



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS**

**Autor:**

José Martín Núñez Cuenca

**Director:**

Mg. Marco Jacobo Cisneros Martínez

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JOSÉ MARTÍN NÚÑEZ CUENCA**, con cédula de ciudadanía **1804689253**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2024



José Martín Núñez Cuenca

CC. 1804689253

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA  
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR**

**Línea de investigación:**

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE  
EMPRESAS**


**Autor:**

José Martín Núñez Cuenca

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.


CC. 1803523313

**CALIFICADOR**

f. 

Osmany Pérez Barral, PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Elva Aidée Llerena Barreno, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
**SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA**

**Ambato – Ecuador**

**Abril 2024**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres por su amor y apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria, todo lo que soy es gracias a sus enseñanzas y sabiduría que han sabido guiarme de manera correcta en la vida. A Dios por darme sabiduría e inteligencia con la que satisfactoriamente culmino mis estudios.

A mis hermanos que han estado cada día a mi lado recordándome el valor que tengo y de lo que soy capaz. A mi pareja por haber sido un pilar fundamental durante mis estudios brindándome una voz de tranquilidad cuando más lo necesité.

**José Martín Núñez Cuenca**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por ser la fuente de mis conocimientos y por representar un espacio seguro de desenvolvimiento durante toda mi carrera universitaria.

Agradecer al PhD. Osmany Pérez por su cuidado y apoyo durante esta etapa de titulación, de igual manera agradecer a la Mg. Aidée Llerena por su calidez y compromiso demostrado durante todo el tiempo compartido en aulas.

A mi director de tesis el Magister Marco Cisneros, por su dirección y aporte intelectual durante la elaboración del trabajo de titulación.

A todos mis profesores durante toda mi carrera por haber aportado sus enseñanzas y conocimientos, de los cuales me llevo los mejores recuerdos.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional y por representar lo más valioso que tengo.

**José Martín Núñez Cuenca**

## RESUMEN

La gestión de calidad es esencial, representa una estrategia eficaz para minimizar costos y optimizar los procesos de producción. También se utiliza para diseñar estrategias fundamentales en los procesos y actividades productivas, con el objetivo de lograr resultados favorables. Esta herramienta se establece como un componente crucial para la competitividad de las organizaciones, aspira a exceder los resultados de sus acciones y las expectativas de producción.

En este sentido, la empresa Confecciones Núñez necesita optimizar los procesos de fabricación de ropa interior. Además, es crucial implementar un control eficaz sobre las actividades realizadas por las operarias de planta con el fin de reducir las inconsistencias en sus procesos productivos y asegurar la satisfacción y aprobación de los clientes que adquieran dichos productos.

El proyecto de investigación tiene como objetivo general, proponer un sistema de gestión de la calidad para la empresa "Confecciones Núñez". En lo cual la metodología a desarrollar es de enfoque cualitativo, debido a que se requiere: recopilar, analizar e integrar datos e información con la ayuda de herramientas estadísticas descriptivas, a fin de mostrar las necesidades y las posibles soluciones. En consecuencia, se obtiene el desarrollo de la calidad basado en un sistema que se adapta a las características y necesidades de la empresa.

**Palabras claves:** sistema de gestión, calidad, administración de empresas

## ABSTRACT

*Quality management is essential, as it represents an effective strategy to minimize costs and optimize production processes. It is also used to design fundamental strategies in productive processes and activities, aiming to achieve favorable outcomes. This tool is established as a crucial component for the competitiveness of organizations, as it aspires to exceed the outcomes of its actions and production expectations.*

*In this sense, “Confecciones Núñez” company needs to optimize its underwear manufacturing processes. Moreover, it is crucial to implement effective control over the activities carried out by the plant workers in order to reduce inconsistencies in their productive processes and ensure the satisfaction and approval of customers who purchase such products.*

*The research project's general objective is to propose a quality management system for the company “Confecciones Núñez.” The methodology to be developed is qualitative in focus because it requires: gathering, analyzing, and integrating data and information with the help of descriptive statistical tools, in order to demonstrate the needs and possible solutions. Consequently, the development of quality is obtained based on a system that adapts to the characteristics and needs of the company.*

**Keywords:** *management system, quality, business administration*

**INDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Desarrollo de la gestión de la calidad en el siglo XXI .....	6
1.2. Análisis de los modelos de gestión de calidad .....	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
2.1. Definición del tipo, enfoque y métodos de investigación .....	22
2.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Confecciones Núñez.....	24
2.3. Análisis de resultados.....	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1. Análisis de componentes de la gestión de calidad .....	43
3.2. Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para la empresa “Confecciones Núñez” .....	47
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS .....	63

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad consisten en procedimientos diseñados para actuar como herramientas fundamentales que promueven el desarrollo y la mejora continua de los procesos internos de las empresas. En la actualidad, la implementación de un control y seguimiento riguroso en cada área de trabajo se ha convertido en una estrategia esencial para lograr la excelencia empresarial y sobresalir en el mercado competitivo. Esto implica establecer un control riguroso y un seguimiento detallado sobre cada área de trabajo, desde la producción hasta el servicio al cliente, al pasar por la administración y la logística.

La adopción de estos sistemas no solo permite identificar y corregir fallos de manera proactiva, sino que también contribuye a optimizar recursos, aumentar la eficiencia y mejorar la satisfacción del cliente. Al hacerlo, las empresas no solo elevan la calidad de los productos y servicios ofrecidos, sino que también fortalecen su posición competitiva en el mercado. Esto se debe a que la calidad se ha convertido en un diferenciador clave en la decisión de compra de los consumidores y en la construcción de la lealtad hacia la marca.

En cuanto a la calidad, los productos están intrínsecamente vinculada a satisfacer las necesidades del cliente. Esto implica considerar varios factores clave, como: la utilización de materias primas de alta calidad, la fijación de precios competitivos en el mercado y la oferta de garantías por la compra de productos.

Sin embargo, la calidad es un concepto transversal, es así que se acepta el criterio de Cepeda (2019), que el control de calidad es un concepto muy completo que abarca varios campos dentro de las empresas, tales como: la adquisición de materias primas, el mantenimiento de relaciones positivas con los *stakeholders*, el respeto y la valoración del talento humano de la empresa, la gestión financiera eficiente, el control de los residuos generados durante la producción y el soporte al cliente durante la venta y la postventa.

Por esta razón, varias empresas implementan sistemas de gestión de calidad que

se adaptan a objetivos y necesidades específicas, entre estos sistemas se encuentran las normas de *International Organization for Standardization (ISO)*. Dicha organización introdujo su primera norma de calidad en 1987, al establecer los fundamentos de lo que más adelante se reconocería como un sistema de gestión de calidad.

La ISO actualiza las normas en el año 2000, en la cual aparecen por primera vez ocho principios fundamentales de calidad y un enfoque centrado en los procesos internos de las empresas. La versión de 2008, aunque similar a su predecesora, no representa un cambio significativo. En cambio, la revisión de 2015 presenta siete principios orientados hacia los procesos de producción y la mejora continua.

En Ecuador, los esfuerzos hacia la gestión de calidad comenzaron en 1970 con la fundación del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), una entidad gubernamental encargada de difundir y adaptar normas de calidad para las organizaciones nacionales. A pesar de que los requisitos gubernamentales en materia de calidad son básicos, promueven activamente el mejoramiento empresarial, destaca la relevancia de las normas ISO, accesibles para todas las empresas interesadas en su adopción.

Este enfoque cobra especial importancia en empresas motivadas a mejorar la calidad de sus productos y servicios por diversas razones, incluidas nuevas dinámicas de mercado, exigencias de clientes, insatisfacción de los mismos, limitaciones en el funcionamiento de los sistemas existentes, una cultura empresarial débil y falta de conocimiento sobre el tema.

Es crucial destacar que, en los últimos años, Ecuador ha afrontado retos sociales y políticos que han repercutido adversamente en la economía de las empresas medianas y pequeñas. Según Altamirano (2020), estas organizaciones enfrentan desafíos significativos, como presupuestos limitados, insuficiencia de personal, una cultura organizacional débil y trabajadores con poca capacitación. Dado este contexto y la proximidad de un cambio generacional, resulta esencial reconsiderar la gestión empresarial mediante la adopción de perspectivas innovadoras y

metodologías administrativas actualizadas. Así, las empresas de menor envergadura necesitan adaptar sistemas de gestión de calidad a sus particularidades y metas, con el fin de asegurar una implementación efectiva.

El estudio señala como problemática el inexistente control en la gestión de calidad durante el proceso de confección de prendas de vestir, lo cual se manifiesta en las inconsistencias observadas en las prendas finales. Adicionalmente, se identifica que las operarias carecen del conocimiento adecuado para manejar las máquinas de coser, atribuible a la deficiente inducción y capacitación recibida en sus puestos de trabajo y durante su adaptación al proceso productivo. Además, se observa una escasa inversión en maquinaria que contribuya al proceso de acabado de las prendas de vestir. Igualmente, se tiende a ignorar los reclamos de los clientes intermedios respecto a la calidad de los productos recibidos.

Estas condiciones provocan que los productos presenten inconsistencias durante los procesos de producción. Asimismo, debido a prácticas ineficientes, se estima que aproximadamente el 10% de la materia prima se desperdicia en el proceso de confección. La falta de un control de calidad adecuado resulta en retrasos en la producción; esto se evidencia en las etapas finales del proceso, donde se acumulan los productos, lo que genera demoras de hasta cuatro horas en la conclusión de la producción.

En este contexto, la falta de supervisión al operario durante el proceso productivo contribuye a las inconsistencias observadas en el producto final. Esto tiene como consecuencia una repercusión significativa: la pérdida de la aprobación del cliente, derivada de una experiencia insatisfactoria con el producto. Tal situación conlleva a una disminución en la frecuencia de ventas y, por ende, al deterioro del prestigio de la marca.

Es así que el problema científico se define como: ¿Qué factores inciden en la calidad de la producción de ropa interior en la empresa Confecciones Núñez?

Por otra parte, la idea a defender se presenta como: Un sistema de gestión de

calidad, contribuye a la satisfacción de los clientes de la empresa Confecciones Núñez.

Una vez definido las problemáticas, se plantea el objetivo general, proponer un sistema de gestión de la calidad para la empresa “Confecciones Núñez”. Acompañado de los objetivos específicos que son:

1. Fundamentar teóricamente el sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO para el diseño de un sistema de gestión.
2. Diagnosticar el proceso de confección empleado en la elaboración de prendas de vestir para el diseño de un sistema de gestión.
3. Determinar los principales componentes para el diseño del sistema de gestión de la calidad en la empresa Confecciones Núñez.

Para la investigación se ha determinado una metodología con enfoque cualitativo, la cual se enfoca en el entendimiento y análisis de datos no numéricos, debido a los objetivos que se definen en la investigación que necesitan abarcar temas o comportamientos más completos y ejemplificar mejor su planteamiento.

El enfoque cualitativo en la investigación es fundamental debido a la naturaleza exploratoria que posee y la capacidad para profundizar en complejidades que a menudo no se cuantifican, tales como: las percepciones, actitudes, motivaciones y comportamientos humanos. En relación a ello, el diseño flexible de este enfoque permite cambios y adaptaciones según cómo cambien los datos, lo que facilita explorar aspectos imprevistos que surjan durante la investigación, para proponer una solución para el caso expuesto.

Para la empresa confecciones Núñez, la investigación del tema es importante porque se requiere mejorar la calidad de los productos y los procesos, a la vez, se pretende corregir las fallas repetitivas en la confección de ropa interior, mejorar el tiempo de los procesos de producción, así mismo tener una supervisión en las operarias mientras realizan la confección y documentar todos los avances y errores,

para mitigar las inconsistencias en sus procesos productivos. Por tanto, se planea un modelo de sistema de gestión de calidad para controlar y minimizar dichas inconsistencias, con el objetivo de obtener la aprobación de los clientes que adquieren los productos y fomentar el crecimiento del reconocimiento de la marca.

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Desarrollo de la gestión de la calidad en el siglo XXI

La calidad es un concepto antiguo, la práctica de la verificación de la calidad data del tiempo antes de cristo, relacionado a la construcción de casas y la fabricación de herramientas. En este contexto, la revisión de calidad adquiere importancia porque se relaciona directamente con el estilo de vida de las personas.

De acuerdo con lo expuesto, se acepta la idea de Shewhart (1931) y Durán (1991) sobre cómo, desafortunadamente, las guerras han servido de catalizadores para el progreso tecnológico. Un claro ejemplo de esto es el surgimiento del control de calidad en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, orientado principalmente hacia la producción de armamento. Este periodo también impulsó la necesidad de optimizar las operaciones, lo que, según Jarro (2021), llevó a la adopción de maquinaria con mayor capacidad productiva y al desarrollo de nuevas técnicas de fabricación en la búsqueda constante de mayor productividad.

Para ilustrar las diferencias entre el control de calidad utilizado anteriormente y el que se emplea en la actualidad, se presenta el siguiente gráfico.

**Gráfico 1.** *Diferencias del control de calidad*

Antes	Ahora
Enfoque reactivo	Enfoque proactivo
Inspecciones al final del proceso	Evaluaciones a lo largo de todo el proceso
Control de calidad manual	Uso de tecnología avanzada y datos
Énfasis en la detección de defectos	Énfasis en la prevención de defectos
Responsabilidad limitada a departamentos específicos	Responsabilidad integrada en toda la organización

Fuente: elaboración propia

En respuesta a las demandas de producción, surge la figura del inspector de trabajo, encargado de revisar los procesos implicados en la creación de un

producto. Su objetivo es identificar y corregir irregularidades en la fabricación para mejorar estas situaciones. Dada la necesidad de supervisar la producción en masa, el inspector adopta herramientas de control y gestión, como el análisis de muestras de producción, controles resumidos y gráficos estadísticos.

Por lo tanto, en la etapa industrial, las empresas experimentan mejoras cuantificables en el control de operaciones y reducción de costos al establecer un orden en la ejecución de procesos. Esto facilita la toma de decisiones acertadas, lo que asegura que la calidad del producto satisfaga las necesidades del consumidor y se alinee con los objetivos empresariales. Es importante destacar que, en este contexto, el concepto de calidad se centra en el producto, sin dar tanta importancia a otros aspectos como el tipo de proveedores, la calidad del trabajo humano y la atención al cliente postventa.

El control de calidad antiguo propone un enfoque reactivo, es decir que se enfoca en detectar y corregir defectos o fallos en los productos o servicios ya finalizados, lo que implica inspecciones al final del proceso de producción. La mentalidad subyacente es "detectar y reparar", y las actividades están orientadas hacia la identificación de productos defectuosos antes de que lleguen al consumidor.

Por otra parte, el control de calidad actual propone un enfoque proactivo, lo que se refiere a realizar evaluaciones y mejora continua de los procesos de producción para evitar defectos desde el principio; este tipo de control se orienta a integrar la calidad en cada etapa del proceso de producción y en fomentar una cultura de calidad en toda la organización, donde la responsabilidad de mantener la calidad no recae solo en un departamento específico, sino en todos los miembros de la empresa.

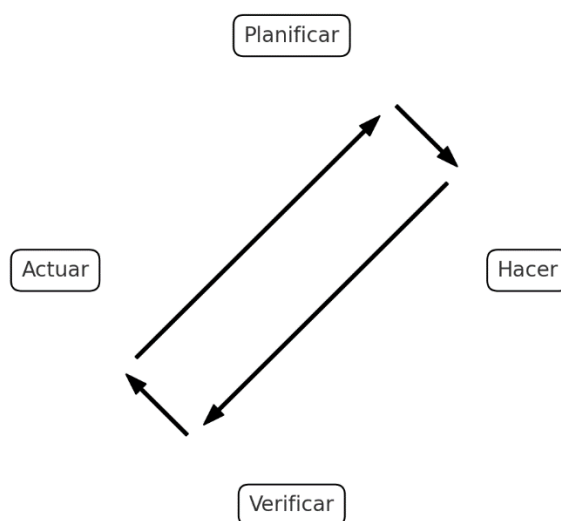
En el ámbito del desarrollo de la calidad, diversos autores han sido pioneros en discutir la calidad dentro de las organizaciones. En esta misma línea, se reconoce la perspectiva de Shewhart (1931), quien propone que la calidad tiene dos dimensiones: una que el cliente desea, lo cual refleja la idea de que las expectativas del cliente son un factor clave que influye en la dinámica del mercado. En

consecuencia, las organizaciones incapaces de satisfacer estas necesidades se ven marginadas de la consideración del consumidor.

La siguiente dimensión abordada es lo que la empresa ofrece para satisfacer ese deseo. En este sentido, las organizaciones se esfuerzan en cumplir con estos requerimientos, lo que orienta sus recursos para proporcionar a los clientes exactamente lo que buscan, con el fin de lograr una buena aceptación del producto y reforzar su posición en el mercado.

Más allá del control de calidad y en respuesta a las expectativas de los clientes, es esencial implementar herramientas que fomenten la mejora continua. Una herramienta destacada en este ámbito es el ciclo de Deming o ciclo (PHVA) que comprende procesos como: planificar, hacer, verificar y actuar.

**Gráfico 2.** *Ciclo PHVA*



Fuente: elaboración propia

Dentro del ciclo PHVA, la planificación constituye el primer paso y, según Deming (1988), es la piedra angular para el éxito del ciclo. En esta etapa, se definen y analizan los objetivos a alcanzar, se asignan los recursos necesarios para cumplir con las metas establecidas, y se elaboran las estrategias y medios para iniciar efectivamente el ciclo. Por tanto, la planificación es un proceso crucial, establece las bases para el funcionamiento óptimo de todo el ciclo.

En segundo lugar, se encuentra la fase "Hacer", crucial para el dinamismo del ciclo, donde se ejecutan todas las acciones previamente planificadas y se verifica el logro de los objetivos establecidos. Esta etapa es clave, permite una medición precisa de las metas laborales. Requiere, además, una considerable flexibilidad por parte de los participantes, dado que es común realizar ajustes durante el desarrollo del trabajo.

La tercera fase es "Verificar", donde se concuerda con Deming (1988), se presta especial atención al análisis de los resultados en comparación con los objetivos propuestos. La exactitud de los datos recogidos en etapas anteriores es fundamental, este momento actúa como una oportunidad crucial para la retroalimentación y la mejora de los procesos.

Finalmente, la fase "Actuar" se centra en implementar acciones basadas en los hallazgos de la etapa de verificación. Aquí, se establecen nuevas estrategias correctivas con el objetivo de fomentar una mejora continua en todos los procesos de la organización, lo que asegura un avance sostenido hacia la excelencia.

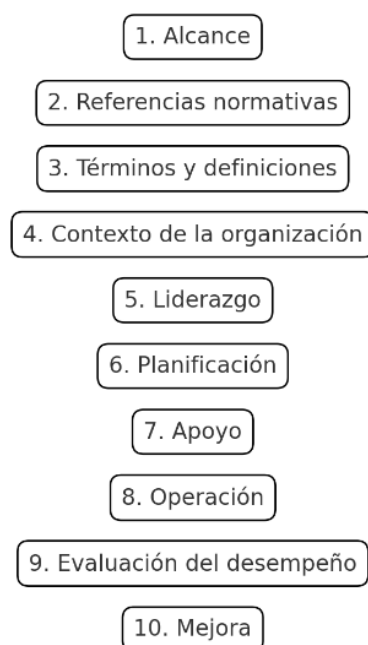
La calidad adquiere una nueva dimensión gracias a las contribuciones de autores como Ishikawa (1950), Deming (1982), Ishikawa (1985) y Juran (2010), quienes juegan un papel crucial en el desarrollo del concepto de calidad total. Este enfoque marca una transformación profunda en cómo se percibe la calidad, pasa de ser considerada meramente como un estándar de producto a un elemento estratégico esencial para impulsar la competitividad y la innovación. La adaptabilidad emerge como una característica fundamental de las organizaciones comprometidas con la calidad total, permitiéndoles responder de manera efectiva a los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución.

En este contexto, se reconoce especialmente la visión de Ishikawa (1985), quien sostiene que la calidad total se afianza como un pilar de éxito futuro, al enfocarse en la inclusión del cliente y en el desarrollo integral de los colaboradores. La calidad total se integra como un componente esencial en las organizaciones que aspiran a ofrecer productos o servicios superiores a sus clientes y se incorpora en diversos

manuales que sugieren prácticas para su gestión efectiva.

Posteriormente, aparecen las normas internacionales de calidad, la cual constituye como una serie de documentos que toman relevancia en las organizaciones, debido a que, presentan manuales compuestos de requisitos para el aseguramiento de la calidad de un producto. Al respecto, las normas de gestión de calidad se constituyen como una guía para las empresas, con relación a la aplicación de dichos sistemas, se encuentra las normas ISO 9001.

**Gráfico 3.** Estructura de la norma ISO 9001



Fuente: elaboración propia

Esta norma busca mejorar significativamente los productos o servicios ofrecidos por una empresa, adaptándose a su naturaleza. Su alcance está determinado por los *stakeholders*, quienes son esenciales para garantizar la calidad en la fabricación del producto. Con su implementación, se pretende reducir el esfuerzo, el tiempo y los costos.

Con la publicación de la versión más reciente de la norma ISO 9001:2015, se destacan avances en la gestión de calidad, como el enfoque en el liderazgo. Esta dimensión es crucial porque la adopción de un sistema de calidad exige un

compromiso significativo por parte de la dirección, que mostraría flexibilidad para realizar ajustes en la operativa empresarial. Además, la comunicación juega un papel importante, es fundamental que los colaboradores estén informados sobre todos los cambios y nuevas responsabilidades derivadas de la norma.

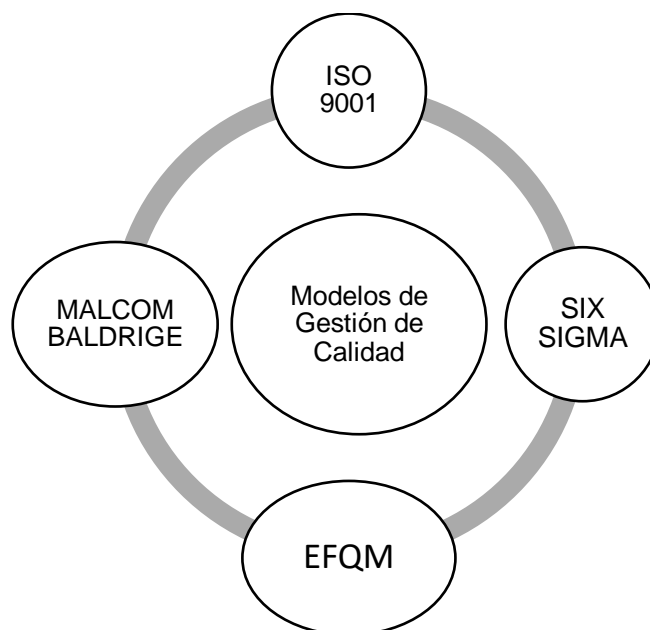
En términos de satisfacción del cliente, aspecto central de la calidad, se concuerda con la idea de Quimi (2019) que un cliente satisfecho es vital para las organizaciones, fomenta la lealtad y se convierte en un pilar para la empresa. En este contexto, las empresas adoptan nuevos enfoques en materia de calidad y adquiere relevancia la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, lo cual tiene un impacto significativo en la evolución hacia la calidad total. Las organizaciones no solo buscan optimizar su rendimiento sino también alcanzar sus objetivos de manera ética y sostenible, para beneficiar a la sociedad y minimizar su impacto ambiental.

Finalmente, la calidad ha experimentado un desarrollo notable, al evolucionar desde una metodología orientada a la mejora de productos hasta convertirse en una estrategia integral que abarca la calidad desde una perspectiva transversal. Su aplicación efectiva permite a las organizaciones aumentar su competitividad, adaptabilidad y compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, colocándolas en una posición ventajosa para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

## **1.2. Análisis de los modelos de gestión de calidad**

Los modelos de gestión de calidad se constituyen como herramientas estratégicas esenciales para las empresas que buscan la excelencia, la optimización de procesos y la satisfacción del cliente. Existen una variedad de modelos disponibles que se desarrollan para satisfacer las diversas necesidades y contextos de las organizaciones. Se presenta el siguiente gráfico que muestra los distintos modelos de gestión de calidad que toman parte en el área manufacturera.

**Gráfico 4.** Modelos de Gestión de Calidad



Fuente: elaboración propia

La norma ISO 9001:2015 permite alinear los objetivos de calidad con la estrategia de negocio a través de la gestión de riesgos de producción y el compromiso del liderazgo para comunicar de forma efectiva a los demás colaboradores sobre los requerimientos de la norma, lo cual, fomenta la cultura de calidad y la resiliencia organizacional, es decir, que, mediante la implementación de un sistema de gestión, las empresas están preparadas para afrontar retos externos o internos.

Al respecto, se coincide con el criterio de Aliaga (2021) que la resiliencia organizacional se constituye como una ventaja competitiva a futuro, por lo que la implementación de las normas internacionales, contribuye al desarrollo de herramientas organizacionales.

Con respecto a las características fundamentales de las normas ISO, se encuentra la relación entre los puntos de norma, es decir, si la empresa adopta un enfoque mejorado al cliente, los requisitos transversales obligan a que se maneje responsablemente el control de los desperdicios de producción, lo que se convierte en una herramienta que fomenta el auto mejoramiento y la integración de principios

de calidad.

Es importante destacar que la implementación de un sistema de gestión de calidad implica una cierta responsabilidad que recae en todos los miembros de la organización, debido a que el sistema es una herramienta transversal, a lo cual, es responsabilidad de la dirección establecer claramente los roles y deberes de cada miembro del equipo.

En relación con ello, se concuerda con la idea de Quimi (2021) que al implementar un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO, se desarrollarán todas las fases descritas, cada una de ellas están relacionadas a la mejora de todos los departamentos de la empresa.

Por otro lado, *Six Sigma* es otro método para aumentar la productividad de las empresas manufactureras. La metodología cuantitativa de mayor rigurosidad se caracteriza por la búsqueda de la reducción mínima de fallas y defectos en los procesos. Como resultado, se acepta la idea de Capa (2019) que el modelo de calidad será comprensible y adaptable para cada empresa, orientado a la búsqueda de la mejora en los procesos industriales y la identificación con una cultura de mejora.

Esta metodología incluye nueve elementos clave: el primero es el enfoque al cliente, que destaca la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, lo que significa que, los productos fabricados se orientan a cumplir mejor con las expectativas del cliente al reducir la variabilidad y mejorar la precisión, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la lealtad a la organización.

Seguidamente, el uso de herramientas estadísticas, que permiten el análisis de datos de producción y calidad, ayudan en la toma de decisiones y reducen la incertidumbre. Al respecto, *Six Sigma* enfatiza la estructura organizacional a través de la creación de roles específicos, como: *Green Belts*, *Black Belts* y *Master Black Belts*. Estos especialistas, capacitados específicamente en la metodología, lideran y llevan a cabo proyectos de mejora que garantizan su implementación exitosa en

toda la empresa.

En relación a la fundamentación del modelo de gestión de calidad: Esta metodología, denominada Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC), ofrece una guía para: identificar problemas, análisis de causas, implementación de soluciones y seguimiento de los resultados. Dentro de los otros enfoques se encuentran pilares fundamentales, como: reducción de costos y enfoque proactivo, lo que significa, promover la anticipación e identificar y definir posibles fallas antes de que tengan un impacto en el producto final.

Al respecto Encalada (2020) sostiene que este modelo de gestión, alienta a un cambio de cultura y mentalidad dentro de una organización, al mismo tiempo, promueve el auto mejoramiento en todas las áreas de la empresa, para alcanzar los objetivos planteados. Seguidamente, se encuentra otro modelo de gestión de calidad presentado por *European Foundation for Quality Management (EFQM)* el cual surge en respuesta a la necesidad de establecer un marco de referencia que permitiese a las organizaciones europeas competir en calidad con las empresas estadounidenses y japonesas.

Este modelo se basa en nueve criterios, distribuidos en cinco 'Facilitadores' y cuatro 'Resultados'. En relación a ello, se acepta la idea de Ramos (2021) que, el modelo de gestión EFQM se diferencia por presentar facilitadores, los cuales se refieren a lo que la organización hace, mientras que los resultados se refieren a lo que la organización consigue.

El liderazgo es uno de los facilitadores y se enfoca en cómo los líderes crean la misión, la visión y los valores de la organización. El siguiente criterio es la política y estrategia, que se refiere a cómo se materializa la estrategia de la organización, que depende de las condiciones u objetivos que se desean alcanzar. El siguiente factor son las personas, es decir, el talento humano que está disponible para llevar a cabo todo el proceso productivo, que incluye: gestión, desarrollo y aprovechamiento del potencial humano.

En el siguiente factor, se encuentran las alianzas y recursos, que son acuerdos externos para obtener recursos para la producción y gestión de alianzas estratégicas. Finalmente, se encuentran los procesos, que se refiere a cómo se diseñan y estandarizan los procesos productivos, y cómo se gestionan y mejoran los procesos para lograr los objetivos planteados por la gerencia.

En cuanto a ello, los resultados se encuentran primero con los clientes, es decir, se evalúa la percepción que los clientes tienen de los productos y servicios que adquieren. En segundo lugar, se encuentran las personas, lo cual se refiere a la manera en que los empleados perciben a la organización y en qué medida se sienten conectados con los objetivos y principios de la empresa.

Seguidamente, se determinan los resultados sociales, debido a que, para la organización, es importante la manera en la que se percibe la influencia en la sociedad, por lo cual, se mide este indicador en temas de responsabilidad social. Finalmente se encuentran los resultados clave, estos comprenden medir los indicadores de rendimiento y los resultados globales como un conglomerado de acciones que permita a la organización tomar decisiones basadas en los hechos documentados.

Es así que, de esta manera, el sistema de gestión de calidad EFQM establece las directrices para lograr los objetivos mediante diferentes métodos como los facilitadores y el análisis de resultados, lo cual permite obtener resultados generales significativos, en relación a ello, se acepta la idea de Delgado (2023) que, la clave está en una adaptación y aplicación cuidadosa, a las particularidades y necesidades de la organización.

Por otra parte, el Programa *Baldrige* de Excelencia en el Desempeño, se constituye como un modelo esencial para las organizaciones que buscan alcanzar la excelencia en la gestión de calidad. Este sistema, originado en los Estados Unidos, se diseñó para potenciar la competitividad, el rendimiento y la sostenibilidad de las entidades participantes, independientemente de su tamaño o sector. Por lo cual se concuerda con la idea de Fleming (2022) que, las fases de implementación

engloban procesos que mejoran las áreas seleccionadas de la empresa y generan una cultura de auto mejoramiento.

Este modelo de calidad se fundamenta en un conjunto de criterios divididos en siete categorías: liderazgo, estrategia, clientes, medición, análisis y gestión del conocimiento, fuerza laboral, operaciones y resultados. Al respecto, estas categorías proporcionan un marco integral para evaluar los procesos organizativos, la orientación al cliente, la eficiencia operativa y la efectividad de la gestión de la calidad.

Este sistema de gestión, pone un fuerte énfasis en la innovación y la mejora continua. A través de su implementación, las organizaciones identifican oportunidades de desarrollo, optimizar sus operaciones y adaptarse proactivamente a las cambiantes condiciones del mercado y las expectativas de los *stakeholders*.

Asimismo, el Programa de Baldrige promueve una cultura organizativa basada en el liderazgo comprometido, la participación de la fuerza laboral y una orientación estratégica alineada con las necesidades y preferencias del cliente. Estos elementos contribuyen a la creación de valor y al fortalecimiento de la posición competitiva de la organización.

Otra característica destacada del modelo de gestión de calidad presentado, es la flexibilidad y adaptabilidad, lo cual, permite a las organizaciones personalizar el enfoque según sus necesidades, objetivos y contexto específico. Además, al fomentar la evaluación y el análisis de datos, el programa respalda la toma de decisiones informada y la planificación estratégica. Además, los modelos basados en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la sostenibilidad, como la norma ISO 26000 y la certificación *B Corp*, integran la ética y la responsabilidad en la gestión de la calidad. Estos modelos promueven prácticas empresariales sostenibles y socialmente responsables, por lo cual, toma en cuenta: impacto ambiental, social y económico de las operaciones.

Los modelos de gestión de calidad presentan una diversidad de enfoques y herramientas que serían implementadas para lograr la excelencia organizacional. Con relación a ello, se acepta la idea de Fleming (2022) que la evaluación y selección cuidadosa de estos modelos, adaptándolos al contexto y objetivos específicos de cada organización, es fundamental para optimizar procesos, incrementar la satisfacción del cliente y alcanzar el éxito sostenible en un entorno empresarial.

### **1.3. Fundamentación de la gestión de la calidad como herramienta de control a partir de las normas ISO**

En el mundo actual, las normas ISO se constituyen como una herramienta esencial para el control, la mejora continua y la garantía de la excelencia en las operaciones y los productos de una organización. En particular, la familia de normas de calidad sirve como marco referencial que establece los principios y requisitos para implementar y mantener un sistema de gestión de calidad que funcione correctamente.

Desde una perspectiva teórica, las normas ISO se fundamenta en 7 principios universales, los cuales son: orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones con los proveedores. Estos principios constituyen la base sobre la que se construyen los sistemas de gestión de calidad, lo cual proporciona, dirección y propósito en el alcance de los objetivos organizacionales. Con relación a ello, se concuerda con la idea de Pardo (2023) que, para un correcto seguimiento, medición y control a través de las normas de calidad, los principios serán aplicados en su totalidad, de no hacer aquello, se presenta un sistema ineficaz.

En relación a los principios, la orientación al cliente es el eje central del sistema porque se comprenderá y satisfará las necesidades y expectativas, debido a que se convierten en una prioridad. En esta etapa, las empresas se ven impulsadas a identificar y anticipar las demandas del mercado, lo que resulta en productos y

servicios de alta calidad que fomentan la lealtad y la satisfacción del cliente.

El liderazgo y la participación se consolidan como elementos de a tomar en cuenta en la organización de una empresa, debido a que, un buen liderazgo, establece la visión, la misión y los valores de la organización, lo que hace que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos. En relación a ello, el recurso más valioso de la organización es el personal, el cual contribuye significativamente al logro de los objetivos de calidad mediante la participación activa y el desarrollo continuo.

La norma ISO 9001:2015, se posiciona como una herramienta de control esencial en el ámbito empresarial contemporáneo, la cual es diseñada para instituciones que buscan asegurar la consistencia y mejoría de sus servicios y productos. Esta norma, al promover un enfoque basado en procesos y riesgos, proporciona un marco estructurado para el desarrollo, implementación y mejora continua de sistemas de gestión de calidad.

Por consiguiente, se coincide con la idea de Pardo (2023) que, mediante la estructura de alto nivel de la norma ISO 9001:2015, la integración con otras normas de gestión es más sencillas de efectuar, lo cual, permite a las organizaciones abordar diversos aspectos, como medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, de manera coherente. La adaptabilidad de la norma multiplica su valor como herramienta de control, lo cual proporciona una visión global y equilibrada del desempeño organizacional.

La implementación de esta norma facilita la identificación y gestión de riesgos y oportunidades, lo cual fomenta, la resiliencia y adaptabilidad de la organización. Además, alienta a la toma de decisiones basada en evidencia, la norma ISO 9001:2015 respalda la objetividad y coherencia en la planificación estratégica y operacional, lo cual, refuerza la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos y aumentar la satisfacción del cliente.

El enfoque basado en procesos, que es parte de las normas ISO, implica la identificación, gestión y mejora sistemática de los procesos de una organización. Este principio, permite una visión integral de la estructura organizativa y facilita la identificación de oportunidades de mejora, la asignación eficiente de recursos y la optimización del rendimiento. Las organizaciones controlan el desempeño, mediante el monitoreo y la evaluación de procesos, lo cual, asegura la conformidad con los requisitos e identifica las áreas de mejora.

Otro pilar fundamental es la mejora continua, la cual, implica un compromiso constante con la evaluación y optimización del sistema de gestión de calidad. La mejora continua es posible mediante la identificación de los no cumplimientos de los requisitos, la estructuración de acciones correctivas e innovación en procesos productivos. Esta filosofía propicia un ciclo virtuoso de aprendizaje y adaptación, lo cual permite a las organizaciones responder proactivamente a los cambios del entorno y a las expectativas de los *stakeholders*.

La toma de decisiones basada en la evidencia, por su parte, es esencial para la gestión de la calidad. Al respecto, se concuerda con Gallego (2021) que, La recopilación, análisis y evaluación de datos y la información permiten a los líderes tomar decisiones informadas, lo cual minimiza la incertidumbre y maximiza la eficacia de las acciones implementadas. La utilización de indicadores de desempeño y herramientas analíticas facilita la monitorización del sistema y el establecimiento de objetivos y metas realistas y alcanzables.

La gestión de relaciones con los proveedores y otros *stakeholders* es igualmente crítica. Las normas ISO promueven la creación de relaciones de beneficio mutuo, basadas en la confianza, la transparencia y la colaboración. La gestión efectiva de estas relaciones contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de la cadena de suministro, lo que asegura la calidad y disponibilidad de los insumos y servicios.

Una característica distintiva de las normas ISO es la adaptabilidad a diferentes contextos organizacionales. A lo cual, se acepta el criterio de Galvis (2020) que, independientemente del tamaño, tipo o sector de la organización, las normas ISO

proporcionan un marco flexible y escalable que se personalizarían para satisfacer las necesidades y requisitos específicos de cada entidad.

En la era de la digitalización, la integración de la tecnología en la gestión de la calidad es imperativa. Las normas ISO fomentan la adopción de soluciones tecnológicas para la recopilación y análisis de datos, la automatización de procesos y la comunicación. A lo cual, se concuerda con la idea de Pardo (2023) que, la innovación, impulsada por la tecnología, es un motor de crecimiento y diferenciación, lo cual permite a las organizaciones crear valor y mantener su competitividad en el mercado.

Finalmente, la evolución constante de la tecnología requiere un marco normativo que se adapte y evolucione de manera paralela. En este escenario, el desarrollo y actualización de las normas ISO son procesos continuos, que buscan anticipar y responder a las necesidades cambiantes del mercado y la sociedad. Por lo cual, las organizaciones establecerán métodos para monitorear, medir, analizar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad. Uno de los métodos más conocidos para mantener el control son las auditorías internas, las cuales cumplen un papel esencial en la gestión de cualquier organización. Estas evaluaciones sistemáticas y objetivas proporcionan un análisis imparcial de los procesos y operaciones de una empresa.

A través de las auditorías se detectan deficiencias en los procesos antes de que sean problemas más graves para la organización. Además de asegurar el cumplimiento de normativas, mejora la eficiencia al identificar áreas de mejora en las cuales se determinan acciones en busca de una mejora continua, lo que aporta a la creación a la cultura de la empresa, lo cual encamina a una identidad organizacional.

Las auditorías internas no solo son herramientas de detección y corrección, sino que también actúan como mecanismos preventivos y de mejora. Al adoptar un enfoque proactivo hacia las auditorías internas, las organizaciones se asegurarían de operar de manera eficiente, ética y en cumplimiento de todas las regulaciones

pertinentes.

En relación a ello, se concuerda con el criterio de Arenas (2019) que las auditorías internas actúan como mecanismo de control, validación y retroalimentación, lo cual asegura que la organización no solo establezca altos estándares de calidad, sino que también trabaje de manera consistente para alcanzarlos y mejorarlos. Sin auditorías internas efectivas, un sistema de gestión de calidad perdería relevancia y eficacia con el tiempo.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Definición del tipo, enfoque y métodos de investigación**

Para desarrollar la investigación, se recurre a una metodología cualitativa, debido a que se requiere evaluar criterios subjetivos, al respecto se acepta la idea de Conejero (2020) que, este enfoque de investigación se centra en interpretar las experiencias humanas y los fenómenos sociales desde la perspectiva de aquellos que los viven. Cabe recalcar que, este enfoque se sumerge en la complejidad de los fenómenos y otorga importancia a lo subjetivo y a las interpretaciones, por lo cual, mediante esta metodología se percibe: la realidad, emociones, sentimientos, pensamientos, expectativas y experiencias personales respecto a las personas sujetas a la investigación.

A través de la investigación cualitativa, se descubren disfunciones que requieren atención, debido a que se analiza desde otro punto de vista y se identifican posibles fallas en el funcionamiento de un sistema. Por lo cual, se concuerda con el criterio de Bautista (2022) que, este enfoque se constituye como un poderoso catalizador para el cambio institucional o empresarial, proporciona una base sólida para efectuar programas o iniciativas diseñadas con una comprensión genuina de las necesidades y realidades de la población a investigar.

Seguidamente, se utiliza un diseño de investigación no experimental, el cual se constituye como una herramienta esencial, especialmente en situaciones donde la manipulación directa de variables resulta impracticable. Este análisis destaca la relevancia del diseño no experimental en la investigación de proyectos, lo cual denota su naturaleza, ventajas, limitaciones y aplicaciones prácticas.

La investigación recurre a un diseño no experimental, debido a que no se tiene un control total de las variables, por lo cual se acepta la idea de Arias (2021) que los trabajos de este tipo se encuentran enfocados a la investigación sin alterar ningún tipo de variable, lo cual mantiene la integridad del estudio.

Además, se utiliza el tipo de investigación ex post facto debido a que no se tiene control sobre las variables independientes, porque ya han ocurrido sus manifestaciones y a través del análisis se establecen relaciones y posibles causas efecto entre ellas.

Por otra parte, para desarrollar el trabajo se necesita determinar características de la empresa y describir las funciones en el trabajo diario, por lo cual se recurre a un alcance descriptivo de investigación, debido a que se requiere construir una base de conocimiento sólida y confiable. Además, establece una base comprensiva de conocimiento, lo cual, es crucial antes de plantear una idea a defender.

Con relación a ello, se concuerda con Arroyo (2020) que, mediante la investigación descriptiva se recopilan datos que son fundamentales para la toma de decisiones informadas, el detalle de los hallazgos permite a los líderes hacer elecciones basadas en evidencia actual y tangible.

Seguidamente, se utiliza un corte transversal, con relación a ello se comparte el criterio de Arias (2021) que, este tipo de investigaciones se realiza en un solo momento en el tiempo, para recolectar datos de una población específica o de un subconjunto seleccionado. De igual manera, se recurre a este método porque se busca examinar y comprender la situación actual de la empresa en términos de características específicas, actitudes, o condiciones.

Por otra parte, para desarrollar la investigación se necesita recopilar y comprender: actitudes, creencias y opiniones de individuos, además de reconocer la importancia de las narrativas personales y colectivas en la construcción del conocimiento mediante un muestreo selectivo, por tanto se acepta la idea de Conejero (2020) que se elige un grupo representativo para acumular la cantidad necesaria de datos que permitan un análisis exhaustivo posterior, por lo cual se realiza una encuesta a los 20 operarios de la empresa.

Seguidamente, las preguntas están basadas en los principios de la norma ISO 9001:2015, los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las

personas, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencia, gestión de las relaciones. Esto debido a que, mediante el enfoque en los principios, se detecta las debilidades en la organización, en las cuales posteriormente se diseña el sistema de gestión de calidad.

Las opciones de respuesta se consideran en una escala de Likert, al respecto se coincide con el criterio de Canto de Gante (2020) que, esta forma de medición de respuesta suele ser intuitiva, es decir que, al ser una escala uniforme, la comparación entre diferentes grupos o categorías es más sencilla y directa.

Las encuestas ofrecen un medio sistemático y replicable para filtrar y entender este caudal de datos. Las cuales, proporcionan un mecanismo para identificar tendencias, evaluar necesidades y problemáticas, además de, medir la eficacia de los programas aplicados, lo cual, asegura que las decisiones se basen en información relevante y actualizada.

La utilidad de las encuestas va de la mano con la responsabilidad ética y metodológica. Al respecto, se acepta la idea de Arroyo (2020) que, al implementar encuestas se requiere una cuidadosa consideración del diseño, además de dar fuerza a cada elemento desde la selección de la muestra hasta la formulación de las preguntas y la interpretación de los datos, lo cual se manejará con rigurosidad para evitar sesgos y malinterpretaciones.

## **2.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Confecciones Núñez**

La empresa confecciones Núñez, se dedica a la confección de prendas de moda íntima, la cual cuenta con varios productos de distintas líneas para: niños, niñas, hombres y mujeres. Esta organización empieza las operaciones hace más de 30 años, el primer producto es desarrollado y comercializado en la ciudad de Ambato de mano de su gerente y fundador.

Seguidamente, la venta de los productos se expande al territorio ecuatoriano y se distribuyen a ciudades como: Guayaquil, Portoviejo, Manta, Esmeraldas, Quevedo,

Riobamba, Quito y Ambato; las cuales se convirtieron en los principales clientes de esta marca, cabe recalcar que el mayor ingreso que percibe la empresa viene de las distribuidoras de ropa que se encuentran en el país.

En la actualidad, la empresa se compone de 20 colaboradores, 13 de ellos son los operarios de planta, y 7 son maquilas externas. En relación a ello, la función del puesto de operarios comprende los siguientes procesos: recepción de la materia prima, tendido y corte de tela, organización de las piezas, unión de las piezas, pulir el producto final, empacar el producto y el posterior despacho según los pedidos. Entre todos estos procesos, se asignan diferentes roles para que cada operario y operaria realice actividades en específico para mantener el flujo y orden de producción.

Las funciones de las maquilas externas son distintas según las necesidades de producción, las cuales son las que van antes de empezar todo el proceso productivo en el centro de operaciones, uno de los procesos es el recubierto de piezas, en el cual se destina un número determinado de docenas para el posterior ensamblaje; otro de los procesos es el bordado y el estampado de prendas. Todos estos procesos llevan una revisión de entrada y de salida de la fábrica, estos procesos son remunerados en función del número de prendas entregadas y del cumplimiento de la calidad básica que se maneja en la empresa.

Cabe recalcar que los servicios externos ocasionales, son planificados con antelación de acuerdo a las necesidades de la empresa, los servicios de diseño son requeridos según las temporadas del año y cuando existe la necesidad de innovar y tener una nueva colección de prendas. En relación a ello, los servicios de mantenimiento de maquinaria se realizan cada año de manera general, y en dado caso de presentar fallas, se requiere una consulta de urgencia.

Además, la empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores, los cuales son en mayoría de empresas ecuatorianas, de las cuales suministran: empaques, hilos, sedas y elásticos. Por otra parte, se adquiere telas de origen colombianas que ofrecen tecnología de vanguardia e innovación textil, de la misma manera, los

elásticos empleados en confección son de Perú, los cuales ofrecen buenas formas de pago y negociación directa con la empresa.

Por otra parte, en las funciones administrativas se encuentran las áreas de: Gerencia; Contabilidad; y ;Ventas. Las funciones del gerente comprenden actividades en todas las áreas de la empresa, tales como: planificación de producción, reunión con proveedores, coordinación y control de los procesos, elaboración de presupuestos. Seguidamente, las funciones del contador son actividades propias de la competencia del área, este puesto es muy importante, reporta el estado financiero de la empresa al gerente para facilitar la toma de decisiones basados en evidencia contable.

En relación a ello, las funciones del vendedor son netamente de campo, es decir, mantiene una comunicación personal y permanente en las distintas distribuidoras para fidelizar clientes, en adición a ello, el rol del vendedor en la empresa es fundamental, es el que está actualizado al mercado y conoce la dinámica de este. Finalmente, se convoca a una reunión semanal con el personal administrativo y se comunica todas las novedades en relación a la empresa para definir los objetivos a los que se desea llegar.

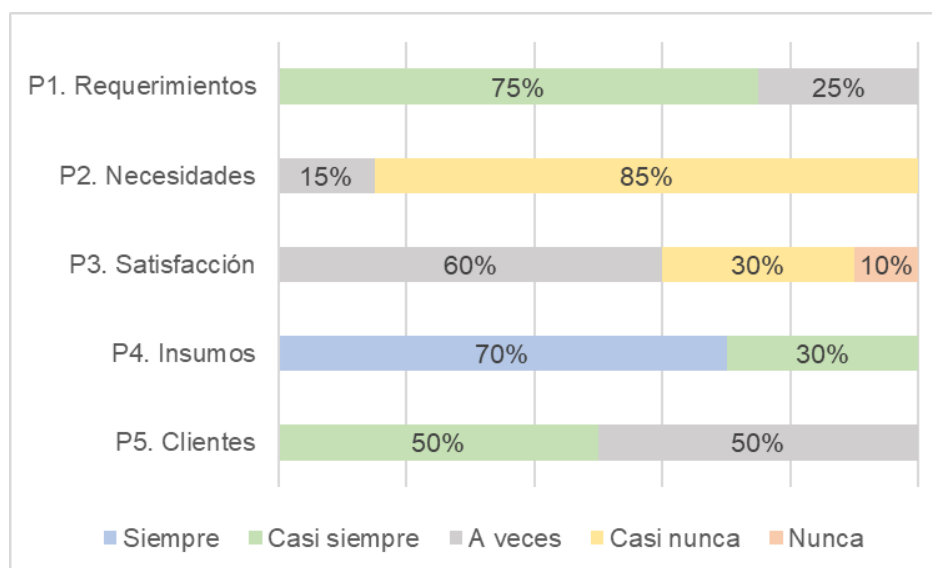
Por tal motivo, la misión de la empresa se define como: “Diseñar y confeccionar prendas de moda íntima, para causar un impacto positivo en el estilo de vida de los clientes”. Seguidamente, la visión de la empresa es “Ser un referente de la moda íntima por la innovación de los productos y mantener presencia en el territorio nacional, al mantener la tendencia - calidad – precio”. Con relación a ello, dentro de los valores descritos dentro de la constitución de la empresa, se encuentran: integridad, excelencia, innovación, respeto y trabajo en equipo.

### **2.3. Análisis de resultados**

Las encuestas realizadas tienen como sustento, siete principios inherentes a la norma de calidad, en tal sentido, se obtienen los siguientes resultados.

## Enfoque al cliente

**Gráfico 5.** Resultados sobre el enfoque al cliente



Fuente: elaboración propia

La encuesta revela la relación de la empresa con los clientes y la calidad de la comunicación interna y externa. A través de las respuestas obtenidas, se entiende que la conformidad del producto con los requerimientos del cliente es bastante positiva, lo que indica que, en general, la empresa parece estar en sintonía con las expectativas de los consumidores. Este es un voto de confianza en la habilidad de la organización para entregar productos que concuerden con las necesidades del mercado.

Al poner en contexto la comprensión de las preferencias y necesidades del consumidor, se observa que existe una división. Un grupo no insignificante de participantes siente que la información sobre las preferencias del consumidor no fluye adecuadamente hacia ellos. Este es un área de oportunidad para la empresa; fortalecer los canales de comunicación sobre las preferencias del cliente desbloquearía aún más el potencial de comprensión del mercado.

En cuanto a la comunicación interna, se destaca que la importancia de la satisfacción del cliente es un mensaje que es comunicado por la gerencia a la mayoría de los empleados, aunque todavía hay margen para que este mensaje sea

más importante en toda la organización.

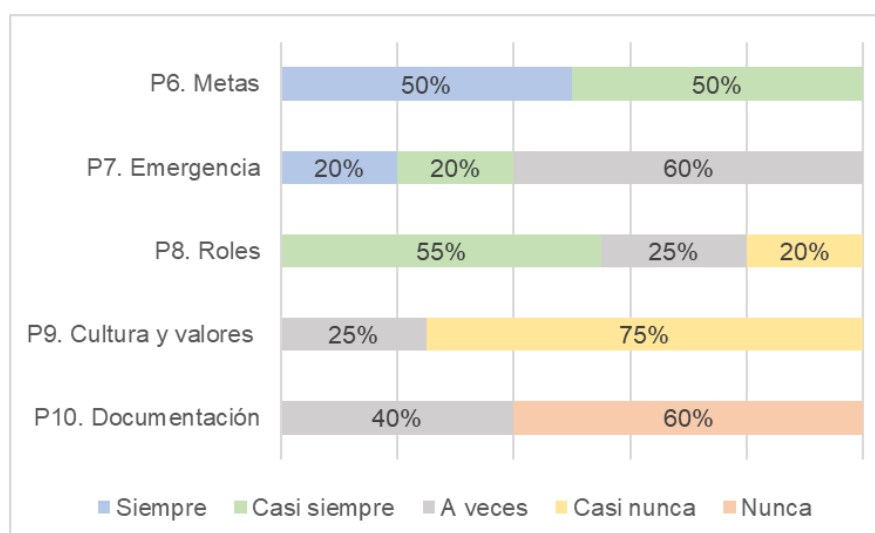
La calidad de los insumos también se considera alta, lo que sugiere que los insumos del producto, los materiales y recursos utilizados, están a la altura de las expectativas. Esto es fundamental, la calidad de los insumos es a menudo directamente proporcional a la calidad del producto final.

Por último, el conocimiento y la comunicación acerca de los principales clientes de la empresa se encuentra en deficiencia; existe un equilibrio entre quienes están informados y quienes no. Conocer a los clientes principales no solo es beneficioso, sino crucial para el desarrollo de estrategias de negocio personalizadas y para el fortalecimiento de relaciones comerciales duraderas.

La encuesta es un reflejo de una empresa que está en un camino positivo, pero que será diligente en asegurar que la información fluya libre y eficientemente para que todos los miembros del equipo actúen con el cliente en cuestión.

## Liderazgo

**Gráfico 6.** Resultados sobre el liderazgo



Fuente: elaboración propia

La encuesta revela una imagen mixta sobre la cultura y prácticas de liderazgo dentro de la organización. Por un lado, la consistencia en el establecimiento de

metas de trabajo por parte de la gerencia es notable, todos los empleados sienten que esto se hace siempre o casi siempre. Este hallazgo sugiere una comunicación efectiva de las expectativas y una dirección clara de los superiores, lo que sería un indicador de una estructura organizacional sólida y una planificación estratégica efectiva.

Sin embargo, al examinar el conocimiento de los procedimientos en caso de emergencia, surge una preocupación: la mayoría de los empleados parecen inciertos sobre a quién dirigirse en tales situaciones. Esto plantea una cuestión de seguridad y bienestar del personal que requiere atención inmediata. Para remediar esto, la organización implementaría sesiones de formación regulares y garantizar que se distribuyan y exhiban manuales de procedimientos de emergencia en lugares visibles.

En cuanto a la definición de roles específicos, la respuesta de los empleados sugiere que hay cierta claridad, pero aún existe un margen de desconocimiento que afectaría la eficiencia y la claridad en las responsabilidades laborales. Es posible que algunos empleados no estén completamente seguros de sus roles o de cómo su trabajo se alinea con los objetivos de la organización. Se trabajaría con la implementación de descripciones de puestos actualizadas y sesiones periódicas de alineación de roles para garantizar que todos los empleados entiendan cómo su trabajo contribuye a la visión y misión de la empresa.

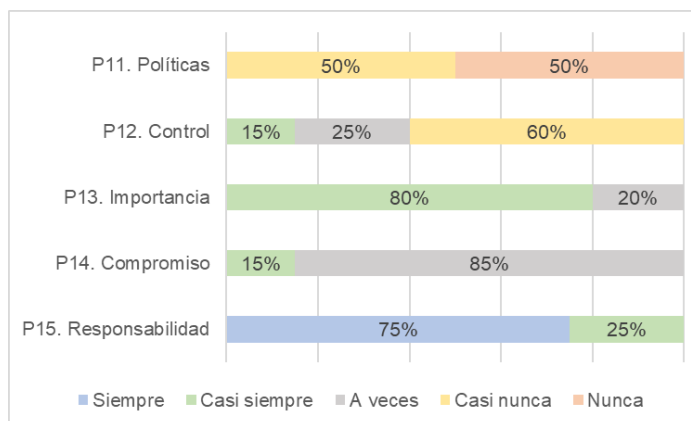
Además, hay una desconexión aparente entre los empleados y la cultura y valores empresariales, con una cantidad significativa de empleados que no se sienten relacionados con estos aspectos. Esto indicaría que los valores promulgados no se están viviendo o comunicando efectivamente en la vida diaria de la empresa. Para fortalecer esta relación, se implementaría un sistema de comunicación transversal con alcance de toda la empresa.

Por último, la solicitud de información documentada sobre el trabajo que no se está cumpliendo satisfactoriamente para una proporción de los empleados. Esto sería una señal de que los sistemas de información y documentación no son accesibles o no

están bien mantenidos. Se mejorarían los sistemas de gestión de la información para asegurar que todos los empleados tengan acceso fácil y oportuno a la información que necesitan para desempeñar sus funciones eficientemente.

## Compromiso de las personas

**Gráfico 7.** Resultados sobre el compromiso de las personas



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las políticas y valores empresariales, se detecta una considerable falta de claridad en su comunicación. Con la mitad de los encuestados que rara vez o nunca se comunican con claridad, hay una señal evidente de que la organización revisará y posiblemente rediseñará la forma en que transmite sus valores y políticas. Una comunicación efectiva en este aspecto es crucial, constituye una parte esencial de la cultura empresarial y guía la toma de decisiones y comportamiento de los empleados. Se optaría por la implementación de talleres interactivos y sesiones de *feedback* para asegurar que los valores y políticas no solo se entiendan, sino que también se vivan día a día.

Respecto al control sobre las actividades dentro de su área, los empleados parecen sentir que tienen un control limitado, lo que apuntaría a problemas con la autonomía o quizás a una falta de comprensión de cómo su trabajo se ajusta al marco más amplio de los objetivos de la empresa. Esta falta de control llevaría a una disminución de la motivación y a una menor satisfacción laboral. Para abordar este problema, sería beneficioso ofrecer una capacitación que enfoque en la gestión y organización del trabajo y proporcionar una plataforma donde los empleados

expresarán sus preocupaciones y sugerencias.

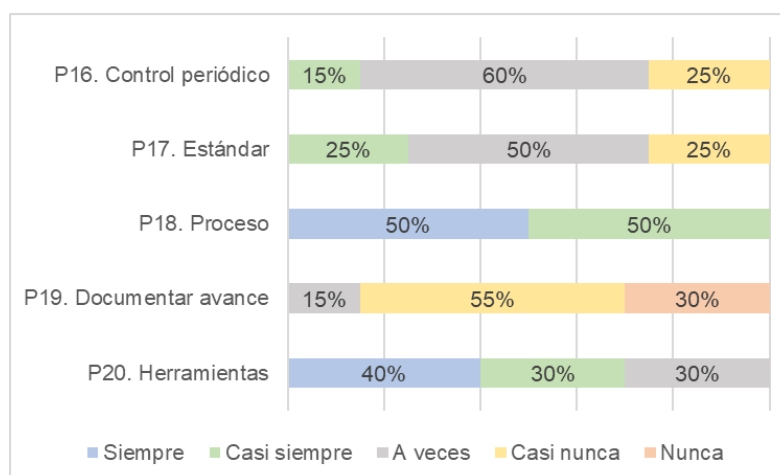
En contraste, la mayoría de los empleados sí reconocen la importancia de su trabajo para la empresa, esto es fundamental para el compromiso del empleado y para la moral general. Este sentimiento de valor será fortalecido aún más asegurándose de que los logros individuales y de equipo sean reconocidos y celebrados.

Sin embargo, cuando se trata del compromiso por parte de los compañeros de trabajo, la percepción es mayormente negativa. Esto tiene un impacto desmoralizador y afectar la colaboración y el ambiente de trabajo. Una estrategia para mejorar esto sería la implementación de actividades de *team building* y desarrollo de habilidades de colaboración para fomentar un mayor sentido de unidad y propósito compartido.

Finalmente, la mayoría de los empleados se sienten responsables de la calidad del producto que fabrican, esto muestra que los empleados están alineados con uno de los aspectos más importantes, que es la calidad del producto. Se mantiene y refuerza este sentimiento de responsabilidad asegurándose de que los empleados tengan los recursos y la formación necesarios para realizar su trabajo al más alto nivel.

## Enfoque basado en procesos

**Gráfico 8.** Resultados sobre el enfoque basado en procesos



Fuente: elaboración propia

El control periódico de los procesos parece ser una actividad que no se realiza de manera constante debido a la acumulación de respuestas en zona media, lo que indica que, no se percibe como una práctica sistemática o rigurosamente aplicada. Esto llevaría inconsistencias en la calidad y eficiencia del trabajo. Una posible solución sería implementar un sistema de gestión de calidad más robusto, donde los controles periódicos sean parte integral de las operaciones diarias y no solo una tarea ocasional.

En cuanto a los estándares de producción, parece haber una división en la percepción de su establecimiento. Esto sugiere que, mientras algunos empleados están bien informados sobre los estándares, otros no lo están tanto o perciben su aplicación como inconsistente. La claridad y la comunicación podrían mejorarse para asegurar que todos los empleados entiendan y sigan los estándares de producción establecidos. Talleres de capacitación y hojas de ruta claras ayudarían a alinear mejor a todo el personal con los estándares esperados.

Respecto a si la producción tiene definido un proceso, la respuesta positiva mayoritaria sugiere que la mayoría de los empleados están conscientes de un flujo

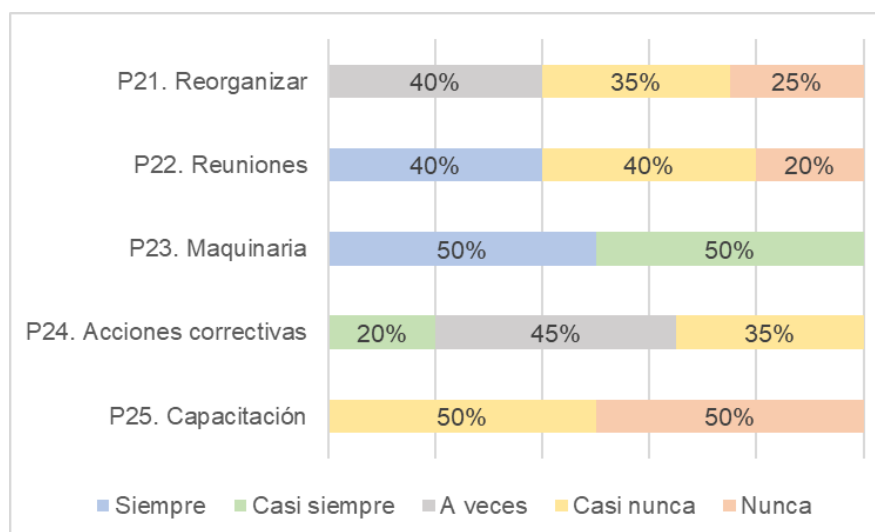
de trabajo estructurado. Este es un punto fuerte, un proceso bien definido es fundamental para la eficiencia y la calidad del producto. Sin embargo, aún hay lugar para mejoras para asegurar que este conocimiento sea universal. Reforzar la formación en el proceso y asegurar que los nuevos empleados estén completamente integrados, ayudaría a mitigar cualquier confusión o desconocimiento.

La documentación del avance del trabajo no parece ser una práctica consistente, lo que conduciría a problemas de seguimiento. La falta de documentación crearía desafíos en la evaluación del rendimiento y en la capacidad de abordar problemas de producción de manera proactiva. Implementar un sistema de reporte de progreso resolvería esta deficiencia, lo cual permite un seguimiento más efectivo y una mejor gestión de proyectos.

Finalmente, la percepción de que se proporcionan las herramientas necesarias para el trabajo es relativamente positiva, lo cual es esencial para la moral y la productividad del empleado. No obstante, hay espacio para asegurarse de que todas las herramientas y recursos sean de la mejor calidad y estén disponibles para todos los empleados cuando los necesiten. Un inventario regular y evaluaciones de necesidades de recursos garantizarían que los empleados estén siempre bien equipados.

## Mejora continua

**Gráfico 9.** Resultados sobre la mejora continua.



Fuente: elaboración propia.

La distribución de las respuestas acerca de la reorganización de los procesos, indican una tendencia hacia la reorganización ocasional más que una práctica anual sistemática. Esto sugiere que, mientras hay un esfuerzo por revisar y actualizar los procesos, este no se aplica con la regularidad que es ideal para una cultura de mejora continua. Para fortalecer esta área, se establecerá un calendario fijo de revisión y una metodología estructurada que asegure que los procesos no solo se revisen, sino que también se optimicen de manera regular.

En la realización de reuniones permanentes en el área, las respuestas indican que, aunque se reconoce la importancia de las reuniones para la coordinación y comunicación, la práctica no es común. Para mejorar esto, se instauraría una política de reuniones regulares, posiblemente apoyada por una plataforma de gestión de proyectos que facilite la programación y el seguimiento de las reuniones y los temas tratados en ellas.

El mantenimiento o la compra de nueva maquinaria recibe una confirmación sólida de que se lleva a cabo, lo cual es un indicativo de que la empresa pone énfasis en mantener su infraestructura en buen estado o en actualizarla. Esto es fundamental para evitar tiempos de inactividad y garantizar la continuidad del negocio. No

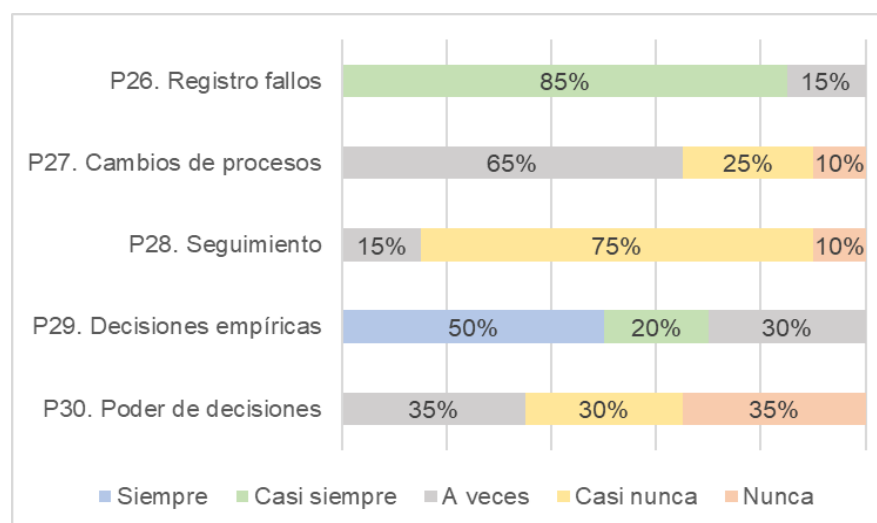
obstante, siempre es prudente evaluar si la frecuencia y eficacia del mantenimiento y las inversiones en nueva maquinaria están alineadas con las necesidades reales y objetivos a largo plazo de la empresa.

En cuanto a la atención con acciones correctivas a las complicaciones en la empresa, las respuestas muestran una tendencia hacia la reactividad en lugar de la proactividad. Las respuestas dispersas sugieren que la implementación de acciones correctivas no serían efectivas como deberían. Una solución a este problema sería la implementación de un sistema de gestión de incidentes que permita identificar, registrar y seguir las complicaciones de forma eficiente, lo cual asegura que las acciones correctivas se apliquen de manera oportuna y efectiva.

Finalmente, el hecho de que la capacitación para desarrollar mejor el trabajo sea ampliamente reconocida como proporcionada es un signo muy positivo. Sin embargo, es importante garantizar que estas oportunidades de capacitación estén bien alineadas con las necesidades individuales de los empleados y los objetivos estratégicos de la empresa. La capacitación será una herramienta para cerrar las brechas de habilidades y preparar a la fuerza laboral para futuros desafíos y oportunidades.

## Toma de decisiones basada en evidencia

**Gráfico 10.** Resultados sobre la toma de decisiones basada en evidencia.



Fuente: elaboración propia.

El registro detallado de defectos o fallos en los productos parece ser una práctica común en la organización, lo que indica una orientación hacia la calidad y un enfoque en la mejora continua. Sin embargo, el hecho de que haya un reconocimiento de que no siempre se lleva a cabo sugiere la necesidad de consolidar este registro como una práctica estándar. Implementar un sistema de gestión de calidad que automatice y facilite el registro de defectos mejoraría la consistencia en esta área.

En cuanto a los criterios para tomar decisiones sobre cambios en los procesos de producción, parece haber una aceptación moderada de su establecimiento. Este resultado refleja una necesidad de mayor claridad y formalización en los procesos de toma de decisiones. El desarrollo y la comunicación de criterios claros y basados en datos ayudarían a mejorar la confianza en las decisiones tomadas y garantizar que todos los cambios estén bien fundamentados.

La encuesta muestra que los mecanismos de seguimiento al proceso productivo no están tan extendidos como indica su potencial. El seguimiento efectivo es esencial para asegurar la calidad y la eficiencia en la producción. La adopción de herramientas de seguimiento y análisis de procesos ofrecería mejor visibilidad y control sobre la producción, lo que a su vez facilitaría una mejora continua.

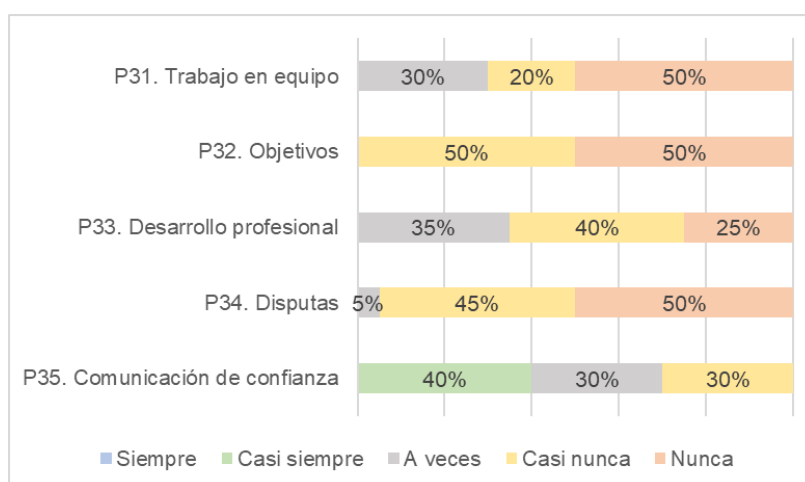
La toma de decisiones empíricas, es decir, basadas en la experiencia y la observación en lugar de en datos concretos, parece ser una práctica común. Esto sería una señal de que se valora la experiencia, pero también indicaría una oportunidad para incrementar el uso de datos y análisis en la toma de decisiones. La capacitación en análisis de datos y la implementación de sistemas de herramientas de IA equilibrarían la toma de decisiones empírica con enfoques basados en evidencia.

Por último, la percepción de poder en la toma de decisiones dentro del área de trabajo está dividida. Este equilibrio muestra que, aunque algunos empleados se sienten empoderados, otros no lo están tanto. Para fomentar un sentido más fuerte de autonomía y responsabilidad, se revisarán las estructuras de autoridad y

fomentar una cultura que promueva la toma de decisiones descentralizada y el empoderamiento de los empleados mediante el sistema de comunicación interno y la designación de roles.

## Gestión de las relaciones

**Gráfico 11.** Resultados sobre la gestión de las relaciones.



Fuente: elaboración propia.

A partir de las respuestas, se observa que la cultura de trabajo en equipo y colaboración parece no estar plenamente arraigada en la organización. La inclinación hacia respuestas de "Casi nunca" y "Nunca" sugiere que la promoción de un ambiente colaborativo enfrenta desafíos. Para mejorar esto, se crearían iniciativas que fomenten la interacción y cooperación entre los empleados, como reuniones de equipo regulares, actividades de construcción de equipo y proyectos colaborativos que crucen diferentes departamentos.

La comunicación y manejo de los objetivos, expectativas y políticas de la empresa con los colaboradores parece dispersa y posiblemente ineficaz, dada la tendencia de las respuestas. Esta situación llevaría a confusión y desalineación entre los empleados y la dirección de la empresa. Para ello, se implementarían sesiones de comunicación periódicas, donde se compartan actualizaciones de la empresa y se

aclaren las expectativas, además de proporcionar una plataforma para que los empleados den su retroalimentación.

En cuanto a los programas de desarrollo profesional y bienestar, las respuestas indican que existen, pero su impacto o eficacia sería limitado. Es vital que estos programas no solo existan, sino que sean relevantes y accesibles para los empleados. Mejorar la visibilidad de estos programas y recoger *feedback* regular de los empleados sobre su utilidad mediante una plataforma de opiniones, aseguraría que estos recursos estén alineados con las necesidades y objetivos del personal.

El área de resolución de disputas entre colaboradores muestra una notable deficiencia, con una tendencia a señalar que no existen protocolos establecidos. Este es un área crítica que requiere atención inmediata para evitar la escalada de conflictos. La implementación de un sistema formal de resolución de conflictos, que incluya mediación y políticas claras, sería una solución efectiva para abordar este problema, además del bienestar psicológico en el cual se establecerían sesiones de juegos interactivos o fuera del ambiente de trabajo

Finalmente, la comunicación de confianza con el personal administrativo para compartir situaciones personales indica cierto nivel de apertura, pero aún hay margen de mejora. La confianza es fundamental en cualquier relación laboral y se reforzaría mediante la implementación de canales de comunicación más personales y confidenciales, así como la capacitación de los líderes en habilidades de empatía y comunicación efectiva.

**Cuadro 1. Matriz de hallazgos basados en la encuesta para Confecciones Núñez**

<b>Categoría</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Hallazgos específicos</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Acciones</b>
Enfoque al cliente	Conocimiento de los requerimientos del cliente y sus preferencias.	La mayoría de los encuestados afirma comprender y satisfacer las necesidades del cliente.	Existe una sólida base de enfoque al cliente, pero es crucial mejorar la comunicación sobre su importancia para asegurar la satisfacción del cliente en todos los niveles.	Desarrollar talleres y sesiones de formación para enfatizar la importancia de la satisfacción del cliente. Implementar un sistema de retroalimentación regular del cliente. Implementar un programa que convierta a clientes satisfechos en embajadores de la marca, ofreciéndoles incentivos por compartir sus experiencias positivas en redes sociales. Implementar un sistema de recompensas con los distribuidores para que crezca la presencia de la marca en las ciudades, lo cual ofrece diversos premios para que el producto sea más frecuente en los <i>show rooms</i> .
Liderazgo	Establecimiento de metas y definición de roles, aunque con división de opiniones.	Opiniones divididas sobre la claridad de las metas y la comunicación de roles dentro de la empresa.	Es esencial reforzar la comunicación y claridad en la definición de roles y objetivos para alinear mejor a los equipos hacia las metas comunes.	Organizar sesiones de alineación estratégica trimestrales para clarificar objetivos y roles. Mejorar los canales de comunicación interna mediante los jefes inmediatos, mediante el método "cascada" Organizar retiros anuales fuera del ambiente laboral que combinen sesiones de estrategia con actividades de <i>team building</i> , para fomentar la cohesión

				<p>y claridad en la dirección.</p> <p>Realizar talleres que fomenten estilos de liderazgo innovadores, enfocados en la creatividad y solución de problemas, con expertos en liderazgo y desarrollo organizacional.</p>
Compromiso de las personas	Buen nivel de compromiso y reconocimiento de la importancia del trabajo.	Alta valoración de la cultura de compromiso y la importancia del trabajo en la percepción de los empleados.	La empresa cuenta con un personal comprometido, lo que indica una cultura organizacional fuerte, aunque se mejorará en la comunicación de políticas y valores.	<p>Implementar un programa de comunicación interna que promueva los valores y políticas de la empresa.</p> <p>Organizar eventos de <i>team building</i>.</p> <p>Desarrollar un sistema de reconocimiento que celebre logros individuales y de equipo dando beneficios como electrodomésticos, tiempo de vacaciones, descuentos en productos en ceremonias trimestrales.</p> <p>Implementar programas de bienestar que aborden la salud física, mental y emocional de los empleados, que incluya acceso a asesoramiento psicológico, actividades de relajación y espacios de trabajo saludables.</p>
Enfoque basado en procesos	Existencia de procedimientos y estándares de producción.	Buenas prácticas de procedimientos estándar en producción, con algunas deficiencias en el seguimiento.	Los procesos y procedimientos están establecidos, pero necesitan mayor control y documentación para asegurar su	Establecer revisiones periódicas de los procesos y mejorar la documentación del trabajo realizado.

			eficacia y eficiencia continuas.	<p>Utilizar software de gestión de proyectos.</p> <p>Organizar eventos de <i>hackathon</i> internos donde los empleados propongan y desarrollen mejoras en los procesos de producción y operativos, lo cual promueve la innovación desde dentro.</p> <p>Implementar sistemas de gestión visual en el lugar de trabajo, como tableros <i>Kanban</i> o <i>Andon</i>, para mejorar la comunicación sobre el progreso de los procesos y la resolución de problemas en tiempo real.</p>
Mejora continua	Disposición hacia la reorganización de procesos y realización de mantenimiento.	Positiva actitud hacia la mejora de procesos, aunque con limitada ejecución de acciones correctivas.	La disposición para la mejora está presente; sin embargo, se requiere un enfoque más estructurado hacia la capacitación y la implementación de acciones correctivas.	<p>Crear un plan de capacitación centrado en la mejora continua y el desarrollo de habilidades.</p> <p>Establecer un sistema de gestión de acciones correctivas.</p> <p>Establecer programas de intercambio con otras empresas o instituciones educativas para compartir conocimientos y mejores prácticas en mejora continua y gestión de calidad.</p> <p>Utilizar plataformas de innovación abierta para recoger ideas de mejora tanto de empleados como de externos, para promover la participación a través de concursos y recompensas.</p>

Toma de decisiones basada en evidencia	Registro de defectos y fallos, estructura para decisiones basadas en cambios.	Reconocimiento de la necesidad de recolectar datos para la toma de decisiones, pero con seguimiento insuficiente.	La toma de decisiones parece fundamentarse en datos, pero la falta de seguimiento limita la capacidad para ajustar y mejorar continuamente los procesos.	Implementar herramientas de análisis de datos para mejorar el seguimiento y la toma de decisiones basada en evidencias. Capacitación en análisis de datos en gerencia y jefes inmediatos. Desarrollar modelos predictivos y simulaciones para anticipar resultados de decisiones estratégicas, al utilizar técnicas de inteligencia artificial y <i>machine learning</i> .
Gestión de las relaciones	Fomento del trabajo en equipo y comunicación sobre objetivos.	Buena comunicación de objetivos y fomento del trabajo en equipo, con espacio para mejorar en desarrollo profesional.	Mientras que el trabajo en equipo y la comunicación de objetivos son fuertes, el desarrollo profesional y la resolución de conflictos necesitan atención para mantener un ambiente de trabajo positivo.	Desarrollar programas de desarrollo profesional y mentoría. Formar alianzas con universidades y centros de formación para ofrecer a los empleados programas de desarrollo profesional y cursos de actualización. Implementar un programa de mediación que utilice técnicas creativas, como el teatro corporativo o los juegos de roles, para abordar y resolver conflictos de manera constructiva.

Fuente: elaboración propia

La elaboración de la matriz de hallazgos y estrategias se basa en el conocimiento general sobre análisis de datos, sistema de gestión de calidad y manejo de recursos para interpretar las encuestas y sugerir acciones enfocadas en la construcción del sistema de gestión de calidad. Esta metodología es común en la gestión de negocios, pero no está atribuida a un autor individual en particular. La creación de la matriz fue una aplicación práctica de principios generales en estas áreas.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Análisis de componentes de la gestión de calidad

Las encuestas realizadas reflejan las fortalezas y debilidades de la empresa en base a los principios de la norma ISO 9001:2015, Una vez recolectados los hallazgos se procede a determinar cuáles son los problemas de la empresa e identificar los factores para proponer el sistema de gestión.

**Cuadro 2.** *Identificación de debilidades y acciones a desarrollar*

Debilidades	Acciones
Comunicación insuficiente sobre la satisfacción del cliente, llevaría a confusiones y errores en la ejecución de tareas.	<p>Crear un programa de certificación interno que culmine en una credencial para los empleados que completen con éxito todos los módulos de formación y demuestren un alto nivel de competencia en servicio al cliente.</p> <p>Implementar un sistema “gana-gana” donde los distribuidores acumulen créditos por cada unidad de producto colocada en sus showrooms, canjeables por premios atractivos como publicidad cooperativa, material POP adicional, o descuentos en futuras compras.</p>
Falta de claridad en la comunicación de objetivos y roles.	<p>Organizar talleres de capacitación centrados en habilidades de comunicación para los líderes de equipo, enseñándoles técnicas de comunicación efectiva, escucha activa y empatía. El objetivo es prepararlos para que sean los principales transmisores de información relevante, con el método "cascada" de manera más efectiva.</p> <p>Seleccionar lugares inspiradores para los retiros, el tema del retiro variaría cada año, basado en los objetivos estratégicos actuales de la empresa, como "Innovación Creativa" o "Liderazgo Compasivo".</p>
Insuficiente comunicación de políticas y valores.	<p>Ofrecer un catálogo de premios donde los empleados elijan según sus preferencias personales. Esto incluiría desde tecnología de punta hasta experiencias únicas como retiros de bienestar, o incluso clases para aprender nuevas habilidades en relación a la profesión.</p> <p>Fomentar el bienestar colectivo mediante la creación de clubs de interés dirigidos por los propios empleados, como clubs de lectura, grupos de running, o equipos de deportes. Esto no solo mejora la salud física y mental, sino que también fortalece las relaciones entre compañeros.</p>
Deficiencias en seguimiento y documentación.	<p>Introducir mecánicas de juego en el seguimiento del trabajo, donde completar tareas y resolver problemas contribuya a la obtención de puntos para el equipo, recompensas individuales o beneficios colectivos mediante softwares de gestión <i>Andon y Kaban</i></p> <p>Crear una nube corporativa donde los empleados contribuyan con conocimientos, actualizar procedimientos y compartir mejores prácticas. Este recurso viviente sería accesible para todos e incluiría videos tutoriales creados por los propios empleados, diagramas de flujo interactivos y foros de discusión para el intercambio de ideas.</p>
Limitada implementación de acciones correctivas.	<p>Establecer un programa de mentoría donde los empleados más experimentados guíen a los más nuevos o a aquellos que buscan desarrollar habilidades específicas.</p>

	Formar comités interdepartamentales que revisen periódicamente las acciones correctivas implementadas, evalúen su eficacia y propongan mejoras para gestionar las actividades y mantener a toda la organización informada y comprometida con el proceso de mejora continua.
Inadecuado seguimiento de datos para decisiones.	Utilizar herramientas de IA que analice datos de redes sociales, búsquedas en internet, y otras fuentes relevantes para predecir tendencias de moda emergentes. Implementar análisis de imagen para identificar patrones y preferencias en tiempo real, lo que permite a la empresa adelantarse a las tendencias y ajustar la producción de manera proactiva.
Mejora necesaria en desarrollo profesional y manejo de conflictos.	Series de juegos y actividades grupales diseñadas para construir confianza y cooperación entre los miembros del equipo. Desde actividades físicas ligeras hasta juegos de mesa cooperativos, estos circuitos están diseñados para ser inclusivos y accesibles para todos los empleados, con lo cual se mejora el ambiente laboral y el aumento de creatividad e innovación.

Fuente: elaboración propia

Primeramente, el principio del enfoque al cliente se considera como una fortaleza, debido a que la información recolectada demuestra que se cumple en mayoría los requisitos planteados, sin embargo, hay aspectos dentro de este elemento que necesitan ser atendidos, tales como:

- Comunicación interna efectiva a todas las áreas de la empresa, para informar acerca de la importancia de las necesidades del cliente, además de resaltar la importancia de la satisfacción del cliente.
- Resaltar las líneas principales del sistema que conducen a la retroalimentación, de tal manera, que se realicen las correcciones a cualquier elemento que se requiera.

Es así como, la comunicación interna para todas las áreas de la empresa es uno de los elementos importantes para desarrollar el sistema de gestión de calidad.

Seguidamente, se encuentra el principio de liderazgo, el cual constituye un elemento a desarrollar, debido a que las respuestas recolectadas muestran que este componente es trabajado de manera poco constante donde los aspectos a trabajar son los siguientes:

- La dirección de roles para cada colaborador, para mantener el flujo de los procesos productivos y organizar las tareas productivas.
- Compartir la cultura empresarial en todas las áreas, una crisis de identidad al trabajo sería causante de desmotivación por parte del personal y conduce al bajo rendimiento.

Por otra parte, el principio del compromiso de las personas se define como un elemento positivo, la mayoría de las personas encuestadas, mencionan que las actividades planteadas son bien logradas, sin embargo, se plantea el siguiente aspecto a mejorar: la necesidad de una comunicación eficaz para la identificación de valores y políticas empresariales para los colaboradores.

El principio basado en procesos constituye una fortaleza para la empresa, no obstante, según los datos recolectados, varios colaboradores sienten que este elemento no está bien desarrollado, con lo cual, se trabajará en:

- Establecer controles periódicos a los procesos productivos.
- Estandarizar la producción para obtener un producto uniforme que cumpla con todos los requerimientos y trabajar en función de las órdenes de producción para mantener el orden en los procesos
- Documentar el trabajo de la empresa para obtener trazabilidad dentro de los procesos y aplicar correcciones justas.

Por otra parte, al no existir la mejora continua, se identifica como una debilidad, debido a la negatividad de las respuestas obtenidas en la encuesta, por lo tanto, se establecen elementos para mejorar este componente del sistema de gestión de calidad, entre los que destacan:

- Analizar periódicamente los procesos productivos y reorganizarlos de ser necesario.
- Efectuar retroalimentaciones sistemáticas acerca del trabajo realizado por parte

de los colaboradores para la mejora de los procesos.

- Realizar capacitaciones para el desarrollo de las habilidades del trabajador, con el propósito de obtener mejores resultados.

El siguiente principio de toma de decisiones basada en la evidencia, se define como una debilidad, por lo cual las acciones son urgentes, las decisiones se basarán en datos y hechos concretos para asegurar la imparcialidad de los datos y evitar problemas de integridad, por lo cual, las acciones son las siguientes:

- Tomar evidencia de los fallos de producción.
- Realizar análisis y pruebas para tomar decisiones en el área de producción juntamente con las áreas pertinentes, para asegurar un total entendimiento del cambio e integrar a la toma de decisiones a los colaboradores designados.
- Realizar un seguimiento constante a los procesos productivos mediante la creación del puesto de un jefe de producción, de tal manera que se asegure un control permanente para detectar fallos y documentar cada novedad.
- En área administrativa, se toman decisiones basadas en evidencia, lo cual reduce la incertidumbre de los resultados y permite un pronóstico acertado de la decisión que se va a llevar a cabo apoyado en las herramientas de IA para tener un análisis real y global sobre las preferencias de los potenciales clientes.

Finalmente, la gestión de las relaciones es etiquetado como una debilidad para la empresa, lo cual es crítico debido a la importancia de este factor, mediante esto se construyen y se mantienen relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con proveedores y otras partes interesadas, lo cual, resultaría en la mejora de la calidad de los productos, es así que, las acciones son las siguientes:

- Comunicar efectivamente a las cabezas de área y establecer un sistema de comunicación “cascada” para comunicar: una cultura de trabajo en equipo, valores empresariales, expectativas, políticas y demás factores de relevancia en todas las áreas.

- Mantener una relación constante con las personas de contratación externa para tener mejor entendimiento acerca de los objetivos de la empresa.
- Planear actividades de desarrollo profesional y bienestar para que el clima laboral mejore y los colaboradores sientan un espacio seguro de trabajo.
- Establecer un procedimiento para la resolución de disputas entre compañeros para tener una decisión justa y basada en hechos.

A partir de lo expuesto, se considera necesario, plantear las conclusiones generales de la investigación que responde a la idea científica a defender, el objetivo general y los objetivos específicos que fueron considerados para este estudio.

### 3.2. Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para la empresa “Confecciones Núñez”

La propuesta de un sistema de gestión de la calidad, potencia las posibilidades de la mejora continua en cada área de la organización y en los productos que se fabrican. Por tal motivo se establece la relación entre los factores para la construcción del sistema en base a las normas ISO 9001:2015.

**Cuadro 3.** Relación de factores con la norma ISO 9001:2015

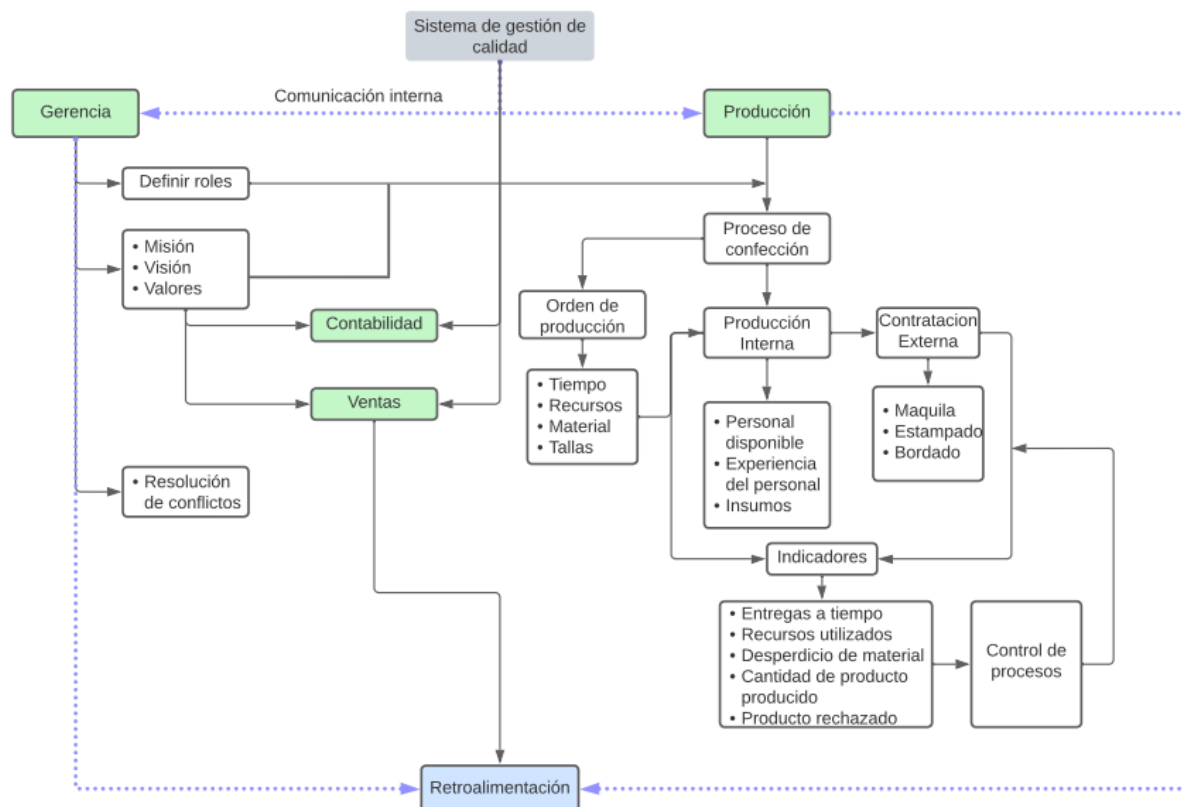
Componentes del SGC	Descripción	ISO 9001:2015
de	Definir roles para mantener el orden dentro del centro de operaciones y que los procesos productivos fluyan sin interrupciones.	Esto se relaciona con la sección 5.3 de la norma, que trata sobre los roles, responsabilidades y autoridades en la organización. La norma exige que la alta dirección asegure que estas responsabilidades y autoridades estén asignadas y comunicadas dentro de la organización.
	Comunicar efectivamente misión, visión y valores a todos los colaboradores de la empresa.	Estos elementos están relacionados con la sección 5.1, que enfatiza el liderazgo y el compromiso de la alta dirección con respecto al sistema de gestión de calidad (SGC), lo que incluye el enfoque al cliente y la relevancia del SGC en la estrategia organizacional.
	Resolución de conflictos para mantener un ambiente laboral apto para los colaboradores.	Esto puede asociarse con varias partes de la norma, pero principalmente con la sección 5.1.2 sobre enfoque al cliente y la sección 6.1 sobre acciones para abordar riesgos y oportunidades, donde se preverá la

		resolución de conflictos como parte del manejo de riesgos.
<b>Comunicación interna</b>	Compartir información relevante de la empresa para alinear cada departamento a los objetivos establecidos, en este proceso se incluye cada persona de la organización.	La comunicación interna es crucial en la sección 7.4 de la norma, que trata sobre la comunicación con respecto al SGC. Se establece, implementa y mantiene los procesos de comunicación apropiados y determinar qué comunicar, cuándo, con quién y cómo.
<b>Producción</b>	El trabajo se planifica mediante las órdenes de producción.	Esto se asocia con la sección 8.5.1 sobre control de la producción y la prestación del servicio, donde se requiere que se planifique, implemente y controle las condiciones para la provisión del servicio.
	Es la actividad productiva que realiza la empresa, el proceso de confección.	Está vinculado a la sección 8.5 que habla sobre la producción y la provisión del servicio, al asegurar que se cumplan los criterios para los productos y servicios.
	Establecer indicadores para medir el cumplimiento de requisitos en relación al establecimiento del estándar de producción.	Relacionado con la sección 9.1 sobre seguimiento, medición, análisis y evaluación. Los indicadores serán utilizados para determinar si los procesos son efectivos y si la calidad del producto o servicio cumple con los requisitos.
	Planificar un control de procesos para verificar si el producto se confecciona conforme a los requerimientos.	Vinculado directamente con la sección 8.5.1, que demanda que los procesos sean controlados y se realicen bajo condiciones controladas, se incluye la monitorización y medición de las actividades.
<b>Retroalimentación</b>	Se reconocerán áreas de mejora dentro de la empresa y planificar acciones para cumplir con las necesidades del departamento que sea requerido.	La retroalimentación es un componente clave en la sección 9.3 de la norma, que se refiere a la revisión por la dirección. La alta dirección revisará el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados para asegurar su continua pertinencia, adecuación, efectividad y alineación con la dirección estratégica de la organización.

Fuente: elaboración propia

En este sentido, el siguiente esquema basa su fundamento en la información recolectada de las encuestas y en la norma ISO 9001:2015, facilitándose así la concepción de una herramienta que considera las debilidades y fortalezas de la empresa.

**Gráfico 12. Sistema de gestión de calidad**



Fuente: elaboración propia

Características del sistema:

- **Control y seguimiento:** se adapta a la empresa de manufactura, debido a que contiene indicadores de seguimiento y control, para medir la calidad de producción y el cumplimiento de los requerimientos propuestos, los cuales son:

**Gráfico 13. Indicadores de gestión de la producción**

No.	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Para qué sirve el indicador	Proceso	Formula	Un ds	Met a	Tendencia esperada	Frecuen cia de medición	Fuente de información	Responsabl e
1	Cantidad de producto producido	Eficiencia	Aumentar la productividad	Gestión de Producción	Cantidad de producción semanal / Total producción mes	%	100 %	Aumentar	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción
2	Producto rechazado	Efectividad	Para medir el desempeño de la gestión del proceso productivo Para mirar la eficiencia del sistema de producción	Gestión de Producción	Numero de fallos / Total de producción	%	5%	Disminuir	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción
3	Relación Máquina / Proceso	Eficiencia	Para medir la eficiencia del proceso en cuanto a la dependencia del proceso con la máquina	Gestión de Producción	Uso de la maquina en tiempo/total producción por ciclo productivo	%	50%	Mantener	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción
4	Objetivo	Efectividad	Medir el nivel de cumplimiento productivo	Gestión de Producción	Producción ciclo/Producción total	%	100 %	Disminuir	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción
5	Tiempo de Ciclo	Eficacia	Encontrar las limitaciones o cuellos de botella dentro de un proceso	Gestión de Producción	Número de paros por día / Cantidad de paros por ciclo	%	0%	Mantener	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción
6	Eficacia general del equipo	Eficacia	Determina la utilización de recursos	Gestión de Producción	Cantidad de prendas producidas por maquina / total de prendas producidas mes por la maquina	%	100 %	Disminuir	Semanal	Informe de producción	Gerente de Producción

Fuente: tomado a partir de Ambuila (2018)

- **Comunicación interna:** el sistema presenta una comunicación interna eficaz para todas las áreas, es así que la información llega a todos los colaboradores e involucra a todos en la empresa.
- **Gestión de las relaciones:** se toma en cuenta tanto las relaciones interiores como exteriores, lo cual integra la consecución de objetivos y mejora las relaciones en la empresa.
- **Resolución de conflictos:** es una parte fundamental del sistema, mejora el ambiente laboral, lo cual brinda mejores resultados productivos y mantiene la armonía en el grupo.
- **Identidad:** el sistema refuerza la cultura y los valores empresariales, lo cual aumenta la relación entre la empresa y el colaborador.
- **Flexibilidad:** la retroalimentación permite realizar ajustes al sistema en busca de mejoras.
- **Contextualizado:** se adapta al tipo de empresa con la que se trabaja.

#### Objetivos del sistema:

- Presentar una guía sistemática y ordenada del flujo de trabajo que realiza la empresa para mantener el orden de las áreas involucradas.
- Determinar los indicadores clave en producción para asegurar la calidad de los productos.
- Identificar roles en las áreas de producción y gerencia, para mantener el orden de los procesos.
- Lograr que la información sea relevante y fácil de transmitir, para alcanzar los objetivos propuestos.
- Aumentar el grado de participación de los colaboradores en la empresa.
- Utilizar el proceso de retroalimentación como una herramienta de mejora continua.

#### Condiciones de funcionamiento:

- Mantener los lineamientos básicos del sistema, sin la aplicación de alguno de ellos, no se desarrolla de manera correcta el objetivo del mismo.
- La comunicación es parte central del modelo, por tal motivo, no se descartará ninguna área de este proceso.
- Las observaciones levantadas por la retroalimentación serán atendidas correctamente y no obviar ninguna de ellas.
- Fácil comprensión y de uso accesible para los colaboradores.
- Trabajar alineado con la misión, visión y valores establecidos por la empresa.

## CONCLUSIONES

- El análisis teórico de los autores consultados, permitieron un entendimiento más profundo sobre lo que implica un sistema de calidad para la mejora continua y con relación a los componentes que serán parte de un sistema como herramienta de gestión y control. Asimismo, facilitó la comprensión acerca de la naturaleza de los sistemas de calidad y de sus definiciones y conceptos, sobre todo, aquellos que tenían su fundamento en la norma ISO 9001.
- El análisis de los resultados ha sido un componente clave en la formulación del sistema de gestión de calidad propuesto. Este análisis se basó en una encuesta que se aplicó, donde fueron considerados los siete principios de la norma ISO 9001:2015. Esto permitió identificar las fortalezas y ventajas específicas, las cuales, fueron fundamentales para estructurar la propuesta del sistema basado en las características de la empresa “Confecciones Núñez”.
- La propuesta del sistema de gestión de calidad presentada contribuye a la posibilidad de que se logre en el futuro la excelencia operativa de la empresa, que integrado a los principios de la norma ISO 9001:2015, y al análisis exhaustivo de las operaciones internas y necesidades del cliente, fortalece la herramienta para la mejora continua y la toma de decisiones. Además, al estar diseñado con una perspectiva de adaptabilidad, permite la flexibilidad necesaria para evolucionar ante los cambios de la demanda del mercado y la reorganización de los procesos productivos, lo cual, asegura la relevancia y efectividad continua de las prácticas de calidad.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema de gestión de calidad propuesto en el futuro dentro de la organización, de tal manera, que se obtengan resultados reales acerca del funcionamiento de este, y realizar las correcciones correspondientes.
- Incluir la evaluación regular de procesos y procedimientos, para asegurar que todos los aspectos del servicio o producto cumplan con los estándares establecidos de calidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, lográndose con ello, que se fomente una cultura de mejora continua y una responsabilidad compartida.
- Establecer los indicadores que requiere ser identificados en las áreas de mejora, para facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia. La retroalimentación de los clientes también será integrada en este sistema, proporciona perspectivas valiosas sobre la satisfacción del usuario y áreas potenciales de mejora.
- Finalmente, es importante que la dirección se comprometa con el sistema de gestión de calidad, proporcionándoles a los procesos, los recursos necesarios para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga Mendizábal, J. B., & Bermúdez López, R. E. (2021). Resiliencia organizacional en la gestión empresarial en un contexto post-desastre. Revisión sistemática de la literatura (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Altamirano, D. A. L., Solorzano, S. E. S., Salazar, S. P. B., & Condolo, M. F. M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(1), 285-304.
- Álvarez, C. A. M. (2011). Cuantitativa y cualitativa Guía didáctica. Recuperado de: <https://acortar.link/kAjGAF>
- Ambuila, I. (2018). Sistema de indicadores de gestión aplicado a las áreas comercial, calidad y producción de la empresa confecciones A&J SAS [Proyecto de grado de ingeniería industrial]. Universidad autónoma de occidente
- Apaza Chipana, P. M., & Sauñe Palacios, P. E. (2020). Mejora de la productividad en la empresa Ic Industrial SRL mediante la metodología PHVA (Tesis de grado). Lima, Perú.
- Arenas López, R. (2020). Desarrollo de auditoría interna del sistema de gestión de seguridad salud en el trabajo en una empresa del sector de la construcción en el año 2019 con base en la resolución 0312 de 2019 (Tesis de especialidad). Cali, Colombia.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL, 1, 66-78.

- Ballestín González, B., & Fàbregues Feijóo, S. (2019). La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bazurto, S., & Briones, G. (2022). Sistema de gestión de calidad bajo Normas ISO 9001-2015 para procesos vinculación del ITSUP. *Revista Científica Sinapsis*, 2(21).
- Bernal, M. M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C. & Pascual-Ramírez, J. (2019). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance with ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermo-Sifiliográficas* (English Edition). doi: 10.1016/j.adengl.2019.01.003
- Bravo Alay, K. V. (2023). Propuesta de mejora en los servicios de la Empresa Atmacortz SAS basado en las normas ISO 9001: 2015 (Tesis de doctorado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Canto de Gante, Á. G., Sosa González, W. E., Bautista Ortega, J., Escobar Castillo, J., & Santillán Fernández, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la alta tecnología y sociedad*, 12(1).
- Capa, J. R. T., & Aguirre, M. (2019). Six-Sigma una estrategia de negocios para mejorar la calidad de los productos. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 3(25), 12-17.

- Cárdenas Marín, M. D. C., & García Quiroz, O. J. (2020). Impacto de la aplicación de la herramienta Six Sigma en el control de calidad en las empresas durante los últimos 5 años: una revisión de la literatura científica.
- Castro, W. E. E., & Bravo, L. (2019). Propuesta de un sistema de gestión de calidad, en la ejecución de obras públicas. *Revista científica investigación Andina*, 19(1).
- Cepeda Duarte, J. P., & Cifuentes Martínez, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*, (36), 35-54.
- Clark Flores, D. (2020). Bases de un sistema de gestión de calidad integrando las normas ISO 9001: 2015 y los fundamentos de Lean Construction.
- Criollo Salas, F. (2019). Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 para la mejora de la productividad en la empresa FABRODCIS EIRL en el área de producción.
- Dallos Rivera, D. O., & Rueda Perdomo, J. J. (2023). Aporte del Six Sigma en el control de la calidad de las organizaciones colombianas.
- Delgado-Mendoza, D. E., Alcívar-Martínez, B. J., & Carranza-Loor, C. M. (2023). Gestión de la Calidad para Talleres Agroindustriales basado en el modelo EFQM en ESPAM MFL. *Puriq*, 5, e511-e511.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad Y Competitividad La Salida De La Crisis* (1a. Ed.). Madrid: Diaz De Santos.
- Durán, M. U. (1991). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Encalada-Tenorio, G. J., Gaibor-Gaibor, J., del Pilar Gómez-Murillo, I., & Acosta-Roby, M. G. (2020). Calidad y productividad en los diferentes procesos de Six–Sigma. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(4), 181-189.
- Estrada, F. R. S., Apolinario, M. V., Mora, M. S., & Borbor, J. M. L. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Ciencia digital*, 3(1), 239-256.
- Fleming Cruz, N. D. (2022). Diseño de un proyecto de mejoras para un sistema de gestión de calidad en una empresa de servicios de consultoría y externalización en Sudamérica.
- Fraile Benítez, A. M. Antonio Boada, P. A. D. y Castillo Monroy, M. L. (2020). Sistema de gestión de calidad: planificación, implementación y estrategias de mejora en la pequeña empresa de Boyacá: ( ed.). Tunja, Universidad de Boyacá. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/176911>.
- Gaibor, A. (2022). La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato - Ecuador. Universidad Nacional de Chimborazo (Tesis de pregrado). UNACH, Riobamba, Ecuador.
- Gallego Cruz, E. V., & Sánchez Gómez, S. (2021). Propuesta de documentación del sistema de gestión de calidad para la empresa Bioseri SAS según los lineamientos de la norma ISO 9001-2015.
- Galvis Gutiérrez, N. M. (2020). Propuesta de implementación de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 9001: 2015 e ISO 45001: 2018 para la empresa Experticia Potencial Humano EU (Tesis de pregrado). Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia.

García Bonilla, Y. P. (2021). Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes.

García Remache, J. A. (2020). Diseño de un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001: 2015 e ISO 27001: 2013, para la emisión de documentos de identificación militar en la matriz de la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

Gómez Martínez, J. A. (2019). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Hernández, A. (2019). Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001: 2015 en la empresa Lipogen SAS (Tesis de grado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.

Hoyle, D. (2006). ISO 9000 quality systems handbook. Routledge.

Huertas Matos, J. I. C., & Huamaní Callupe, C. L. (2019). Diseño de un sistema de gestión del talento humano de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan bajo las normas ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 e ISO 45001: 2018.

Ishikawa, K. (1985) What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Ishikawa, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Barcelona, España: Editorial Norma

Ishikawa, Kaoru. (1950). "What is Total Quality Control? The Japanese Way." Prentice-Hall, Inc.

- Jabaloyes Vivas, J. Carot Sierra, J. M. y Carrión García, A. (2020). Introducción a la gestión de la calidad (Tesis de pregrado). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Jarro Gualpa, M. A., & Calderón Moreno, R. W. (2021). Plan de mejoramiento de la calidad en la gestión de procesos según la normativa ISO 9000 para el taller automotriz El Gringo (Bachelor's thesis).
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence. McGraw-Hill Education.
- Lingan, A., Bravo, B. G., Gutiérrez, M., y Flor G. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 709-726.
- Lucero, J., Hidalgo, R., y Cueva, E. (2020). Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (8), 11-33.
- Martínez, A. (2010). Gestión de calidad. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/176641?page=19>.
- Miranda González, F. J. Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Las Rozas, Madrid, Delta Publicaciones. Recuperado de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/170128?page=19>.
- Moyano-Hernández, F. A., & Sandoval, D. C. V. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69.

Murrieta, Y., Ochoa, E. y Carballo, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. *En-Contexto*, 8(12), 115-132.

Ñañez, L., Rey, J., Castro, G., y Bareño, A. (2010). Guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 2(1), 107-117.

Orozco Sibille, C. A. (2021). Estudio de implementación de un sistema integrado de gestión basado en las normas ISO 9001: 2015-14001: 2015-45001: 2018 para una empresa de servicios especializados en minería.

Ortiz Porras, J., Salas Bacalla, J., Huayanay Palma, L., Manrique Alva, R., & Sobrado Malpartida, E. (2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas

Pardo, G (2023). Diseño De Un Metodo De Control De La Informacion Documentada Basado En El Acapite 7.5 De La Norma Nb/Iso 9001: 2015 Para La Empresa De Logistica Y Transporte Arq Srl De La Ciudad De Santa Cruz (Doctoral dissertation).

Pincay-Morales, Y. M., & Parra-Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142.

Pinzon Tangua, M. P. (2021). Diseño, implementación y evaluación del SGI en las Normas ISO 9001: 2015, 14001: 2015 y 45001: 2018 para la empresa Instalamos Aliados SAS (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás).

Pucheu, J. A. (2021). Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos. Ediciones Uc.

- Quimi Franco, D. I. (2019). Sistemas de calidad enfocados a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 279-288.
- Ramos Carrión, J. C. (2017). Modelo de gestión de calidad a través de la mejora continua en la manufactura de transformadores de distribución y potencia.
- Ramos Lopez, Y., & Manrique Cayetano, R. (2021). El modelo de gestión de la calidad (EFQM) y el compromiso organizacional del personal de la Oficina de Coordinación Zonal Huancavelica–Provias Descentralizado, año 2018.
- Reyes Chacón, D. A., Cadena López, A., & Rivera González, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240.
- Rivera Tineo, J. Y. (2022). Aplicación del TQM para aumentar la productividad y satisfacción del cliente en el restaurante El Paimenito.
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001: 2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 459-472.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Van Nostrand.
- Vélez, G. L. G., & Vélez, M. R. (2021). El sistema de gestión de calidad con ISO 9001: 2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 270-294.
- Viorato Romero, N. S., & Reyes García, V. (2019). La ética en la investigación cualitativa. *Revista CuidArte*, 8(16).

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293. doi:10.1108/tqm-11-2013-0125

Zurita, M. (2019). Propuesta de mejora en la productividad de la empresa de lavado de prendas de vestir PROLAVTEX. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de: <https://acortar.link/9NmX46>

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la Encuesta

#### ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

**Objetivo:** obtener información sobre la gestión de calidad en el área de producción de la empresa “Confecciones Núñez”

#### 1. Datos generales

La encuesta utiliza una escala de Likert, en la cual, existe una manera de medir como son:

1	Siempre
2	Casi siempre
3	A veces
4	Casi nunca
5	Nunca

#### 2. Batería de preguntas

Pregunta	1	2	3	4	5
<b>Enfoque al Cliente</b>					
1. ¿Considera que el producto elaborado cumple con los requerimientos del cliente?					
2. ¿Es usted comunicado/a acerca de las preferencias y necesidades del consumidor?					
3. ¿Es usted comunicado por parte del gerente acerca de la importancia de la satisfacción del cliente?					
4. ¿Considera que los insumos utilizados son de buena calidad?					
5. ¿Conoce y es comunicado acerca de los principales clientes de la empresa?					
<b>Liderazgo</b>					
6. ¿Se establecen metas de trabajo por parte de gerencia?					
7. ¿Sabe usted a quién recurrir en caso de una emergencia?					
8. ¿Se definen roles específicos para cada colaborador en la empresa?					
9. ¿Se siente relacionado con la cultura y los valores empresariales?					
10. ¿Solicita información documentada acerca de su trabajo?					

<b>Compromiso de las Personas</b>					
11. ¿Las políticas y valores empresariales son comunicadas con claridad?					
12. ¿Controla usted las actividades que realiza dentro de su área?					
13. ¿Reconoce la importancia acerca de su trabajo para la empresa?					
14. ¿Considera usted que existe compromiso por parte de sus compañeros?					
15. ¿Se siente responsable acerca de la calidad del producto que fabrica?					
<b>Enfoque Basado en Procesos</b>					
16. ¿Se realiza un control periódico de los procesos que realiza?					
17. ¿Se establecen estándares de producción a la confección de los productos?					
18. ¿La producción de la prenda tiene definido un proceso?					
19. ¿Se documenta el avance de trabajo en la empresa?					
20. ¿Es dotado con las herramientas necesarias para desarrollar correctamente su trabajo?					
<b>Mejora Continua</b>					
21. ¿Se reorganiza los procesos cada año?					
22. ¿Mantienen reuniones de manera permanente en el área?					
23. ¿Se realiza mantenimiento o compras de nueva maquinaria?					
24. ¿Se atiende con acciones correctivas a las complicaciones en la empresa?					
25. ¿Recibe usted capacitación para desarrollar mejor su trabajo?					
<b>Toma de Decisiones Basada en Evidencia</b>					
26. ¿Se lleva un registro detallado de los defectos o fallos en los productos?					
27. ¿Se establecen criterios para tomar decisiones en cuanto a cambios en los procesos de producción?					
28. ¿Se establecen mecanismos de seguimiento al proceso productivo que usted realiza?					
29. ¿Las decisiones tomadas son de manera empíricas?					
30. ¿Siente que tiene poder en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo?					
<b>Gestión de las Relaciones</b>					
31. ¿Se fomenta una cultura de trabajo en equipo y colaboración dentro de la organización?					

32. ¿Se comunican y se manejan los objetivos, expectativas y políticas de la empresa con los colaboradores?					
33. ¿Existen programas de desarrollo profesional y bienestar para los empleados que ayuden a mantener relaciones laborales positivas?					
34. ¿Existen protocolos o un procedimiento para resolver disputas entre colaboradores?					
35. ¿Mantiene una comunicación de confianza con el personal administrativo para comunicar su situación en la empresa?					

¡Gracias!