisado en presencia de estos y confirmado las cantidades se firman los documentos de entrega y recepción. Ahora estos ítems se deben registrar en el sistema, por lo cual se aceptan el o los ingresos pendientes correspondientes a la mercadería recibida y revisada.

Si se diera el caso de inconformidad se procede a enviar un correo indicando la irregularidad con el número del egreso y el número del cartón, para que en bodega el coordinador busque en sus registros si el cartón se embolsó correctamente de acuerdo al egreso emitido.

Solucionado cualquier inconformidad con la mercadería recibida, se procede a colocar el pin de seguridad a cada uno de los ítems recibos, para proceder a exhibir los artículos y almacenar los que no se exhiben en la bodega del local. Para exhibir la mercadería se recibe la asesoría de los brands managers y del personal de Marketing, para que la mercadería sea exhibida de acuerdo a unos lineamientos proporcionados para cada una de las marcas que se comercializa en los locales a nivel nacional.

Cada artículo cuenta con una etiqueta original de producto, y adicionalmente se le agrega una etiqueta con el código interno, el código de barra, el logo de la empresa y los precios, esta etiqueta con el código interno es la referencia que usan los vendedores al momento de realizar la transacción de venta en el sistema de facturación, cualquier consulta de stock, así como las transacciones de ingresos y egresos. Este código se detalla en la factura que se entrega al cliente, el cual tiene la opción de realizar el cambio del artículo presentado la factura original, siempre y cuando sea justificado el cambio y se aplique la garantía.

Adicionalmente un servicio que también se ofrece a los clientes, es el asesoramiento de los beneficios del producto, los posibles sustitutos en otras marcas y si requiere otro tipo de artículo que no tenga existencia en el local donde se encuentra se puede consultar el stock existente en todos los locales a nivel nacional.

3.4 Situación Actual de la Empresa vs. Requisitos de la Norma

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un sistema integrado de gestión, por lo que muchas de las actividades en los procesos se los realizan de una manera muy informal por la falta de procedimientos, sin embargo aún con este antecedente se procedió a determinar un diagnóstico inicial de la empresa respecto al cumplimiento de los requisitos de las normas ISO9001:2008 y OHSAS18001:2007, para evidenciar que cláusulas se están cumpliendo parcialmente ó no se están cumpliendo, y con los resultados de esta evaluación se podrá elaborar la propuesta del sistema integrado de gestión.

Como primer paso se elaboró la “Matriz de Diagnóstico Inicial” (*Ver Anexo I*) en la cual se describen las cláusulas de las dos normas de manera integrada, partiendo de la ISO9001:2008 como base para relacionarla con las cláusulas de la norma de seguridad según como corresponda, como resumen de esta correspondencia entre normas se puede observar el Tabla No.1.

Tabla No. 1 - “Correspondencia entre Cláusulas Normas ISO9001:2008 y OHSAS 18001:2007”

ISO 9001:2008	OHSAS 18001:2007	Nombre
4	4.1 / 4.4.4 / 4.4.5 / 4.5.4	Sistema Integrado de Gestión
5	4.2 / 4.4.1 / 4.3.3 / 4.1 / 4.4.3 / 4.6	Responsabilidad y Compromiso de la Dirección
6	4.4.1 / 4.4.2	Gestión de los Recursos e Infraestructura
7	4.4.6 / 4.3.1 / 4.3.2 / 4.4.3 / 4.5.1	Planificación Producción / Control Operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos
8	4.5.1 / 4.5.2 / 4.4.7 / 4.5.3 / 4.2 / 4.3.3 / 4.6	Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño

Elaborado por: Los Autores

Como la empresa no cuenta con un sistema integrado de gestión, no podríamos evaluar su situación actual respecto al cumplimiento de los requisitos de las normas

bajo un criterio de cumplimiento o no, dado que existirán ciertos lineamientos que las normas exigen y que la empresa cumple, por ello se consideró dos criterios adicionales los cuales se pueden observar en la Tabla No.2.

Tabla No. 2 – “Criterios de Evaluación para el Diagnóstico Inicial”

Cumplimiento	Descripción
Si Cumple	Está definido, documentado, implementado y se mantiene
No Cumple	No está definido, documentado, implementado ni se mantiene
En Proceso	El requisito de norma se encuentra en vías de definición, documentación e implementación
No Aplica	El requisito de la norma no es aplicable para la empresa

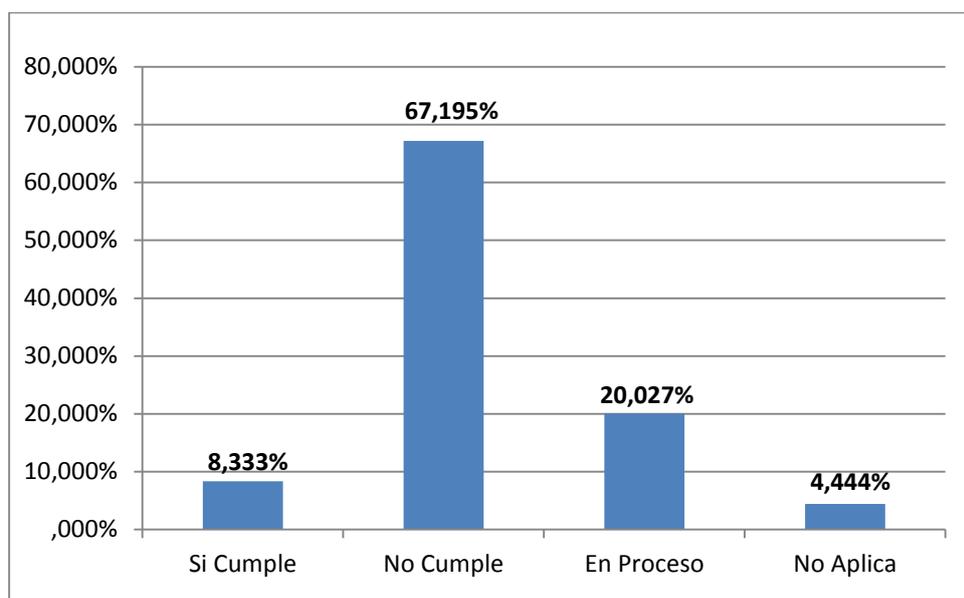
Elaborado por: Los Autores

Se considera el cumplimiento de una cláusula sí y sólo sí el requerimiento de la norma se encuentra definido, documentado, implementado y se mantiene, caso contrario se considera el no cumplimiento; pero si el requerimiento se encuentra por lo menos definido se considera en Proceso. También se puede dar el caso que algún requerimiento de las normas no sea aplicable dada la naturaleza del negocio de la empresa.

Dado que en este estudio nos enfocamos en los procesos estructurales de la empresa, se realizó una entrevista en conjunto con la Gerencia de Operaciones, la Jefatura de Compras, Jefatura de Bodega y Administración General de Almacenes, para ello se les aplicó una serie de preguntas respecto a la “Matriz de Diagnóstico Inicial” para estimar con mayor precisión la realidad de la empresa respecto a los requisitos de las normas.

Después de evaluar los criterios respecto al cumplimiento de los requisitos ingresados en la matriz gracias a las aportaciones del personal Auditado, se puede observar los resultados generales obtenidos tal como se muestra en la Gráfico No.11.

Gráfico No. 11 – “Cumplimiento General de la Empresa respecto a las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007”



Elaborado por: Los Autores

Podemos interpretar en base a los resultados obtenidos que el nivel de cumplimiento de la empresa respecto a los requisitos de las normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007 es de apenas del 8.33%, y que no cumple con la mayoría de los requisitos ya que obtuvo el 67.20% de no cumplimiento en general, como se muestra en la Tabla No.3.

Tabla No. 3 – “Resultados de la Matriz de Diagnóstico Inicial”

Nombre	Si Cumple	No Cumple	En Proceso	No Aplica
Sistema Integrado de Gestión	0.00%	88.46%	11.54%	0.00%
Responsabilidad y Compromiso de la Dirección	0.00%	94.74%	5.26%	0.00%
Gestión de los Recursos e Infraestructura	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%
Planificación Producción / Control Operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos	8.33%	19.44%	50.00%	22.22%
Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
Promedio Cumplimiento General	8.33%	67.20%	20.03%	4.44%

Elaborado por: Los Autores

Podemos observar que las cláusulas de las normas a las que más énfasis debemos dar son las que tienen mayor porcentaje de no cumplimiento, como lo son el caso de Sistema Integrado de Gestión, Responsabilidad y Compromiso de la dirección, Medición, análisis y mejora, Seguimiento y monitoreo del desempeño, lo correspondiente a Gestión de Recursos e Infraestructura así como Planificación, Control operacional, Requisitos Legales, Peligros y Riesgos cumplen con algunos requisitos parcialmente.

3.5 Análisis de Suficiencia

A continuación se analizará cada una de las cláusulas tomando como base la ISO 9001:2008 en referencia a la evaluación del cumplimiento de los requisitos aplicada a la empresa mediante la matriz de situación inicial.

3.5.1 Cláusula 4 – Sistema Integrado de Gestión

Como se mencionó anteriormente al analizar los resultados generales de la evaluación, esta cláusula obtuvo un porcentaje elevado de no cumplimiento dado que esta abarca lo referente al sistema integrado de gestión, los documentos que intervienen, el manual de calidad, así como los controles de documentos y registros.

Se puede observar en la Tabla No. 4 que la empresa en general no cumple con el 88.46% de los requisitos de esta cláusula, y que el 11.54% lo cumple parcialmente gracias a la documentación de los procesos que cumple casi al 50%.

Tabla No. 4 – “Cumplimiento Cláusula 4.- Sistema Integrado de Gestión”

Cláusula	Nombre	Cumple	No Cumple	En Proceso	N/A
4	Sistema Integrado de Gestión	0.00%	88.46%	11.54%	0.00%
4.1 4.1	Documentación Procesos	0.00%	57.14%	42.86%	0.00%
4.2.1 4.4.4	Requisitos de la Documentación	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
4.2.2	Manual de Calidad	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
4.2.3 4.4.5	Control de Documentos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
4.2.4 4.5.4	Control de Registros	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Elaborado por: Los Autores

3.5.1.1 Cláusula 4.1 – Documentación de Procesos

Actualmente la empresa no cuenta con un Sistema integrado de Gestión, por lo que no se ha establecido, documentado, implementado y mantenido ningún proceso, no por lo menos de una manera formal, existen los procesos dado que se ejecutan las actividades correspondientes pero no se han documentado, ni se han determinado los mecanismos de control para mantenerlos y hacerlos eficaces.

La empresa ha identificado los procesos necesarios para su funcionamiento, más no los necesarios para el Sistema integrado de gestión, para ello tendría que alinear los procesos actuales a los objetivos del SIG, y si se llegaran a necesitar nuevos procesos implementarlos para alcanzar dichos objetivos.

La empresa ha dispuesto de la información y de los recursos necesarios para la operación mas no para el seguimiento, medición y análisis de los procesos, y de los factores de riesgo inherentes a cada uno, todo esto imposibilita la mejora continua de los procesos así como la seguridad y salud de los trabajadores.

En resumen la empresa tiene en proceso aproximadamente el 43% de los requisitos respecto a la documentación de los procesos, gracias a que los tiene definidos para su operación, y proporciona la información necesaria para ello, para fines del SIG es necesario alinear estos procesos a los objetivos y identificar los nuevos necesarios, ya sea para la calidad del producto, como para la seguridad de los trabajadores y documentarlos e implementarlos, estableciendo los controles para mantenerlos eficaces y mejorarlos continuamente.

3.5.1.2 Cláusula 4.2.1 – Requisitos de la Documentación

Haciendo referencia al análisis de la cláusula 4.1 podemos deducir que la empresa no cuenta con una política establecida, documentada mucho menos implementada y mantenida, tampoco cuenta con los objetivos integrados respecto a las normas de calidad y seguridad. Por ello el nivel de incumplimiento respecto a los requisitos de la documentación es del 100%.

Así mismo la empresa no cuenta con un Manual integrado ni todo lo que en él se describe como la determinación de los procesos, su alcance, su interacción y secuencia. Si bien tienen identificado los procesos de manera informal, es necesario documentarlos y alinearlos a los objetivos del SIG.

Tampoco cuenta con los procedimientos documentados así como los registros requeridos conforme a las Normas ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007, y que son necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos relacionados con el Sistema integrado de gestión.

3.5.1.3 Cláusula 4.2.2 – Manual de Calidad

Como ya se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con un Manual de Calidad, ni todo lo que ello incluye, la determinación de los procesos, su alcance, su interacción y secuencia, por lo que el porcentaje de no cumplimiento es del 100%.

3.5.1.4 Cláusula 4.2.3 – Control de Documentos

La empresa no ha establecido, documentado, implementado y mantenido ningún procedimiento para el control de documentos, si bien es cierto que los documentos legales para efectos de compras e importaciones, así como los transaccionales generados en bodega y los locales son en cierta forma controlados de una manera informal, no cumple al 100% con lo estipulado por este requisito.

3.5.1.5 Cláusula 4.2.4 – Control de Registros

La empresa no ha establecido, documentado, implementado y mantenido ningún procedimiento para el control de registros, si bien es cierto que los registros generados en los procesos de compras, importaciones, bodega y locales son en cierta forma controlados de una manera informal, no cumple al 100% con lo estipulado por este requisito.

3.5.2 Cláusula 5 – Responsabilidad de la Dirección

El resultado obtenido para esta cláusula de Responsabilidad de la Dirección fue de un nivel de cumplimiento del cero por ciento, presentando un no cumplimiento del 95.74% y el 5.26% restante corresponde a los requisitos que cumplen parcialmente ya que se encuentran en proceso, tal como se puede observar en la Tabla No. 5.

En esta cláusula se evalúa el compromiso de la dirección con el SIG, la comunicación Dirección-Organización, la política y los objetivos integrados, así como las revisiones del SIG.

Tabla No. 5 - “Cumplimiento Cláusula 5.- Responsabilidad de la Dirección”

Cláusula	Nombre	Cumple	No Cumple	En Proceso	N/A
5	Responsabilidad de la Dirección	0.00%	94.74%	5.26%	0.00%
5.1 4.2 4.4.1	Compromiso de la Dirección	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.2 4.3.1 4.3.2	Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%
5.3 4.2	Política Integrada del Sistema de Gestión	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.4.1 4.3.3	Objetivos del SIG	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.4.2 4.3.3	Planificación del SIG	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.5.1 4.1 4.4.1	Responsabilidad y autoridad	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.5.2 4.4.1	Representante de la Dirección	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.5.3 4.4.3	Comunicación Interna	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.6.1 4.6	Revisión por la Dirección	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.6.2 4.6	Información Revisión Dirección	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
5.6.3 4.6	Resultados Revisión Dirección	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Elaborado por: Los Autores

3.5.2.1 Cláusula 5.1 – Compromiso de la Dirección

El nivel de cumplimiento que obtuvo la empresa para esta cláusula es del cero por ciento, dado que no existe evidencia del compromiso de la dirección con el desarrollo, implementación y mejora de un sistema integrado de gestión, y si bien es cierto que la gerencia gestiona de manera general la actividades para el correcto desarrollo de los procesos estructurales de la empresa, dichos esfuerzos no aportan al

desarrollo de un sistema integral de calidad de servicio y de seguridad para los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, no se han establecido en conjunto con la gerencia la política integrada de Calidad y S&SO, así como los objetivos integrados, por lo que no existe invidencia de revisión alguna por parte de la dirección.

No existe evidencia de comunicación entre la gerencia y las partes interesadas de la empresa respecto a la importancia de cumplir con la política y los objetivos integrados, de satisfacer los requisitos del cliente, así como los requisitos legales y reglamentos, no pasa de vez en cuando de una conversación informal entre las jefaturas respecto ciertos requerimientos de los clientes, pero no siempre esto se comunica a nivel organizacional, mucho menos los temas referentes a seguridad y salud ocupacional.

Respecto a la disponibilidad de recursos la gerencia no se limita en otorgarlos en las áreas que influyen directamente con el proceso comercial, pero como no se tiene establecido un sistema integrado de gestión, estos recursos no se aprovechan al cien por ciento para satisfacer los requerimientos de calidad de servicio y los requerimientos de seguridad de una manera integral.

3.5.2.2 Cláusula 5.2 – Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros

En esta cláusula nuevamente la empresa obtuvo un nivel de cumplimiento del cero por ciento, pero rescató un 67% que corresponde a los requisitos que cumple parcialmente o que están en etapa de proceso, y un 33% que no cumple.

Para efectos de maximizar las ventas, se han dirigido esfuerzos en tratar de identificar los requerimientos de los clientes, pero no se ha establecido un procedimiento para ello, y si bien los resultados pueden ser favorables en cierta forma a cumplir con la meta en ventas, no siempre se satisfacen los requerimientos de los clientes, y no hay manera de medir dicha insatisfacción, o la satisfacción en

algunos casos que para efectos de la mejora continua es muy importante dicha información.

También no existe evidencia de un procedimiento documentado para la identificación de riesgos y peligros inherentes a los procesos principales de la empresa, en realidad no se le ha dado la importancia a este tema, tal vez porque no se ha presentado ningún tipo de incidente o accidente hasta el momento, pero esto no exime de culpa a la empresa, si se llegara a presentar algún caso.

3.5.2.3 Cláusula 5.3 – Política Integrada del Sistema de Gestión

Como era de esperarse al no tener implementado un sistema integrado de gestión, la empresa no cuenta con una política integrada establecida, documentada, implementada y sostenida que se adecuada al propósito de la organización, que evidencie el compromiso de cumplir con los requisitos del SIG, tanto en calidad del servicio como en seguridad y salud de los trabajadores.

3.5.2.4 Cláusula 5.4 – Planificación y Objetivos del Sistema de Gestión

En la empresa no existe evidencia de la planificación del sistema integrado de gestión, así como del establecimiento, documentación e implementación de un programa para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos integrados tanto de calidad como de seguridad y salud ocupacional.

Como se mencionó anteriormente la empresa planifica y formula estrategias y objetivos estas sólo se enfocan en la maximización de las ventas, mas no en la satisfacción de los requerimientos de los clientes y de la seguridad y salud de los trabajadores, por lo que el nivel de cumplimiento obtenido en esta cláusula en sus literales 5.4.1 y 5.4.2 es del cero por ciento para cada una.

3.5.2.5 Cláusula 5.5 – Responsabilidad, autoridad y comunicación

Respecto a la responsabilidad y definición de autoridades dentro de la empresa, se evidenció que la estructura organizacional está definida, pero como no se cuenta con un sistema integrado de gestión, las autoridades así como sus funciones y responsabilidades en los que a calidad y seguridad y salud ocupacional respecta, no han sido designadas.

A pesar de que las autoridades así como sus responsabilidades son comunicadas, el hecho de que no se ha definido el representante de la dirección para el sistema integrado de gestión, automáticamente incumple con los requisitos de asegurarse del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el SIG, así como la comunicación del desempeño y eficacia del SIG.

De igual manera no existe evidencia acerca de la comunicación interna entre los niveles de la organización respecto a los peligros S&SO, la participación de los trabajadores en la investigación de incidente, identificación de peligros, evaluación de riesgo y determinación de controles.

En la evaluación para las cláusulas 5.5.1, 5.5.2 y 5.5.3 la empresa obtuvo el nivel de cumplimiento del cero por ciento para cada una.

3.5.2.6 Cláusula 5.6 – Revisión por la Dirección

Dado que la empresa no cuenta con un sistema integrado de gestión, ni se ha definido el representante de la dirección, así como sus funciones y responsabilidades, no existe evidencia de planificaciones para la revisión, en pro de mejoras para sistema, de sus políticas y objetivos.

No existe evidencia de los registros e informes de auditorías internas, evaluaciones de desempeño, grado de cumplimiento de los objetivos integrados, estado de las investigaciones de incidentes, acciones correctivas y preventivas y recomendaciones para la mejora del SIG.

En la evaluación para las cláusulas 5.6.1, 5.6.2 y 5.6.3 la empresa obtuvo el nivel de cumplimiento del cero por ciento para cada una.

3.5.3 Cláusula 6 –Gestión de los Recursos

El resultado obtenido para esta cláusula de Gestión de los recursos fue de un nivel de cumplimiento del 33% aproximadamente, presentando un no cumplimiento del 33% y el 33% restante correspondiente a los requisitos que cumplen parcialmente ya que se encuentran en proceso, como se puede observar en la Tabla No. 6.

En esta cláusula se evalúa la provisión de los recursos por parte de la organización para el establecimiento, implementación y mantenimiento del sistema integrado de gestión, en la que se incluye los recursos para la formación y capacitación del personal respecto a calidad y seguridad, la infraestructura y el ambiente de trabajo.

Tabla No. 6 – “Cumplimiento Cláusula 6.- Gestión de los Recursos”

Cláusula	Nombre	Cumple	No Cumple	En Proceso	N/A
6	Gestión de los Recursos	33.33%	33.33%	33.33%	0.00%
6.1 4.4.1	Provisión de recursos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
6.2.1 4.4.2	Generalidades RR-HH	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
6.2.2 4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia	0.00%	40.00%	60.00%	0.00%
6.3 4.4.1	Infraestructura	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
6.4	Ambiente de Trabajo	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Elaborado por: Los Autores

3.5.3.1 Cláusula 6.1 – Provisión de los Recursos

Para la provisión de los recursos en general, la empresa tiene como responsables a las jefaturas de cada área, ya sea para gestionar alguna capacitación, compra de equipos, o disposición de personal, pero como ya se mencionó anteriormente se lo hace enfocado a la maximización de las ventas.

En esta cláusula se evalúa la provisión de los recursos pero enfocada a los procesos y actividades que afecten al sistema integrado de gestión, tanto en temas de calidad como de seguridad y salud ocupacional, por este motivo el nivel de cumplimiento que obtuvo la empresa es del cero por ciento.

3.5.3.2 Cláusula 6.2.1 – Generalidades de Recursos Humanos

No existe evidencia de que la empresa se asegure de que cualquier personal contratado y que realice tareas o actividades que afecten al sistema integrado de gestión, sea competente en base a la educación, formación, habilidades y entrenamiento o experiencia.

La empresa ha definido de manera informal un proceso de selección, pero no ha sido documentado, y no ha sido enfocado a los objetivos del sistema integrado de gestión, por ello el nivel de cumplimiento es del cero por ciento, pero se lo evaluó al 100% como estado en proceso, dado que el proceso está definido.

3.5.3.3 Cláusula 6.2.2 – Competencia, formación y toma de conciencia

Dado que la empresa tiene definido el proceso de selección de una manera informal, se puede determinar las competencias necesarias que el personal debe cumplir para el correcto desarrollo de las actividades, así como las necesidades de formación y capacitación asociado a su puesto de trabajo y los riesgos inherentes al proceso, manteniendo los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Pero la empresa no evalúa la efectividad de la capacitación, del entrenamiento y de las acciones tomadas respecto al personal contratado, ni se asegura de la conciencia que debe tener su personal en cuanto a la importancia del correcto desarrollo de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos integrados.

Por ello la empresa obtuvo un nivel de cumplimiento parcial del 60% gracias a que el proceso de selección está definido, y se llevan los registros de formación, pero lamentablemente no se evalúa la efectividad y la toma de conciencia.

3.5.3.4 Cláusula 6.3 – Infraestructura

Existe evidencia de que la empresa determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, tanto los edificios, como el espacio de trabajo, los equipos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades para cada proceso, así como los servicios de transporte y comunicación.

El nivel de cumplimiento que la empresa obtuvo en lo que a infraestructura se refiere fue del 100%.

3.5.3.5 Cláusula 6.4 – Ambiente de Trabajo

No existe evidencia acerca de la determinación y gestión de las condiciones de ambiente de trabajo y los factores de riesgo inherentes a cada proceso, por consiguiente el nivel de cumplimiento de la empresa respecto al Ambiente de trabajo es del cero por ciento.

3.5.4 Cláusula 7 – Planificación de Producción / Control operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos

El resultado obtenido para esta cláusula fue de un nivel de cumplimiento del 8.33%, presentando un no cumplimiento del 19.44%, el 50.00% correspondiente a los requisitos que cumplen parcialmente ya que se encuentran en proceso, y un 22.22%

que comprende los requisitos que no aplican, como se puede observar en la Tabla No. 7.

Tabla No. 7 – “Cumplimiento Cláusula 7.- Planificación y Control Operacional”

Cláusula	Nombre	Cumple	No Cumple	En Proceso	N/A
7	Planificación de Producción/Control Operacional/Requisitos Legales/Peligros y Riesgos	8.33%	19.44%	50.00%	22.22%
7.1 4.4.6	Planificación de producción	12.50%	50.00%	37.50%	0.00%
7.2.1 4.3.1 4.3.2 4.4.6	Requisitos de producto	40.00%	20.00%	40.00%	0.00%
7.2.2 4.3.1 4.4.6	Revisión requisitos de producto	42.86%	14.29%	42.86%	0.00%
7.2.3 4.4.3	Comunicación con el Cliente	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%
7.3 4.4.6	Diseño y Desarrollo / Control Operacional	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
7.4.1 4.4.6	Proceso de Compras / Control Operacional	0.00%	80.00%	20.00%	0.00%
7.4.2 4.4.6	Información de compras / Control Operacional	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%
7.4.3 4.4.6	Verificación de productos comprados / Control Operacional	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
7.5.1 4.4.6	Control de producción y prestación del servicio / Control Operacional	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
7.5.2 4.4.6	Validación de producción y prestación del servicio / Control Operacional	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
7.5.3	Identificación y Trazabilidad	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
7.5.4	Propiedad del Cliente	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
7.5.5 4.4.6	Preservación de producto	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%
7.6 4.5.1	Control de equipos de seguimiento y medición	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%

Elaborado por: Los Autores

3.5.4.1 Cláusula 7.1 – Planificación de Producción

Existe evidencia que la empresa planifica y desarrolla los procesos necesarios para la comercialización del producto, pero no es coherente con los requisitos del sistema integrado de gestión dado que no cuenta con uno, y no toma en consideración los requisitos necesarios para la seguridad y salud de los trabajadores. Tampoco determina los objetivos integrados tanto de calidad como los de seguridad y salud ocupacional, pero si los requisitos para la comercialización del producto.

La empresa determina la necesidad de establecer los procesos, generar documentos y proporcionar los recursos específicos para la comercialización del producto, pero no determina las actividades requeridas para la verificación, validación, seguimiento, inspección y pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.

No existe evidencia del establecimiento, implementación y mantenimiento de un procedimiento documentado para controlar las situaciones en las que la ausencia de un plan pueda llevar a desviaciones de la política y objetivos integrados.

Si bien es cierto que la empresa cuenta con los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos cumplen con los requisitos de comercialización del producto, el resultado de la planificación no se presenta de ninguna forma dentro de la empresa y no se incluye lo referente a la seguridad y salud de los trabajadores.

Debido a lo expuesto el nivel de cumplimiento que obtuvo la empresa respecto a esta cláusula fue del 12.50%, mientras que 37.50% de los requisitos se encuentran en etapa de proceso.

3.5.4.2 Cláusula 7.2.1 – Requisitos del Producto

La empresa en cierta forma trata de determinar los requisitos de los clientes tanto previa entrega como posterior a la misma, pero no cuenta con un procedimiento para hacerlo de una manera más formal que permita evaluar la eficacia del mismo.

En cuanto a los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, así como cualquier requisito adicional que considere necesario, la empresa se esfuerza en determinarlos para evitar inconvenientes con los proveedores y los entes reguladores y sancionadores en nuestro país.

No existe evidencia del establecimiento de un procedimiento documentado para la determinación de los requisitos relacionados con el producto, y otros que sean aplicables, incluyendo la identificación de los peligros, evaluación de los riesgos y determinación de los controles necesarios.

La empresa obtuvo en la evaluación un nivel de cumplimiento del 40%, el 20% de incumplimiento y el 40% restante corresponde a los requisitos es proceso.

3.5.4.3 Cláusula 7.2.2 – Revisión de los Requisitos del Producto

La empresa se asegura de cierta forma de que los requisitos del producto estén definidos por los clientes, dado que los productos que ofrece son estacionales y la empresa en base a la historia de ventas conoce los requerimientos de los clientes para la temporada en curso ó la siguiente, pero existen algunos requisitos que se rigen por la tendencia de la moda, y la empresa al momento no cuenta con un procedimiento documentado, para captar dichos requerimientos, por lo que si bien es cierto tiene capacidad para cumplir con la mayoría de los requisitos definidos, siempre queda un margen mínimo de incumplimiento.

La empresa cuenta con los registros necesarios para proporcionar evidencia de los resultados de la revisión y de las acciones tomadas, así como la capacidad de confirmar los requisitos de los clientes al momento de la aceptación, la capacidad de asegurar la documentación pertinente en el caso de la modificación de algún requisito por parte del cliente, para lo cual el personal correspondiente está capacitado para tomar conciencia de las modificaciones.

No existe evidencia del establecimiento de un procedimiento documentado para la revisión de los requisitos relacionados con el producto, y otros que sean aplicables,

incluyendo la identificación de los peligros, evaluación de los riesgos y determinación de los controles necesarios.

La empresa obtuvo en la evaluación un nivel de cumplimiento del 43%, el 14% de incumplimiento y el 43% restante corresponde a los requisitos es proceso.

3.5.4.4 Cláusula 7.2.3 – Comunicación con el Cliente

La empresa no cuenta con un procedimiento establecido, implementado y mantenido para la comunicación eficaz con los clientes internos y externos, respecto de la información del producto, lo mismo para el caso de la comunicación de los riesgos y peligros asociados a los procesos de la empresa y del manejo de los productos.

Para el caso de las consultas, contratos ó atención de pedidos, incluido las modificaciones, así como para la retroalimentación del cliente incluido sus quejas, se tiene una comunicación informal entre los vendedores y el cliente, los cuales son atendidos en la mayoría de los casos por la administración general de los locales.

Por estos motivos la empresa obtuvo para esta cláusula un nivel de incumplimiento del 33%, mientras que el 67% restante corresponde a los requisitos que están en proceso.

3.5.4.5 Cláusula 7.3 – Diseño y Desarrollo

La empresa comercializa el producto que ya ha sido diseñado y desarrollado por los proveedores, por lo que esta cláusula incluyendo todas sus secciones y requisitos no son aplicables, y no son objeto de evaluación en este diagnóstico de situación inicial.

3.5.4.6 Cláusula 7.4 – Compras / Información / Verificación

Con respecto a la adquisición del producto a comercializar, la empresa cuenta con un proceso definido informalmente, pero no se encuentra documentado, por lo que no se

asegura de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. No se han establecido los criterios para la evaluación y selección de los proveedores en función de su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los requisitos establecidos.

Dado que no se realizan las evaluaciones para la selección de los proveedores, tampoco se mantienen los registros de los resultados asociados, ni de cualquier otra acción necesaria que se derive de las mismas.

3.5.4.7 Cláusula 7.5.1 – Control de producción y prestación del servicio / Control Operacional

La empresa obtuvo un nivel de cumplimiento del cero por ciento para esta cláusula, aunque el 100% de los requerimientos estén en proceso, dado que la empresa lleva a cabo sus procesos bajo condiciones no controladas y sin las instrucciones de trabajo, en algunos de los cuales se cuenta con información que describa las características del producto.

Se cuenta con los equipos necesarios para la realización de las actividades en cada uno de los procesos, pero no se los emplean para la medición y seguimiento dado que no se han establecido los mecanismos para la implementación de dicha medición.

No se han implementado los controles necesarios para la identificación de los peligros, y la mitigación de los riesgos inherentes a cada uno de los procesos, así como los necesarios para el seguimiento del estado de salud de los trabajadores.

Así mismo se han definido las actividades para la liberación, entrega y servicio posterior a la entrega pero por falta de controles se presentan algunas irregularidades que a veces se detectan cuando los clientes ya se encuentran insatisfechos, se han empleado mecanismos como alertas transaccionales en el sistema pero la medida no ha sido efectiva al cien por ciento, habría que analizar otras medidas para mejorar los mecanismos de control.

3.5.4.8 Cláusula 7.5.2 – Validación de producción y prestación del servicio / Control Operacional

La validación de los procesos operacionales y de la prestación del servicio, el análisis de capacidad de cada uno de los mismos para alcanzar los resultados planificados, no se lo realiza ni antes ni después de la entrega del producto, dado que no se han establecido un procedimiento para efectuar dichas validaciones.

La empresa no ha establecido las disposiciones para la definición de los criterios de validación de cada uno de los procesos, la aprobación de los equipos de trabajo, equipos de protección personal y calificación del personal, el uso de métodos y procedimientos específicos para tareas que presenten riesgos, los requisitos de los registros y la revalidación.

Por la naturaleza de la empresa los requerimientos de esta cláusula no aplican, por cuanto la empresa puede monitorear los procesos durante su ejecución.

3.5.4.9 Cláusula 7.5.3 – Identificación y Trazabilidad

La empresa ha establecido un medio para identificación y trazabilidad del producto desde que se compra hasta que el producto se factura al cliente, así como el estado del producto en cada una de sus etapas, pero la trazabilidad es de una manera general, la identificación así como la trazabilidad no toma en consideración algunas características propias de cada producto en particular, lo cual limita la efectividad de los procesos y del servicio al cliente. Dado que la identificación y trazabilidad se realiza pero de forma parcial, la empresa obtuvo un 100% de cumplimiento correspondiente a los requisitos que están en proceso.

3.5.4.10 Cláusula 7.5.4 – Propiedad del Cliente

La empresa no emplea propiedad alguna del cliente en el desarrollo de sus fases operativas, ni en el tratamiento del producto, por lo que los requisitos de esta cláusula fueron considerados como una exclusión del sistema integrado de gestión.

3.5.4.11 Cláusula 7.5.5 – Preservación del Producto

La empresa trata de preservar la conformidad con los requisitos del producto durante cada una de las etapas de los procesos internos hasta la entrega al cliente, pero por la falta de controles, es posible que el producto sea afectado y presente alguna inconformidad.

Aunque la empresa se preocupa de la correcta identificación, manipulación, almacenamiento y protección, por lo general en la manipulación y almacenamiento el producto puede afectarse ya que si bien es cierto las actividades estas establecidas la falta de un procedimiento documentado y controles, dificulta la identificación de las causas y el tratamiento de las mismas para evitar las inconformidades generadas y que afectan la preservación adecuada del producto.

3.5.4.12 Cláusula 7.6 – Control de Equipos de Seguimiento y Medición

La empresa no ha definido, documentado e implementado un proceso para asegurarse que el seguimiento y la medición puedan realizarse correctamente, pero cuenta con equipos informáticos que podrían utilizarse para realizar el seguimiento y medición con el fin de proporcionar la evidencia de la conformidad de los procesos así como del producto con los requisitos determinados.

También la empresa debe asegurarse de la validez de los resultados, por lo cual los equipos son revisados y calibrados antes de su utilización, se ajustan o reajustan según sea necesario, se aseguran de protegerlos contra ajustes de personal no autorizado, así como de la protección contra daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y almacenamiento.

3.5.5 Cláusula 8 – Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño

Respecto a la medición, análisis y mejora, y del seguimiento y monitoreo del desempeño, la empresa obtuvo un nivel de incumplimiento del 75%, siendo el 25% restante lo correspondiente a los requisitos que se encuentran en proceso.

Tabla No. 8 - “Cumplimiento Cláusula 8.- Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño”

Cláusula	Nombre	Cumple	No Cumple	En Proceso	N/A
8	Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.1	Medición, análisis y mejora	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.2.1	Satisfacción del Cliente	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.2.2 4.5.5	Auditoría Interna	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.2.3 4.5.1 4.5.2	Seguimiento y Medición de Proceso	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.2.4 4.5.1 4.5.2	Seguimiento y Medición de Producto	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.3 4.4.7 4.5.3.1 4.5.3.2	Control Producto No Conforme	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.4 4.5.1	Análisis de Datos	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.5.1 4.2 4.3.3 4.6	Mejora Continua	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.5.2 4.5.3.2	Acción Correctiva	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
8.5.3 4.5.3.2	Acción Preventiva	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%

Elaborado por: Los Autores

3.5.5.1 Cláusula 8 – Medición, análisis y mejora / Seguimiento y monitoreo del desempeño

La empresa no ha planificado ni implementado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para el desempeño de sus procesos. Así como para demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad y mejora continua del sistema de gestión de calidad. Por ello el nivel de incumplimiento para esta cláusula es del 100%.

3.5.5.2 Cláusula 8.2.1 – Satisfacción del Cliente

Respecto a la satisfacción del cliente la empresa no ha determinado los métodos para obtener y utilizar dicha información, por lo que no le ha dado seguimiento para medir el desempeño del sistema de gestión de calidad.

Es poco frecuente recibir algún tipo de comentario respecto a la insatisfacción de algún cliente respecto al incumplimiento de algún requerimiento, pero estos comentarios son muy informales por lo que por lo general queda en el olvido si el cliente no es persistente, es necesario establecer un procedimiento para gestionar dicha información.

La empresa obtuvo un nivel de cumplimiento del cero por ciento para los requisitos de esta cláusula.

3.5.5.3 Cláusula 8.2.2 – Auditorías Internas

La empresa no ha planificado un programa de Auditorías, debido a que no tienen un sistema integrado de gestión no se han definido los criterios y los métodos para determinar el alcance y la frecuencia de las auditorías.

Dado que no se ha realizado auditoría alguna, no se tienen registros de resultados, ni de la implantación y seguimiento de las acciones correctivas. Por ello el nivel de cumplimiento de requisitos para esta cláusula es del cero por ciento.

3.5.5.4 Cláusula 8.2.3 – Seguimiento y Medición del Proceso

La empresa no ha establecido los métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos, por lo que no se puede demostrar la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados.

Por este motivo si los resultados planificados no son obtenidos, no se ejecutan las acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto, así como acciones reactivas de desempeño para el monitoreo de enfermedades e incidentes. Por este motivo el nivel de incumplimiento es del 100%.

3.5.5.5 Cláusula 8.2.4 – Seguimiento y Medición del Producto

La empresa no ha realizado el seguimiento y medición de las características del producto para verificar si cumple con los requisitos, por lo que no tiene registros de dichos seguimientos y mediciones. La empresa obtuvo un nivel de cumplimiento del cero por ciento para los requisitos de esta cláusula.

3.5.5.6 Cláusula 8.3 – Control de Producto No Conforme

La empresa no ha establecido, documentado, implementado y mantenido un procedimiento para asegurarse de que el producto no conforme con los requisitos sea identificado y controlado para prevenir su uso o entrega no intencional.

La empresa no toma acciones para eliminar la no conformidad detectada, tampoco toma las acciones necesarias cuando un producto no conforme has sido entregado y ha comenzado su uso.

Tampoco cuenta con un procedimiento documentado para identificar las potenciales situaciones de emergencia y como responder ante ellas, así como para la investigación de factores que puedan ser la causa o contribuyan en la ocurrencia de incidentes.

3.5.5.7 Cláusula 8.4 – Análisis de Datos

La empresa no determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la eficacia del sistema integrado de gestión dado que no cuenta con uno, tampoco cuenta con información respecto a la satisfacción de los clientes, conformidad con los requisitos del producto, capacidad de los procesos, monitoreo de enfermedades, y los incidentes.

3.5.5.8 Cláusula 8.5.1 – Mejora Continua

La empresa no puede mejorar continuamente sus procesos, dado que no posee un sistema integrado que despliegue la política y los objetivos integrados, que incluya el análisis de indicadores que permitan el desarrollo de las acciones correctivas y preventivas.

3.5.5.9 Cláusula 8.5.2 – Acciones Correctivas

La empresa no ha establecido un procedimiento documentado que permita revisar las no conformidades y determinar sus causas, implementar las acciones necesarias para evitar su ocurrencia, registrar los resultados y en base a ello revisar la eficacia de las mismas.

3.5.5.10 Cláusula 8.5.3 – Acciones Preventivas

La empresa no ha establecido un procedimiento documentado que permita determinar las no conformidades potenciales y determinar sus causas, implementar las acciones necesarias para prevenir su ocurrencia, registrar los resultados y en base a ello revisar la eficacia de las mismas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD & SALUD OCUPACIONAL

En el presente capítulo se detallan las pautas para el desarrollo de un sistema integrado de gestión, mediante el planteamiento de acciones y oportunidades de mejora a desarrollar para la implementación eficaz del sistema integrado en el momento que se considere más oportuno y conveniente para la empresa.

La elaboración de la Propuesta del Diseño del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional, tendrá como punto de partida y como referencia la evaluación previa de los requisitos de las normas plasmado en el capítulo anterior mediante el diagnóstico de situación inicial.

4.1 La Propuesta del Diseño del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional

Para el desarrollo de la propuesta se considerará las cláusulas de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas de la norma OHSAS 18001:2007, de esta forma determinaremos los requisitos que debe cumplir la empresa, así como las evidencias que validen este cumplimiento.

4.1.1 Diseño de la Cláusula 4: Sistema Integrado de Gestión

Para el cumplimiento de esta cláusula la empresa debe considerar lo referente a los procesos, los documentos incluyendo el manual de calidad, los registros y los controles respectivos.

4.1.1.1 Documentación de los Procesos

Los requisitos para el cumplimiento de esta cláusula se detallan en la Tabla No. 9, por lo que la empresa debe empezar por establecer, documentar, implementar y mantener un sistema integrado de gestión.

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 4.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.1</p>	<p>a. Identificar los procesos del SIG, su secuencia e interacciones, así como el alcance de los mismos.</p> <p>b. Determinar los criterios y métodos para realizar el seguimiento de la operación de los procesos del SIG.</p> <p>c. Evidenciar la disposición de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de los procesos del SIG.</p> <p>d. Implementar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del SIG y la mejora continua de los procesos.</p>	<p>Mapa de Procesos</p> <p>Ficha de Procesos</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La identificación de los procesos operativos, así como los estratégicos y de apoyo, son parte fundamental para el desarrollo del sistema, su secuencia desde un punto de vista macro se los puede evidenciar en un mapa de procesos.

Para una descripción más específica de los procesos, de los requisitos de entrada y salida, y de las partes interesadas que los conforman, se recomienda la elaboración de las Fichas de Procesos (*Ver Anexo 2*), la cual también proporcionará información del responsable de mantener dicho proceso, los objetivos, el alcance, los indicadores y mecanismos de control.

La empresa en base a la identificación de los procesos y de todos los elementos que lo conforman, debe determinar los criterios y métodos de seguimiento para la operación de los procesos, creando indicadores y aplicando métodos estadísticos para el análisis de los datos.

La Gerencia debe proveer de los recursos necesarios, así como de las autorizaciones pertinentes para disponer de la información necesaria con la finalidad de apoyar la operación y seguimiento de los procesos.

Estas y otras acciones a implementar son necesarias para el cumplimiento de los objetivos del sistema integrado de gestión, y la mejora continua de los procesos.

4.1.1.2 Requisitos de la Documentación

Los requisitos para el cumplimiento de esta cláusula se detallan en la Tabla No. 10, por lo que la empresa una vez definidos los procesos, debe determinar la documentación necesaria para evidenciar el desarrollo del sistema integrado de gestión.

La empresa debe establecer y documentar una política integrada, así como los objetivos y el alcance del sistema integrado de gestión, esta política plasma el compromiso de la empresa con la mejora continua de los procesos, para buscar siempre la satisfacción de los clientes, asegurar la seguridad y salud de los trabajadores, así como para con los requisitos legales aplicables. Esta política servirá como base al establecer y revisar los objetivos en lo que a calidad y seguridad & salud ocupacional se refiere.

Tabla No. 10 – “Requisitos de la Documentación”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 4.2.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.4</p>	<p>a. Declarar documentalmente la Política y objetivos Integrados, así como el alcance del SIG.</p> <p>b. Incluir en la documentación al manual integrado.</p> <p>c. Incluir en la documentación los procedimientos y registros requeridos por las normas.</p> <p>d. Incluir los documentos y registros que las normas y la empresa determinen como necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</p>	<p>Política y Objetivos Integrados</p> <p>Manual Integrado</p> <p>Procedimientos y Registros documentados</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

Otro documento requisito para el sistema es el manual integrado de gestión, en el cual se detallan las políticas que la empresa se propone cumplir para asegurar la satisfacciones de sus clientes, y la mejora continua de sus procesos, la forma de implantar el sistema integrado de gestión en cumplimiento con los requisitos de las normas, los requisitos legales, el alcance del sistema integrado y la justificación a las exclusiones aplicables.

Los procedimientos documentados establecidos, los registros definidos, así como cualquier otro documento que la empresa considere necesario para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos deben considerarse como documentos necesarios para el SIG.

En la Tabla No. 11 se detallan los procedimientos documentados requeridos por las normas.

Tabla No. 11 – “Procedimiento Mandatorios del Sistema Integrado”

Normas	Procedimientos Documentados Requeridos	Cláusulas Relacionadas
ISO 9001:2008 / OHSAS 18001:2007	Control de Documentos	4.2.3 /4.4.5
	Control de Registros	4.2.4 / 4.5.4
	Auditorías Internas	8.2.2 / 4.5.5
	Control de Producto No Conforme	8.3 / 4.5.3
	Acciones Correctivas	8.5.2 / 4.5.3
	Acciones Preventivas	8.5.3 / 4.5.3
OHSAS 18001:2007	Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	4.3.1
	Requisitos Legales	4.3.2
	Participación y Toma de Conciencia	4.4.2
	Comunicación, participación y consulta	4.4.3
	Control Operacional	4.4.6
	Preparación y Respuesta ante Emergencias	4.4.7
	Medición y monitoreo del desempeño	4.5.1
	Evaluación del cumplimiento Legal	4.5.2
	Investigación de Incidentes	4.5.3

Elaborado por: Los Autores

En la Tabla No. 12 se detallan los registros requeridos por las normas.

Tabla No. 12 – “Registros Mandatorios del Sistema Integrado”

Normas	Registros Requeridos	Cláusulas Relacionadas
ISO 9001:2008 / OHSAS 18001:2007	Revisión por la Dirección	5.6 / 4.6
	Educación, formación, habilidades y experiencia	6.2.2 / 4.4.2
ISO 9001:2008	Resultado de la Revisión de los requisitos del producto	7.2.2
	Resultado de la Evaluación y selección de proveedores	7.4.1
	Identificación y trazabilidad del producto	7.5.3
	Propiedad del Cliente	7.5.4
ISO 9001:2008 / OHSAS 18001:2007	Resultados de calibración y verificación de los Equipos	7.6 / 4.5.1
	Auditorías Internas y sus resultados	8.2.2 / 4.5.5
ISO 9001:2008	Autorizaciones para la liberación del producto	8.2.4
ISO 9001:2008 / OHSAS 18001:2007	Producto no conforme	8.3 / 4.5.3
	Acciones Correctivas	8.5.2 / 4.5.3
	Acciones Preventivas	8.5.3 / 4.5.3
OHSAS 18001:2007	Resultado de la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos	4.3.1
	Resultados de la Medición y monitoreo del desempeño	4.5.1
	Resultado de las Evaluaciones del cumplimiento Legal	4.5.2
	Resultado de las Investigaciones de Incidentes	4.5.3

Elaborado por: Los Autores

4.1.1.3 Manual Integrado

Como se mencionó en la cláusula anterior, la empresa debe desarrollar y mantener un manual integrado de gestión el cual debe cumplir con los requisitos detallados en la Tabla No. 13.

Tabla No. 13 – “Manual Integrado”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 4.2.2	<ul style="list-style-type: none">a. Mantener un Manual Integrado de Gestión.b. Incluir el Alcance del SIG, los detalles y justificación de cualquier exclusión.c. Considerar los procedimientos documentados establecidos para el SIG o la referencia a los mismos.d. Incluir la Interacción de los procesos del SIG.	Manual Integrado de Gestión

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe incluir en el manual integrado el alcance del sistema integrado de gestión, así como los detalles y justificación de cualquier requisito considerado como exclusión. Incluir la definición de los procedimientos necesarios para el sistema o la referencia de los mismos, también debe incluir la interacción de los procesos. Este manual debe cumplir con los requisitos establecidos para la documentación, así como también debe ser de fácil consulta y actualización.

Se ha elaborado una propuesta para el Manual Integrado de Gestión (*ver Anexo 3*), en referencia a los requerimientos de esta cláusula y a la actividad comercial de la empresa.

4.1.1.4 Control de Documentos

Los requisitos para el cumplimiento de esta cláusula se detallan en la Tabla No. 14, por lo que la empresa, una vez definida la documentación necesaria para evidenciar el desarrollo del sistema integrado de gestión, debe establecer un procedimiento documentado para la administración y control de dichos documentos.

Tabla No. 14 – “Control de Documentos”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 4.2.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.5</p>	<p>a.- Establecer un procedimiento documentado para la administración y control de los documentos.</p> <p>b.- Aprobar los documentos antes de su emisión.</p> <p>c.- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.</p> <p>d.- Identificar los cambios y la vigencia de los documentos.</p> <p>e.- Asegurar la disponibilidad de los documentos vigentes en los puntos de uso.</p> <p>f.- Asegurar la legibilidad e identificación de los documentos.</p> <p>g.- Asegurar que los documentos de origen externo determinados por el SIG sean identificados y su distribución sea controlada.</p> <p>h.- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicar la identificación apropiada si son retenidos por uno u otro motivo.</p>	<p>Procedimiento de Control de Documentos</p> <p>Lista Maestra de Documentos</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La administración y control de los documentos, incluye la aprobación antes de la emisión de cada documento, la revisión y actualización de los documentos, vigencia e identificación de los cambios realizados, así como el prevenir su uso de documentos obsoletos. Lo más recomendable para el control de los documentos es el desarrollar una lista maestra de documentos.

4.1.1.5 Control de Registros

Los requisitos para el cumplimiento de esta cláusula se detallan en la Tabla No. 15, por lo que la empresa, debe establecer un procedimiento documentado para el control de los registros.

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 4.2.4 OHSAS 18001:2007 4.5.4	a.- Establecer un procedimiento documentado para el control de los documentos. b.- Incluir en los controles la identificación, el almacenamiento, la protección, la retención, y la disposición de los registros. c.- Mantener los registros legibles, fácilmente identificables y recuperables.	Procedimiento de Control de Registros Lista Maestra de Registros

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

El procedimiento de control debe comprender la identificación, almacenamiento, protección, retención y disposición de los registros. El mantenimiento de los registros debe ser de tal manera que estos permanezcan legibles, sean fácilmente identificables y que sean recuperables. Lo más recomendable para el control de los registros es el desarrollar una lista maestra de registros.

4.1.2 Diseño de la Cláusula 5: Responsabilidad de la Dirección

Para el cumplimiento de esta cláusula la empresa debe manifestar el compromiso de la directiva con el desarrollo del sistema integrado de gestión, el rol de su representante dentro del sistema incluyendo sus responsabilidades.

4.1.2.1 Compromiso de la Dirección

Tabla No. 16 – “Compromiso de la Dirección”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p style="text-align: center;">ISO 9001:2008 5.1</p> <p style="text-align: center;">OHSAS 18001:2007 4.2 / 4.4.1</p>	<p>Evidenciar el compromiso de la dirección con el SIG y la mejora continua al:</p> <p>a.- Comunicar a la empresa la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, así como los legales y reglamentarios.</p> <p>b.- Establecer la Política integrada del SIG.</p> <p>c.- Establecer los objetivos integrados.</p> <p>d.- Realizar las revisiones.</p> <p>e.- Asegurar la disponibilidad de los recursos.</p>	<p>Acta de Reuniones y comunicados.</p> <p>Política Integrada</p> <p>Objetivos Integrados.</p> <p>Revisión por la dirección.</p> <p>Plan Financiero y asignación de recursos.</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

Para evidenciar este compromiso con el sistema integrado de gestión, la empresa a través de su representante de la dirección debe comunicar a todos los miembros de la empresa la importancia del sistema de gestión, el cumplir con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, ya sea mediante comunicados generales, ó reuniones informativas con las jefaturas, páginas web, blogs empresariales, etc.

La empresa se comprometerá en establecer la política integrada así como los objetivos del sistema integrado de gestión, y deberá revisarlos periódicamente, darlos a conocer dentro de la organización y verificar que esta política así como los objetivos sean entendidos. Para fines del desarrollo y mejora del sistema integrado de gestión, la empresa deberá comprometer y asignar los recursos necesarios.

4.1.2.2 Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros

Tabla No. 17 – “Enfoque al Cliente / Riesgos y Peligros”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 5.2</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.3.1 / 4.3.2</p>	<p>La alta dirección deber asegurarse de que se cumpla el:</p> <p>a.- Determinar los requisitos del cliente.</p> <p>b.- Identificar Peligros, Evaluar los Riesgos y determinar los Controles</p> <p>c.- Identificar los requisitos Legales y otros.</p>	<p>Métodos y Registros de captación de los requerimientos del cliente.</p> <p>Procedimiento y Registro de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos</p> <p>Procedimiento de identificación de requisitos legales</p> <p>Registros de los resultados de las evaluaciones del cumplimiento legal</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

Los requisitos para el cumplimiento de esta cláusula se detallan en la Tabla No. 17, por lo que la empresa debe asegurarse de la determinación de los requisitos del cliente, ya sea por medio de focus group con personal de los locales ó con un grupo seleccionado de clientes, también lo pueden hacer por medio de encuestas de satisfacción del cliente.

La empresa debe establecer y mantener un procedimiento para la identificación de peligros y evaluación de riesgos, y determinar los controles necesarios para minimizar los riesgos y asegurar la seguridad y salud de los trabajadores. Se elaboró un modelo de matriz para la identificación de peligros y evaluación de los riesgos presentes en las áreas administrativas, bodega y locales. (Ver Anexo 4).

La empresa también debe establecer un procedimiento para la identificación de los requisitos legales aplicables. Se elaboró un modelo de matriz para la identificación de los requisitos legales (*Ver Anexo 5*).

La Matriz para la identificación de los peligros y evaluación de riesgos que se aplicó en las áreas administrativa, bodega y locales, corresponde al método de triple criterio y para el desarrollo de la misma se recolectó la información mediante observación y entrevistas para conocer los peligros inherentes a los procesos y como afectan al personal.

4.1.2.2.1 Método de Triple Criterio - Descripción

El método de triple criterio permite identificar los riesgos presentes en cada puesto de trabajo de las áreas a evaluar, estimando cualitativamente el riesgo, los Factores de riesgo a determinar en cada área son los detallados en la Tabla No. 18.

Tabla No. 18 – “Factores de Riesgo”

Factores de Riesgo
Factores Físicos
Factores Mecánicos
Factores Químicos
Factores Biológicos
Factores Ergonómicos
Factores Psicosociales
Factores de Riesgo de Accidentes Mayores

Elaborado por: Los Autores

Los criterios para la estimación del riesgo son la probabilidad de ocurrencia, gravedad de daño y vulnerabilidad, y se los cuantifica en una escala del 1 al 3. La estimación se la obtiene sumando la calificación obtenida para cada criterio, este total estimado define al riesgo determinado como moderado, importante o intolerable. Como podemos observar en la Tabla No. 19.

Tabla No. 19 – “Criterios para la estimación del Riesgo – Método Triple Criterio”

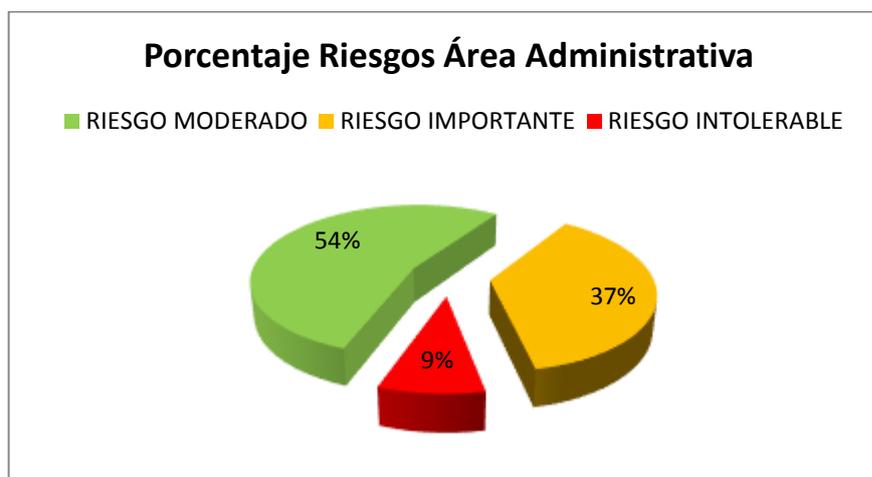
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			GRAVEDAD DEL DAÑO			VULNERABILIDAD			ESTIMACION DEL RIESGO		
BAJA	MEDIA	ALTA	LIGERAMENTE DAÑO	DAÑO	EXTREMADAMENTE DAÑO	MEDIANA GESTIÓN (acciones puntuales, aisladas)	INCIPIENTE GESTIÓN (protección personal)	NINGUNA GESTIÓN	RIESGO MODERADO	RIESGO IMPORTANTE	RIESGO INTOLERABLE
1	2	3	1	2	3	1	2	3	4 Y 3	6 Y 5	9, 8 Y 7

Elaborado por: Los Autores

4.1.2.2 Método de Triple Criterio - Resultados

En el área administrativa los principales factores de riesgos identificados son los psicosociales de los cuales podemos resaltar el trabajo a presión, sobrecarga mental y la minuciosidad de las tareas. Sin embargo el 9% de los factores de riesgo identificados en el área administrativa fueron catalogados como intolerables tal como lo muestra el Gráfico No. 12

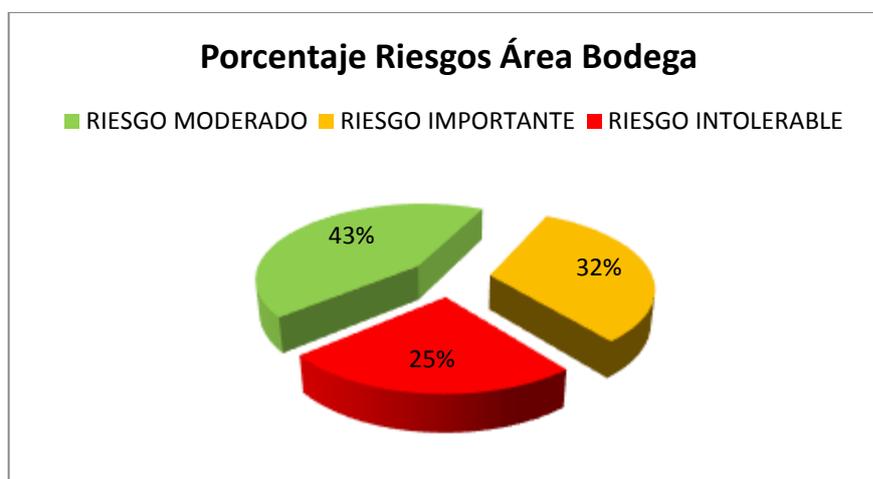
Gráfico No. 12 – “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Administrativa”



Elaborado por: Los Autores

En el área de Bodega los principales factores de riesgos identificados son los ergonómicos y los mecánicos de los cuales podemos resaltar el transporte mecánico de cargas, trabajos a desnivel y de altura, y caída de objetos en manipulación o por derrumbamiento en los mecánicos. De los ergonómicos que se pueden resaltar el sobreesfuerzo físico, levantamiento manual de objetos, movimientos repetitivos y posiciones forzadas. El 25% de los factores de riesgo identificados en el área de bodega fueron catalogados como intolerables tal como lo muestra el Gráfico No. 13

Gráfico No. 13 – “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Bodega”



Elaborado por: Los Autores

Entre los principales problemas identificados es la falta de equipos necesarios para el manejo manual de cargas, y aunque la faja lumbar no está categorizada como equipo de protección personal, ayuda a evitar las lesiones lumbares, siempre y cuando se lo use bajo supervisión, como se puede observar en la Figura No. 10 y la Figura No. 11, el trabajador levanta y mueve cartones sin ningún tipo de equipo en este caso la faja de seguridad. Para ello la empresa de adquirir una faja para cada trabajador que realiza labores de movimiento y levantamiento de carga en la bodega.

Para facilitar el movimiento de cartones al momento de descargar y cargar los camiones de despacho, la empresa debe adquirir una carreta de carga (ver Gráfico No. 14) en la cual puedan mover los cartones por grupos y no moverlos uno por uno haciendo varios viajes, también con esto minimizan el riesgo de sufrir lesiones lumbares.

Figura No. 10 – “Levantamiento manual de Carga sin Faja”



Elaborado por: Los Autores

Figura No. 11 – “Movimiento manual de Carga sin Faja”



Elaborado por: Los Autores

Otra condición desfavorable para el trabajo en la bodega es la falta de ventilación, dado que es un lugar cerrado, lleno perchas y cartones; esto impide la circulación de aire, en especial cuando el día es demasiado soleado. Al momento cuenta con un ventilador pero por falta de mantenimiento ha dejado de funcionar, como se puede observar en la Figura No.12.

Figura No. 12 – “Sistema de ventilación insuficiente y defectuoso”



Elaborado por: Los Autores

Para ello, la empresa debe instalar un sistema de ventilación adecuado para reducir el nivel de temperatura y acondicionar el área de trabajo a temperaturas favorables para el desarrollo de las tareas.

El peligro de lesiones por caída de objetos pesados desde las perchas al suelo pueden afectar gravemente al trabajador; así como el riesgo de caídas, los trabajadores tienen que emplear formas improvisadas e inseguras para subir y bajar los cartones (ver Figura No.13).

Figura No. 13 – “Trabajador tratando de bajar un cartón”



Elaborado por: Los Autores

Para ello, la empresa debe adquirir una escalera rodante con plataforma para minimizar dichos riesgos, ver en el gráfico No.14.

Gráfico No. 14 – “Equipos para la mitigación de riesgos en la Bodega”



Elaborado por: Los Autores

En la Figura No. 14 se puede observar los cables y extensiones eléctricas pueden generar en algún momento un corto circuito que puede encender fuego a los cartones y mercadería. Adicionalmente el manipular estas conexiones es un riesgo eléctrico que puede ocasionar quemaduras internas y externas, hasta muerte por fibrilación ventricular.

La empresa deberá colocar toma corrientes en lugares que no afecten la libre circulación en los pasillos y además deberá incluir en la política, la prohibición de conectar artefactos eléctricos ajenos al desarrollo de los procesos, como por ejemplo cargadores de celulares, radios, etc.

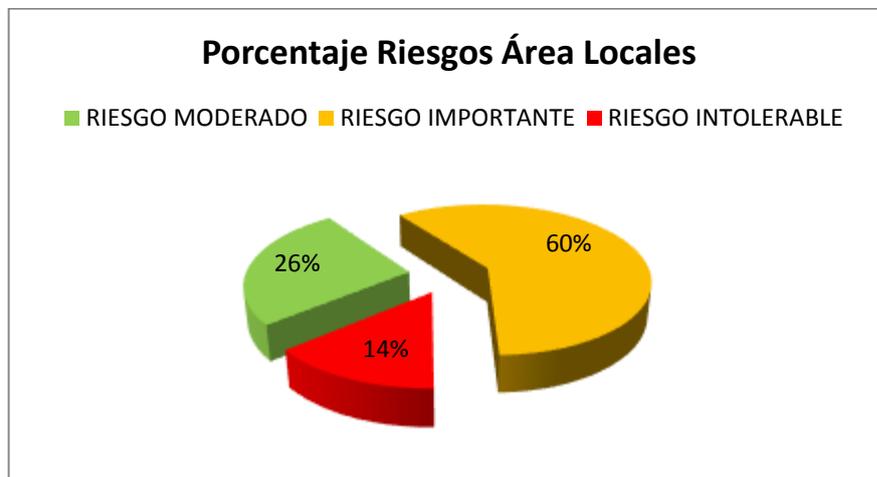
Figura No. 14 – “Cables y extensiones eléctricas en los pasillos de la bodega”



Elaborado por: Los Autores

En el área de Locales los principales factores de riesgos identificados son los psicosociales de los cuales podemos resaltar la inestabilidad laboral, la desmotivación, y el trato con clientes. El 14% de los factores de riesgo identificados en el área de los locales fueron catalogados como intolerables tal como lo muestra el Gráfico No. 15.

Gráfico No. 15 - “Porcentaje de Estimación de Riesgos Área Locales”



Elaborado por: Los Autores

En la Tabla No. 20 se describen los principales riesgos categorizados como de Riesgo Importante.

Tabla No. 20 – “Factores de Riesgo Intolerables”

ÁREA	PROCESO ANALIZADO	FACTORES DE RIESGO INTOLERABLES
Administrativo	Analista de Inventario	movimiento corporal repetitivo
		Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)
		uso inadecuado de pantallas de visualización PVDs
		trabajo a presión
		sobrecarga mental
		minuciosidad de la tarea
		trabajo monótono
Bodega	Asistente de Bodega	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire) polvo orgánico
	Auxiliares de Bodega	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)
		transporte mecánico de cargas
		trabajo a distinto nivel
		trabajo en altura (desde 1.8 metros)
		caída de objetos por derrumbamiento o desprendimiento
		caída de objetos en manipulación
		polvo orgánico
		sobreesfuerzo físico
		levantamiento manual de objetos
		movimiento corporal repetitivo
		Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)
		trabajo monótono
	desmotivación	
	Etiquetadoras	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)
		movimiento corporal repetitivo
		Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)
		trabajo monótono
		desmotivación
Locales	Administrador Local	trato con clientes y usuarios
	Subadministrador	trato con clientes y usuarios
	Vendedores	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)
		inestabilidad en el empleo
		desmotivación
		trato con clientes y usuarios

Elaborado por: Los Autores

4.1.2.3 Política Integrada del Sistema de Gestión

Tabla No. 21 – “Política Integrada del Sistema de Gestión”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 5.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.2</p>	<p>La alta dirección debe asegurar de que se cumpla el:</p> <p>a.- Adecuar la política integrada al propósito de la empresa, a la naturaleza y alcance del SIG.</p> <p>b.- Incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SIG.</p> <p>c.- Considerarlo como un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del SIG.</p> <p>d.- Comunicarla y asegurar que sea entendida dentro de la organización.</p> <p>e.- Revisarla periódicamente para su continua adecuación.</p>	<p>Política Integrada del Sistema de Gestión</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa a través de la dirección debe asegurar el cumplimiento de esta cláusula, adecuando la política integrada al propósito de la empresa, y al alcance del sistema integrado. Debe asegurarse que la política incluya el compromiso del cumplimiento de los requisitos y el mejoramiento continuo de los procesos del sistema integrado.

La Dirección debe tomar como marco de referencia a la política integrada, para el establecimiento y revisión de los objetivos integrados, y que ésta a su vez sea comunicada y entendida dentro de la organización. Debe comprometerse a revisarla periódicamente para adecuarla continuamente.

La Política Integrada, adecuada, revisada, comunicada y entendida es evidencia del compromiso de la dirección.

4.1.2.4 Objetivos del Sistema Integrado de Gestión

Tabla No. 22 – “Objetivos del Sistema Integrado de Gestión”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 5.4.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.3.3</p>	<p>La alta dirección debe asegurar de que se cumpla el:</p> <p>a.- Establecer, implementar, mantener y documentar los objetivos del SIG en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.</p> <p>b.- Establecer los objetivos del SIG de tal manera que puedan ser medibles y coherentes con la política integrada.</p> <p>c.- Incluir el compromiso para cumplir con los requisitos del cliente, prevención de lesiones y enfermedades, además de los requisitos legales aplicables.</p>	<p>Objetivos del Sistema Integrado de Gestión</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe asegurar el cumplimiento de esta cláusula al establecer, implementar, mantener y documentar los objetivos del sistema integrado de gestión, en los niveles y funciones pertinentes.

Los objetivos deben establecerse de tal manera que sean medibles y coherentes con la política integrada, y comprometerse por medio de la alta dirección a cumplir con los requisitos del cliente, con la prevención de lesiones y enfermedades de los trabajadores dentro de la empresa, así como también del cumplimiento de los requisitos legales aplicables.

4.1.2.5 Planificación del Sistema Integrado de Gestión

Tabla No. 23 – “Planificación del Sistema Integrado de Gestión”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p style="text-align: center;">ISO 9001:2008 5.4.2</p> <p style="text-align: center;">OHSAS 18001:2007 4.3.3</p>	<p>La alta dirección debe asegurar de que se cumpla el:</p> <p>a.- Realizar la planificación del SIG, cumpliendo con los requisitos citados en el apartado 4.1 de la norma ISO9001:2008, Norma OHSAS18001:2007 y los objetivos del SIG.</p> <p>b.- Mantener la integridad del SIG por medio de la planificación e implementación de cambios en éste, incluyendo las revisiones regulares, los responsables, los medios y el cronograma para alcanzar los objetivos.</p>	<p style="text-align: center;">Mapa de Procesos</p> <p style="text-align: center;">Ficha de Procesos</p> <p style="text-align: center;">Revisión por la dirección</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe realizar la planificación del sistema integrado tomando en consideración los aspectos estructurales de la empresa, los procesos y las partes interesadas que los conforman. Dicha planificación debe incluir la determinación de los controles para la eficacia de los procesos, la disposición de los recursos e información necesarios para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos, así como la implementación de las acciones necesarias para mejorar continuamente.

La empresa se debe de asegurar que la integridad del sistema integrado de gestión se mantendrá por medio de la planificación, y los cambios realizados, incluyendo las revisiones regulares por parte de los responsables de la dirección.

4.1.2.6 Responsabilidad y Autoridad

Tabla No. 24 – “Responsabilidad y Autoridad”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 5.5.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.1</p>	<p>La alta dirección debe asegurar de que se cumpla el:</p> <p>a.- Definir, documentar y comunicar dentro de la organización las responsabilidades y autoridades.</p> <p>b.- Definir un representante de la gerencia con responsabilidades específicas para el SIG.</p> <p>c.- Asegurar que las personas en el área de trabajo tomen responsabilidad sobre aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional.</p>	<p>Organigrama de la empresa</p> <p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Revisión por la dirección</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe definir, documentar y comunicar internamente las responsabilidades autoridades de la organización mediante un organigrama de funciones y responsabilidades, respaldado por la ficha de procesos y los procedimientos establecidos.

La empresa deberá definir un representante con responsabilidades específicas dentro del sistema integrado de gestión, y se asegurará que las personas pertenecientes a cada una de las áreas de trabajo tomen responsabilidad sobre los aspectos de seguridad y salud ocupacional inherentes a los procesos en los cuales intervienen.

4.1.2.7 Representante de la Dirección

Tabla No. 25 – “Representante de la Dirección”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p style="text-align: center;">ISO 9001:2008 5.5.2</p> <p style="text-align: center;">OHSAS 18001:2007 4.4.1</p>	<p>a.- La alta dirección debe designar oficialmente un miembro de la organización a nivel directivo, como representante y responsable para el SIG.</p> <p>b.- El representante se debe asegurar de que los procesos necesarios para el SIG se han establecido, implementado y mantenido.</p> <p>c.- El representante debe mantener informado a la alta dirección sobre el desempeño del SIG y de cualquier necesidad de mejora.</p> <p>d.- El representante debe asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">Acta de Reuniones y comunicados</p> <p style="text-align: center;">Funciones y responsabilidades</p> <p style="text-align: center;">Revisión por la dirección</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa por medio de la alta dirección deberá designar un miembro a nivel directivo, como representante y responsable del sistema integrado de gestión, para que de esta manera poder asegurar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el desarrollo del sistema.

Dicho representante deberá obligatoriamente mantener informado a la alta dirección respecto al desempeño del sistema integrado, y de las necesidades de mejora, de la misma manera deberá asegurarse de que se promueva la toma de conciencia respecto a los requisitos del cliente y de los requisitos legales y referentes a la seguridad y salud de los trabajadores.

4.1.2.8 Comunicación

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 5.5.3 OHSAS 18001:2007 4.4.3	a.- La alta dirección se debe asegurar de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SIG.	Acta de Reuniones y comunicados Proceso de Comunicación

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa por medio de la alta dirección deberá definir un proceso para la comunicación eficaz entre las partes interesadas tanto internas como externas, considerando la eficacia del sistema integrado de gestión.

La comunicación interna deberá abarcar todos los niveles de la organización y deberá incluir lo concerniente a los peligros y riesgos inherentes a los procesos, así como la participación de los trabajadores en la investigación de incidente, identificación de peligros, evaluación de riesgo y determinación de controles.

También deberá llevar un acta de reuniones realizadas, en las que se comunican todos los aspectos referentes a la eficacia del sistema y de la mejora continua del mismo.

4.1.2.9 Revisión por la Dirección

Tabla No. 27 – “Revisión por la Dirección”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 5.6.1 OHSAS 18001:2007 4.6	a.- La alta dirección en intervalos planificados, ha de revisar el SIG de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. b.- En la revisión incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SIG, incluyendo la política y objetivos integrados. c.- Mantener los registros de las revisiones por la dirección.	Acta de Reuniones y comunicados Revisión por la dirección

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa por medio de la alta dirección deberá planificar y definir los intervalos de tiempo específicos para revisar el sistema integrado de gestión, con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, y mejora continua del sistema, así como la de los objetivos y la política integrada.

La empresa deberá mantener los registros de las revisiones, la acta de reuniones en la que se deben registrar los participantes, las fechas, los puntos tratados, y los puntos a revisar en la próxima reunión a realizar.

Los participantes en las reuniones para la revisión del sistema integrado, deberán ser obligatoriamente las partes interesadas y participantes directos de los procesos, así como el representante de la dirección, cualquier otro participante será opcional siempre y cuanto sea conveniente.

4.1.2.10 Información Revisión Dirección

Tabla No. 28 – “Información Revisión Dirección”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p style="text-align: center;">ISO 9001:2008 5.6.2</p> <p style="text-align: center;">OHSAS 18001:2007 4.6</p>	<p>La información para la revisión por la dirección debe incluir:</p> <p>a.- Incluir resultados de auditorías internas, evaluación de conformidad con los requisitos legales aplicables y otros que la organización suscriba.</p> <p>b.- Retroalimentación del cliente.</p> <p>c.- Desempeño de los procesos del SIG, grado de cumplimiento de los objetivos y conformidad del producto.</p> <p>d.- Estado de las investigaciones de incidentes, acciones correctivas y preventivas.</p> <p>e.- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.</p> <p>f.- Cambios que podrían afectar al SIG.</p> <p>g.- Recomendaciones para la mejora.</p>	<p style="text-align: center;">Acta de Reuniones y comunicados</p> <p style="text-align: center;">Revisión por la dirección</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

Es responsabilidad de la alta dirección el verificar que los puntos a tratar en la reunión para la revisión incluya los resultados de las auditorías internas, las evaluaciones de conformidad con los requisitos aplicables, el desempeño de los procesos del sistema, el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento de las acciones tomadas y su efecto en el sistema, así como las recomendaciones para la mejora, sin olvidar la retroalimentación con los clientes.

4.1.2.11 Resultados Revisión Dirección

Tabla No. 29 – “Resultados Revisión Dirección”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 5.6.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.6</p>	<p>Los resultados de la revisión por la dirección debe incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <p>a.- La mejora del desempeño del SIG y la eficacia de sus procesos.</p> <p>b.- La mejora de la política integrada y los objetivos del SIG.</p> <p>c.- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.</p> <p>d.- Las necesidades de recursos.</p>	<p>Acta de Reuniones y comunicados</p> <p>Revisión por la dirección</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La alta dirección debe obligatoriamente tomar decisiones y acciones como resultado de la revisión del sistema integrado de gestión, las cuales deben influir en el desempeño del sistema y la eficacia de los procesos, la mejora de la política integrada y de los objetivos del sistema.

La empresa por medio de la alta dirección como compromiso para la mejora del desempeño del sistema, y en base a los resultados de las revisiones, a las decisiones y a las acciones a tomar, debe proporcionar los recursos y la información necesaria.

4.1.3 Diseño de la Cláusula 6: Gestión de los Recursos

Para el cumplimiento de esta cláusula la empresa debe manifestar el compromiso de la directiva con la aportación de los recursos necesarios para el desarrollo del sistema integrado de gestión.

4.1.3.1 Provisión de Recursos

Como se puede observar en la Tabla No. 30, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 6.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con la cláusula 4.4.1 de la norma OHSAS 18001:2007.

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 6.1 OHSAS 18001:2007 4.4.1	a.- Implementar y mantener el SIG y mejorar continuamente su eficacia. b.- Aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo, mediante el cumplimiento de sus requisitos.	Plan de Presupuesto Anual

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema integrado de gestión, es por ello que en la planificación del presupuesto anual deberá incluir obligatoriamente un rubro destinado para este fin.

La empresa y su directiva deben tener muy en claro que la aportación de los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema integrado de gestión, generará el aumento de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, dado que se dará cumplimiento a sus requisitos.

4.1.3.2 Recursos Humanos

Como se puede observar en la Tabla No. 31, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 6.2.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con la cláusula 4.4.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 6.2.1 OHSAS 18001:2007 4.4.2	a.- La organización se debe asegurar de que cualquier persona bajo su control que realice tareas que pueden afectar o impactar sobre el SIG es competente con base a educación apropiada, formación, habilidades y entrenamiento o experiencia.	Procedimiento de Evaluación y Contratación. Registro de educación, formación, habilidades y experiencia. Funciones y responsabilidades.

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe establecer un procedimiento para la evaluación del personal a contratar, para asegurarse de que cualquier persona que sea contratada y que vaya a realizar tareas que puedan afectar o impactar sobre el sistema integrado de gestión, sea competente con base a la educación apropiada, formación, habilidades y entrenamiento o experiencia requeridas.

La empresa como parte del procedimiento de evaluación y contratación, deberá mantener el registro de la educación, formación, habilidades y experiencia de cada uno de los trabajadores, así como el detalle de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

4.1.3.3 Competencia, formación y toma de conciencia

Como se puede observar en la Tabla No. 32, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 6.2.2 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con la cláusula 4.4.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 32 – “Competencia, formación y toma de conciencia”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 6.2.2</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.2</p>	<p>a.- La empresa debe determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan o impactan al SIG.</p> <p>b.- La empresa debe proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.</p> <p>c.- La empresa debe evaluar la efectividad de las acciones tomadas.</p> <p>d.- La empresa se debe asegurar mediante procedimiento documentado de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos del SIG.</p> <p>e.- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.</p>	<p>Plan de Capacitaciones</p> <p>Registro de educación, formación, habilidades y experiencia</p> <p>Funciones y responsabilidades</p> <p>Resultados de la Medición y monitoreo del desempeño</p>
<p>Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007 Elaborado por: Los Autores</p>		

La empresa deberá determinar las competencias necesarias para el personal que realiza los trabajos que afectan o impactan al sistema integrado de gestión. Si el personal no tuviese dichas competencias la empresa deberá proporcionar la formación necesaria o tomar otras acciones para satisfacer esta necesidad,

estableciendo un plan de capacitaciones y llevando los registros de dichas capacitaciones.

La empresa deberá establecer un procedimiento documentado para asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos del sistema integrado de gestión.

Así mismo deberá evaluar la efectividad de las acciones tomadas y como estas afectan al sistema integrado de gestión.

4.1.3.4 Infraestructura

Como se puede observar en la Tabla No. 33, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 6.3 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con la cláusula 4.4.1 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 33 – “Infraestructura”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 6.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.1</p>	<p>a.- La empresa debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.</p> <p>b.- Debe incluir edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.</p> <p>c.- Debe incluir el equipo para los procesos, (tanto hardware como software).</p> <p>d.- Debe incluir servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).</p>	<p>Presupuesto anual</p> <p>Resultados de calibración y verificación de los equipos</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, manteniendo en el presupuesto anual el rubro correspondiente.

Toda la infraestructura comprendida por edificios, espacio de trabajo, equipos para los procesos y servicios de apoyo, deben ser sujetos a mantenimientos periódicos para asegurar el cumplimiento de esta cláusula.

4.1.3.5 Ambiente de Trabajo

Como se puede observar en la Tabla No. 34, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 6.4 de la norma ISO 9001:2008.

Tabla No. 34 – “Ambiente de Trabajo”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 6.4	a.- La empresa debe determinar y gestionar las condiciones de ambiente de trabajo propios de la empresa, incluyendo por ejemplo factores físicos, ambientales y otros (ruido, temperatura, humedad, iluminación, clima) para lograr la conformidad con el producto y proporcionar condiciones seguras de trabajo.	Resultado de la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe proporcionar y gestionar las condiciones necesarias para generar un ambiente de trabajo adecuado y seguro para el desarrollo de las actividades que realizan cada uno de sus trabajadores.

La empresa debe considerar inclusive factores como el ruido, temperatura, humedad, iluminación y clima laboral, para así lograr la conformidad con el producto y garantizar las condiciones seguras de trabajo.

4.1.4 Diseño de la Cláusula 7: Planificación de Producción / Control operacional / Requisitos Legales / Peligros y Riesgos

Para el cumplimiento de esta cláusula la empresa debe comprometerse con la planificación para la realización del producto o servicio, la implementación de los controles, el cumplimiento con los requisitos legales, y la identificación de los peligros y riesgos.

4.1.4.1 Planificación de la Producción

Como se puede observar en la Tabla No. 35, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con la cláusula 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

La empresa debe lograr que la planificación de los procesos necesarios para la comercialización del producto sea coherente con los requisitos del sistema integrado de gestión, incluyendo los requisitos necesarios para la seguridad y salud de los trabajadores.

La planificación debe considerar los objetivos del sistema integrado de gestión y los requisitos del producto, la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.

La empresa debe determinar las actividades requeridas para la verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.

En la planificación se debe considerar el establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos documentados para el control operacional y evitar desviaciones de la política, los objetivos y metas del sistema integrado de gestión.

La empresa debe contar con los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos cumplen con los requisitos.

Tabla No. 35 – “Planificación de la Producción”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.6</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Planificar y desarrollar los procesos necesarios para la comercialización del producto.</p> <p>b.- Lograr que la planificación sea coherente con los requisitos de los otros procesos del SIG.</p> <p>c.- Determinar los objetivos del SIG y los requisitos para el producto.</p> <p>d.- Determinar la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.</p> <p>e.- Determinar las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.</p> <p>f.- Establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas del SIG.</p> <p>g.- Contar con los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos cumplen con los requisitos.</p> <p>h.- Determinar las operaciones y actividades que están asociadas con el peligro(s) identificado donde la implementación de controles es necesaria para manejar el riesgo(s).</p>	<p>Resultado de la Revisión de los requisitos del producto</p> <p>Procedimiento de Control Operacional</p> <p>Procedimiento de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

4.1.4.2 Requisitos de Producto

Como se puede observar en la Tabla No. 36, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.2.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.3.1, 4.3.2, 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 36 – “Requisitos de Producto”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.2.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.3.1 / 4.3.2 / 4.4.6</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.</p> <p>b.- Determinar los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.</p> <p>c.- Determinar los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.</p> <p>d.- Determinar cualquier requisito adicional que considere necesario.</p> <p>e.- Establecer un procedimiento documentado para la determinación de los requisitos relacionados con el SIG, y otros que sean aplicables, incluyendo la identificación de los peligros, evaluación de los riesgos, determinación de los controles necesarios.</p>	<p>Resultado de la Revisión de los requisitos del producto</p> <p>Procedimiento de Control Operacional</p> <p>Procedimiento de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos</p> <p>Procedimiento de identificación de requisitos Legales</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe determinar los requisitos de los clientes tanto previa entrega como posterior a la misma, los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, así como cualquier requisito adicional que considere necesario.

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para la determinación de los requisitos relacionados con el producto, y otros que sean aplicables, incluyendo la identificación de los peligros, evaluación de los riesgos y determinación de los controles necesarios.

4.1.4.3 Requisitos de Producto

Como se puede observar en la Tabla No. 37, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.2.2 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.3.1, 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 37 – “Revisión de los requisitos de Producto”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.2.2</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.3.1 / 4.4.6</p>	<p>La empresa debe revisar los requisitos relacionados con el producto y asegurar la:</p> <p>a.- Definición de los requisitos del producto.</p> <p>b.- Resolución de las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.</p> <p>c.- Capacidad para cumplir con los requisitos definidos.</p>	<p>Ordenes de Pedido</p> <p>Catálogos</p> <p>Contratos</p> <p>Resultado de la Revisión de los requisitos del producto</p> <p>Resultados de la Medición y monitoreo del desempeño</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe asegurar de que los requisitos del producto estén definidos por los clientes, y deberá establecer un procedimiento documentado, para captar dichos

requerimientos, para minimizar de esta manera las diferencias que se puedan presentar entre los requisitos previos y los detallados en el pedido.

La empresa debe contar con los registros necesarios para proporcionar evidencia de los resultados de la revisión y de las acciones tomadas, así como la capacidad de confirmar los requisitos de los clientes al momento de la aceptación, la capacidad de asegurar la documentación pertinente en el caso de la modificación de algún requisito por parte del cliente, para lo cual el personal correspondiente está capacitado para tomar conciencia de las modificaciones.

4.1.4.4 Comunicación con el Cliente

Como se puede observar en la Tabla No. 38, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.2.3 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.4.3 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 38 – “Comunicación con el Cliente”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.2.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.3</p>	<p>La organización debe establecer, implementar y mantener un procedimiento para la comunicación eficaz con los clientes internos y externos, relativo a:</p> <p>a.- Información sobre el producto.</p> <p>b.- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.</p> <p>c.- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.</p> <p>d.- Información respecto al SIG, incluyendo lo referente a los peligros y riesgos.</p>	<p>Procedimiento de Comunicación, participación y consulta</p> <p>Medición de la Satisfacción del Cliente</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe establecer procedimiento documentado para la comunicación eficaz con los clientes internos y externos, respecto de la información del producto, así mismo para el caso de la comunicación de los riesgos y peligros asociados a los procesos de la empresa y del manejo de los productos.

La empresa debe establecer un procedimiento para gestionar las consultas, contratos ó atención de pedidos, incluido las modificaciones, así como para la retroalimentación del cliente incluido sus quejas.

4.1.4.5 Diseño y Desarrollo (Exclusión)

En la presente propuesta se excluye la cláusula 7.3 de la norma ISO 9001:2008, dado que por la naturaleza del negocio, esta no realiza diseños ni desarrollo producto alguno, sólo comercializa el producto que cumpla con las especificaciones que el cliente desea.

4.1.4.6 Compras

Como se puede observar en la Tabla No. 39, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.4 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

La empresa debe establecer un procedimiento de compras para asegurar que el producto a adquirir cumple con los requisitos de compra especificados. Deberá establecer los criterios para la evaluación y selección de los proveedores en función de su capacidad para suministrar los productos de acuerdo a los requisitos establecidos.

La empresa debe mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas, mantener la información de las compras incluyendo la aprobación del producto, procedimiento, procesos y

equipos. Incluyendo la calificación del personal y los requisitos del sistema integrado de gestión.

Tabla No. 39 – “Compras”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.4</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.6</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Asegurar que el producto a adquirir cumple con los requisitos de compra especificados.</p> <p>b.- Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos especificados.</p> <p>c.- Establecer los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.</p> <p>d.- Mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.</p> <p>e.- Mantener la información de las compras incluyendo la aprobación del producto, procedimiento, procesos y equipos. Incluyendo la calificación del personal y los requisitos del SIG.</p> <p>f.- Establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.</p>	<p>Procedimiento de Compras</p> <p>Evaluación de Proveedores</p> <p>Resultado de la Evaluación y selección de proveedores</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

4.1.4.7 Producción y Prestación de Servicio

Como se puede observar en la Tabla No. 40, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.5.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 40 – “Producción y Prestación de Servicio”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.5.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.4.6</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Planificar y llevar a cabo la comercialización y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.</p> <p>Las condiciones controladas deben incluir cuando sea aplicable:</p> <p>b.- La disponibilidad de información que describa las características del producto.</p> <p>c.- La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.</p> <p>d.- El uso del equipo apropiado.</p> <p>e.- La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.</p> <p>f.- La implementación del seguimiento y de la medición.</p> <p>g.- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.</p>	<p>Procedimientos documentados de los procesos de compras, importaciones, almacenaje, distribución, despacho y ventas.</p> <p>Instructivos de trabajo (proceso de almacenaje y distribución)</p> <p>Registro de Control Operacional</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe planificar y llevar a cabo sus procesos bajo condiciones controladas y con las instrucciones de trabajo, y la información que describa las características del producto.

La empresa debe contar con los equipos necesarios para la realización de las actividades en cada uno de los procesos, así como para la medición y seguimiento.

La empresa debe implementar los controles necesarios para la identificación de los peligros, y la mitigación de los riesgos inherentes a cada uno de los procesos, así como los necesarios para el seguimiento del estado de salud de los trabajadores.

La empresa debe definir las actividades para la liberación, entrega y servicio posterior a la entrega del producto.

4.1.4.8 Validación de Producción (Exclusión)

En la presente propuesta se excluye la cláusula 7.5.2 de la norma ISO 9001:2008, dado que por la naturaleza del negocio, se puede monitorear sus procesos en cada una de sus etapas.

4.1.4.9 Identificación y Trazabilidad

Como se puede observar en la Tabla No. 41, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.5.3 de la norma ISO 9001:2008.

Tabla No. 41 – “Identificación y Trazabilidad”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 7.5.3	a.- La empresa debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. b.- La empresa debe identificar el estado del	Catálogos Procedimiento de Importaciones

	<p>producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.</p> <p>c.- Cuando la trazabilidad sea un requisito, la empresa debe controlar y registrar la identificación única del producto.</p>	<p>Procedimiento de Almacenaje y etiquetado.</p> <p>Registros de identificación y trazabilidad del producto.</p>
--	--	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe identificar el producto a través de todos los procesos operativos desde la importación hasta la comercialización, incluyendo el estado de conformidad del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición. La empresa debe controlar y registrar la identificación única del producto.

4.1.4.10 Propiedad del Cliente (Exclusión)

En la presente propuesta se excluye la cláusula 7.5.4 de la norma ISO 9001:2008, dado que la empresa no emplea propiedad alguna del cliente en el desarrollo de sus fases operativas, ni en el tratamiento del producto.

4.1.4.11 Preservación del Producto

Como se puede observar en la Tabla No. 42, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.5.5 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.5.5</p> <p>OHSAS</p>	<p>a.- La empresa debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.</p>	<p>Procedimiento de Importaciones</p> <p>Procedimiento de Almacenaje y</p>

18001:2007 4.4.6	b.- La preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.	etiquetado Procedimiento de Embalaje, distribución y despacho
----------------------------	---	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto, y así mantener la conformidad con los requisitos. La preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

Para ello deberá establecer dos procedimientos el primero para el almacenaje y etiquetado, y el segundo un procedimiento para el embalaje, distribución y despacho.

4.1.4.12 Control de Equipos de Seguimiento y Medición

Como se puede observar en la Tabla No. 43, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 7.6 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.1 de la norma OHSAS 18001:2007.

La empresa debe definir, documentar e implementar un procedimiento para asegurar que el seguimiento y la medición se realizaran correctamente, contar con equipos necesarios para realizar el seguimiento y medición con el fin de proporcionar la evidencia de la conformidad de los procesos así como los del producto con los requisitos determinados.

La empresa debe asegurar la validez de los resultados, por lo cual los equipos deben ser revisados y calibrados antes de su utilización, ajustarse o reajustarse según sea necesario, debe asegurar la protección de los equipos contra ajustes de personal no

autorizado, así como de la protección contra daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y almacenamiento, y llevar los registros necesarios.

Tabla No. 43 – “Control de Equipos de Seguimiento y Medición”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 7.6</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.1</p>	<p>a.- La empresa debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.</p> <p>b. - La empresa debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.</p> <p>Para asegurar la validez de los resultados, el equipo de medición debe:</p> <p>c.- Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación.</p> <p>d.- Ajustarse o reajustarse según sea necesario.</p> <p>e.- Identificarse para poder determinar el estado de calibración.</p> <p>f.- Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.</p>	<p>Procedimiento de Medición y monitoreo del desempeño</p> <p>Resultados de calibración y verificación de los equipos</p>

	g.- Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.	
--	---	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

4.1.5 Diseño de la Cláusula 8: Medición, Análisis y Mejora

Para el cumplimiento de esta cláusula la empresa debe comprometerse a realizar la medición, el análisis y mejora del sistema integrado de gestión, incluyendo los procesos, la satisfacción de los trabajadores y de los clientes.

4.1.5.1 Medición, Análisis y Mejora

Como se puede observar en la Tabla No. 44, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.1 de la norma ISO 9001:2008.

Tabla No. 44 – “Medición, análisis y mejora”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 8.1	<p>La empresa debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, necesarios para:</p> <p>a.- Demostrar la conformidad del producto.</p> <p>b.- Asegurar la conformidad del SGC.</p> <p>c.- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.</p>	<p>Análisis de Causa-Efecto, Pareto.</p> <p>Resultado de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas para el control de los procesos.</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe planificar e implantar procesos necesarios para el seguimiento, medición, análisis y mejora del sistema integrado de gestión, con esto demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del sistema integrado de gestión y mejorar continuamente la eficacia del Sistema Integrado de Gestión.

La empresa debe utilizar técnicas estadísticas y métodos de resolución de problemas como metodología para evaluar la información y propiciar la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.

4.1.5.2 Satisfacción del Cliente

Como se puede observar en la Tabla No. 45, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.2.1 de la norma ISO 9001:2008.

Tabla No. 45 – “Satisfacción del Cliente”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 8.2.1	a.- La empresa debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. b.- La empresa debe determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.	Encuestas de satisfacción del cliente

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007
Elaborado por: Los Autores

La empresa debe determinar los métodos para obtener información respecto a la satisfacción del cliente, para dar seguimiento y medir el desempeño del sistema de gestión de calidad.

La empresa debe realizar encuestas de satisfacción del cliente, para obtener información relevante al producto, para posteriormente analizar dicha información, y en base a este análisis identificar las acciones necesarias para mejorar la satisfacción de los clientes.

4.1.5.3 Auditorías Internas

Como se puede observar en la Tabla No. 46, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.2.2 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.5 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 46 – “Auditorías Internas”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.2.2</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.5</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Planificar programas de auditorías, teniendo en cuenta el estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar, al igual que los resultados de auditorías previas.</p> <p>b.- Definir los criterios de la auditoría y los métodos para determinar el alcance y la frecuencia de cada auditoría.</p> <p>c.- Establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías.</p> <p>d.- Mantener los registros de las auditorías y de sus resultados.</p> <p>e.- Desarrollar oportunamente las acciones correctivas necesarias para cubrir las no conformidades y deficiencias encontradas en la auditoría.</p> <p>f.- Realizar el seguimiento a las acciones correctivas.</p> <p>g.- Reportar acerca de los resultados de la</p>	<p>Procedimiento de Auditorías Internas</p> <p>Registro de Auditorías Internas y sus resultados</p>

	verificación sobre la implantación de las acciones correctivas.	
--	---	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe llevar a cabo el programa de auditorías internas anuales para determinar si el sistema integrado de gestión es conforme con los requisitos de las normas de gestión aplicables, es conforme con los requisitos de la empresa, es conforme con las leyes y reglamentación vigentes, y para determinar si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

La empresa debe establecer un procedimiento documentado de auditorías internas, que defina las responsabilidades y los requisitos de la planificación y realización de la auditoría, considerando también el reporte de resultados y mantenimiento de los registros correspondientes.

La empresa debe verificar que los responsables de las áreas auditadas se aseguren de que se realicen las correcciones y se tomen las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento a través del representante de la dirección o el equipo de auditores internos incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la misma.

4.1.5.4 Seguimiento y Medición de los Procesos

Como se puede observar en la Tabla No. 47, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.2.3 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.1, 4.5.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

113

Tabla No. 47 – “Seguimiento y Medición de los Procesos”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.2.3</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.1 / 4.5.2</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SIG. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.</p> <p>b.- Llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto, cuando no se alcancen los resultados planificados.</p>	<p>Procedimiento de Medición y monitoreo del desempeño.</p> <p>Resultado de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas para el control de los procesos.</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe aplicar indicadores de gestión para la verificación y medición de los procesos del Sistema Integrado de Gestión; aplicar métodos y técnicas estadísticas para el control de los procesos, así como para determinar la capacidad de los procesos y verificar si estos pueden alcanzar los resultados planificados.

La empresa debe llevar a cabo acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto, desempeño seguridad y salud ocupacional y la evaluación del cumplimiento legal.

4.1.5.5 Seguimiento y Medición de los Productos

Como se puede observar en la Tabla No. 48, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.2.4 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.1, 4.5.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

La empresa debe medir y dar seguimiento a las características del producto para verificar su conformidad en las etapas consideradas apropiadas de los procesos operativos de acuerdo con las disposiciones planificadas.

La empresa debe mantener evidencia del cumplimiento con los criterios de aceptación del producto, y los registros deben indicar la persona que autorizo la liberación del producto al cliente interno o externo.

Tabla No. 48 – “Seguimiento y Medición de los Productos”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.2.4</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.1 / 4.5.2</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Hacer un seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.</p> <p>b.- Mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación del producto.</p> <p>c.- Indicar los registros de seguimiento y medición del producto con la indicación del personal que autoriza la liberación del producto al cliente.</p> <p>d.- Liberar el producto y la prestación del</p>	<p>Control de Calidad</p> <p>Registro de Autorizaciones para la liberación del producto</p>

	servicio al cliente, es realizado después de completar satisfactoriamente las disposiciones planificadas, o cumplir con aprobaciones de una autoridad pertinente cuando corresponda por el cliente.	
--	---	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

4.1.5.6 Control Producto No Conforme

Como se puede observar en la Tabla No. 49, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.3 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.4.7, 4.5.3.1, 4.5.3.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 49 – “Control Producto No Conforme”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 8.3 OHSAS 18001:2007 4.4.7 / 4.5.3.1 / 4.5.3.2	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Asegurar de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.</p> <p>b.- Definir en un procedimiento documentado, los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme.</p> <p>c.- Tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:</p> <p>* Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.</p> <p>* Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo</p>	Procedimiento de Control de Producto No Conforme

	<p>concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;</p> <p>* Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.</p> <p>* Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.</p>	
--	--	--

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un procedimiento para asegurar de que el producto no conforme con los requisitos sea identificado y controlado para prevenir su uso o entrega no intencional.

La empresa debe tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada, y debe tomar las acciones necesarias cuando un producto no conforme has sido entregado y ha comenzado su uso.

Debe mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada, incluyendo las concesiones obtenidas.

Debe contar con un procedimiento documentado para identificar las potenciales situaciones de emergencia y como responder ante ellas, así como para la investigación de factores que puedan ser la causa o contribuyan en la ocurrencia de incidentes.

4.1.5.7 Análisis de Datos

Como se puede observar en la Tabla No. 50, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.4 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.1 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 50 – “Análisis de Datos”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.4</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.1</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SIG y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.</p> <p>b.- El análisis de datos debe proporcionar información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> * La satisfacción del cliente. * La conformidad con los requisitos del producto. * Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas. * Los proveedores. 	<p>Procedimiento de Medición y monitoreo del desempeño.</p> <p>Resultado de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas para el control de los procesos.</p> <p>Encuestas de satisfacción del cliente.</p> <p>Resultado de la Evaluación y selección de proveedores.</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y eficacia del Sistema Integrado de Gestión, y también evaluar donde puede realizarse la mejora continua. Esto incluye datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de cualquier otra fuente pertinente.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, los proveedores, las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, las acciones correctivas ejecutadas en incidentes/accidentes, los riesgos seguridad y salud ocupacional para poder prevenirlos.

4.1.5.8 Mejora Continua

Como se puede observar en la Tabla No. 51, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.5.1 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.6 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 51 – “Mejora Continua”		
Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.5.1</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.6</p>	<p>La empresa debe:</p> <p>a.- Evidenciar acerca de la Implementación de un sistema integral para la mejora, en el que se conjuguen en el marco del Plan Estratégico de la compañía mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El despliegue de la política y los objetivos de calidad. * El análisis de los indicadores y las tendencias. * El desarrollo de las acciones correctivas y preventivas y los proyectos institucionales de mejora. * La revisión por parte de la dirección. 	<p>Registro de los Resultados de la Medición y monitoreo del desempeño</p> <p>Registro de Revisión por la Dirección</p>
<p>Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007</p> <p>Elaborado por: Los Autores</p>		

La empresa debe continuamente mejorar la efectividad del Sistema Integrado de Gestión a través de la revisión de la política y objetivos, revisión de los resultados de las auditorias, el análisis de datos mediante indicadores de gestión, la implementación de las acciones correctivas y preventivas, y las revisiones por la dirección.

4.1.5.9 Acción Correctiva

Como se puede observar en la Tabla No. 52, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.5.2 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.3.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

Tabla No. 52 – “Acción Correctiva”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
<p>ISO 9001:2008 8.5.2</p> <p>OHSAS 18001:2007 4.5.3.2</p>	<p>a.- La empresa debe evidenciar que las acciones correctivas son consistentes con la magnitud de las no conformidades y problemas encontrados.</p> <p>b.- La empresa debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes). * Determinar las causas de las no conformidades. * Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir. * Determinar e implementar las acciones necesarias. * Registrar los resultados de las acciones tomadas. * Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. 	<p>Procedimiento de Acciones Correctivas</p> <p>Registro de los Resultados de las Acciones Correctivas</p>

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

La empresa debe determinar las acciones necesarias para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades detectadas.

La empresa debe establecer un procedimiento documentado de acciones correctivas, que defina requisitos para:

- a) Revisar y corregir las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes, incidentes y accidentes.
- 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 y comunicar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar la efectividad de las acciones correctivas tomadas.

4.1.5.10 Acción Preventiva

Como se puede observar en la Tabla No. 53, la empresa debe dar cumplimiento a la cláusula 8.5.3 de la norma ISO 9001:2008 y su correspondencia con las cláusulas 4.5.3.2 de la norma OHSAS 18001:2007.

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

La empresa debe establecer un procedimiento documentado de acciones preventivas, que define requisitos para:

- a) Determinar y corregir las no conformidades potenciales y sus causas, incluyendo incidentes y accidentes.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de las no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar y comunicar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar efectividad de las acciones preventivas tomadas.

Tabla No. 53 – “Acción Preventiva”

Normas y Cláusulas Relacionadas	Requisitos de las Cláusulas a Cumplir	Evidencia Documental
ISO 9001:2008 8.5.3	a.- La empresa debe evidenciar que las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas encontrados.	Procedimiento de Acciones Preventivas
OHSAS 18001:2007 4.5.3.2	b.- La empresa debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: * Determinar las no conformidades potenciales y sus	Registro de los Resultados de las

	<p>causas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades. * Determinar e implementar las acciones necesarias. * Registrar los resultados de las acciones tomadas. * Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. 	<p>Acciones Preventivas</p>
--	--	-----------------------------

Fuente: ISO 9001:2008 – OHSAS 18001:2007

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones que se generaron en base a lo desarrollado en el presente estudio.

5.1 Conclusiones

1. La alta dirección de la empresa desconoce los beneficios que puede proporcionar un sistema integrado de gestión de calidad y seguridad & salud ocupacional, en los procesos principales de la empresa y en sus trabajadores.
2. Al identificar los procesos principales de la empresa, se pudo constatar que no cuentan con procedimientos documentados, y las actividades se las realizan de una manera informal, sin controles que permitan garantizar la efectividad de las tareas realizadas.
3. Al identificar los factores de riesgo inherentes en los procesos principales de la empresa, se corroboró con los jefes de área y con la directiva la posibilidad de que puedan en algún momento afectar el bienestar y salud de los trabajadores.
4. Después de elaborar la matriz de diagnóstico inicial, se confirmó que la empresa tiene un nivel de incumplimiento del 67.20% respecto de las cláusulas de las normas ISO9001:2008 y su correspondencia con la norma OHSAS18001:2007, por lo que este diseño servirá de guía para la implementación del sistema integrado de gestión.
5. Los requerimientos en los que la empresa incumplió en un 100% son los referentes al seguimiento y medición de los procesos y de los requerimientos de los clientes, análisis de los datos y la mejora continua.
6. Después de elaborar la matriz de identificación de peligros y evaluación de los riesgos en la bodega, se pudo constatar que el factor de riesgo más importante en el área de bodega es la sobrecarga física tipo ergonómico, provocado por el levantamiento y movimiento manual de cargas, lo que puede generar en el trabajador lumbalgias que pueden categorizarse desde aguda hasta crónica dependiendo del tiempo de duración.

7. Después de elaborar la matriz de identificación de peligros y evaluación de los riesgos en la bodega, se pudo constatar la falta de equipos de protección, y la falta de capacitación y entrenamiento para la realización de las tareas, dado que muchas de la veces se ha observado a los trabajadores realizar maniobras peligrosas en la realización de las tareas.
8. Después de la realización de las fichas de procesos, la determinación de los controles para los procesos principales de la empresa, y definidos los compromisos por parte de la directiva, incluyendo la planificación, seguimiento, medición, análisis y mejora. Se corroboró con la alta gerencia y con las jefaturas que el presente diseño del sistema de gestión afectará positivamente en la efectividad de los procesos, así como en la satisfacción de los clientes.
9. Después de la realización de la matriz, para la identificación de peligros y evaluación de riesgos, incluyendo la determinación del grado de peligrosidad, la aceptabilidad del peligro y las medidas de intervención para minimizar dichos riesgos. Se corroboró con la alta gerencia y con las jefaturas que el presente diseño del sistema de gestión afectará positivamente en el desempeño de los trabajadores en su lugar de trabajo.

5.2 Recomendaciones

1. Implementar un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional según la norma ISO 9001:2008 y la norma OHSAS 18001:2007, tomando como base el diseño elaborado en el presente estudio, para mejorar continuamente los procesos de la empresa, y para minimizar los riesgos presentes en cada actividad que realizan los trabajadores.
2. Establecer y documentar los procedimientos aplicables requeridos por el Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad & Salud Ocupacional,

para mejorar la eficacia de los procesos identificados en el mapa de procesos y las fichas de procesos desarrollados en el presente estudio.

3. Mejorar continuamente los procesos, mediante el uso de herramientas de Calidad, control estadístico de procesos, y evaluar la capacidad de los mismos.
4. Establecer parámetros de Seguridad & Salud Ocupacional mediante la identificación de los peligros y mitigación los factores de riesgo, tomando como base la matriz desarrollada en el presente estudio.
5. Proporcionar a los trabajadores el equipo de protección personal adecuado para la realización de sus actividades dentro de la empresa, así como también debe proporcionar otro equipo considerado necesario para garantizar la seguridad y salud de sus colaboradores.
6. Garantizar la disponibilidad de los recursos tanto financieros, como de infraestructura, equipos e información necesarios para el desarrollo del sistema integrado de gestión, tomando en consideración los lineamientos establecidos en el presente estudio.
7. Realizar un programa de capacitación anual para los trabajadores, en base a los requerimientos identificados en la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos elaborado en el presente estudio y en otros temas que la empresa considere necesario para mejorar el desempeño de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Calidad UTN.BA**, “*Sistema de gestión de la calidad ISO 9001*” <http://www.calidad.sceu.frba.utn.edu.ar/index.php/asesoramiento/148-%20%20sistema-de-gestion-de-la-calidad-norma-iso-9001>, Fecha Última Visita: Octubre 2013, Guayaquil – Ecuador.
2. **Decreto Ejecutivo No. 2393** (1986), “*Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*”.
3. **Escalante** (2005), *Seis Sigma: Metodología y Técnicas*, Editorial Limusa.
4. **Gaón Diana** (2005), “*Diseño de un sistema de gestión de seguridad y Salud ocupacional (Normas OHSAS 18000) en la Empresa tejidos Pintex*”, Universidad Tecnológica Equinoccial.
5. **ISO 9000** (2005), “*Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*”, Ginebra-Suiza.
6. **ISO 9001** (2008), “*Sistema de gestión de la calidad-Requisitos, Norma ISO 9001:2008*”, Ginebra-Suiza.
7. **López Carrizosa, F.** (2008), *El Sistema de Gestión Integrado*, Bogotá D.C., Colombia.
8. **OHSAS Project Group** (2007), “*Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, Norma OHSAS 18001:2007*”, Gran Bretaña-Reino Unido.
9. **Summers, D.** (2006), “*Administración de la Calidad*”, *Administración de Procesos*, Primera edición, México DF, México.
10. **Tecnifica**, “*Sistema de Gestión de SST*” <http://www.tecnifica.es/es/blog/sistemas-gestion-seguridad-y-salud-trabajo-merecen-pena>, Fecha Última Visita: Noviembre 2013, Guayaquil-Ecuador.

ANEXOS