90

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"LA NORMA ISO 9000 EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION"

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

NORMA GARCIA MAGAÑA

299299

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
LIC. JUAN VARELA JUAREZ

MEXICO, D.F.

OCTUBRE, 2001

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mi padre que murió antes de darnos todo el amor
que tenía para nosotros.

A mi abuelo, que tomó el lugar de mi padre y que murió antes de
darle todo el amor que tenía para él.

A mi madre, que no ha terminado de darnos todo el amor que tiene
guardado para nosotros.

A mi hermano que ha llevado a la posteridad
el amor que le tengo.

A mí misma, porque nadie creería todo lo que he tenido que hacer
para llegar hasta aquí, y por todo lo que me espera !!!

A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,
por haberme brindado una infinidad de posibilidades de desarrollo.

A la FACULTAD DE PSICOLOGÍA, que me ha permitido adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes propias de mi profesión.

A la PSICOLOGÍA, porque ha ampliado mi visión respecto a la vida, haciéndola más grata e interesante cada día.

Al LIC. JUAN VARELA JUÁREZ porque con su amplia experiencia ha dirigido excelentemente este trabajo, así como por su paciencia y confianza que depositó en mí para llevarlo hasta el fin.

A mis profesores, compañeros y amigos que me han apoyado para llegar hasta aquí, y porque sé que cuento con ellos para todo lo que me espera !!!

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	**1**
1.1 JUSTIFICACIÓN	3
1.2 CONTENIDO DEL REPORTE LABORAL	5
II. CARTÓN, S.A. DE C.V.	**6**
2.1 HISTORIA DE CARTÓN, S.A. DE C.V.	6
2.2 MISIÓN DE CARTÓN, S.A. DE C.V.	6
2.3 NUESTRO SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ISO 9002	7
2.4 POLÍTICA DE CALIDAD DE CARTÓN, S.A. DE C.V.	7
2.5 CULTURA DE CALIDAD	8
2.6 LAS ARTES GRÁFICAS	8
2.7 PRINCIPALES PRODUCTOS	9
2.8 PROCESO PRODUCTIVO	9
2.9 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	11
2.10 ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL	12
2.11 PLAN DE CARRERA	13

III. ANTECEDENTES	14
3.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA CALIDAD	14
3.1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD	14
3.1.2 EL CONCEPTO DE CALIDAD	16
3.1.3 MODELOS DE CALIDAD TOTAL	17
3.1.4 COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL	23
3.1.5 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	23
3.1.6 LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL Y SU RELACIÓN CON EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	25
3.2 NORMALIZACIÓN EN SISTEMAS DE CALIDAD	**27**
3.2.1 NORMALIZACIÓN	27
3.2.2 METROLOGÍA	28
3.2.3 DIRECCIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES	29
3.2.4 DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS (DGN)	30
3.2.5 COMISIÓN NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (CNN)	31
3.2.6 PROGAMA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (DNN)	33
3.2.7 COMITÉ MEXICANO PARA LA ATENCIÓN DE LA ISO	34

3.3 LA SERIE DE NORMAS ISO 9000/NMX-CC	**35**
3.3.1 MARCO MUNDIAL SERIE ISO 9000	35
3.3.2 MARCO NACIONAL SERIE NMX-CC	37
3.3.3 PARTES DE ISO 9000	38
3.3.4 ANTECEDENTES DE LAS REVISIONES DEL AÑO 2000	39
3.3.5 CAMBIOS PRINCIPALES	40
3.3.6 BENEFICIOS PRINCIPALES	42
3.3.7 LAS NORMAS PRINCIPALES DE LA SERIE ISO 9000:2000	43
3.4 VOCABULARIO – LA NORMA INTERNACIONAL ISO 8402 - 1994 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	**47**
3.4.1 INTRODUCCIÓN	47
3.4.2 SECCIÓN 1 – TÉRMINOS GENERALES	50
3.4.3 SECCIÓN 2 – TÉRMINOS RELACIONADOS A LA CALIDAD	51
3.4.4 SECCIÓN 3 – TÉRMINOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE CALIDAD	53
3.4.5 SECCIÓN 4 – TÉRMINOS RELATIVOS A HERRAMIENTAS TÉCNICAS	55

3.5 LA NORMA ISO 9001-1994	**58**
1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	58
2. SISTEMA DE CALIDAD	59
3. REVISIÓN DEL CONTRATO	59
4. CONTROL DE DISEÑO	60
5. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN	60
6. COMPRAS	60
7. PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE	61
8. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO	61
9. CONTROL DE PROCESOS	61
10. INSPECCIÓN Y ENSAYO	61
11. CONTROL DE EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO	62
12. ESTADOS DE INSPECCIÓN Y ENSAYOS	62
13. CONTROL DE PRODUCTOS NO-CONFORMES	62
14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	63
15. MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENTREGA	63
16. REGISTROS DE LA CALIDAD	64
17. AUDITORÍAS INTERNAS	64
18. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	64
19. SERVICIO POSVENTA	65
20. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	65

3.6 LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	**66**
3.6.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	66
3.6.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN	66
3.6.3 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN	67
3.6.4 DEFINICIÓN Y TIPOS DE RECURSOS	67
3.6.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	68
3.6.6 LOS RECURSOS HUMANOS, PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	69
3.6.7 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	71
3.6.8 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	72
3.6.9 DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS	74
IV. PROCEDIMIENTO	**76**
4.1 PROCESO PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO 9000-1994	**76**
4.1.1 EL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN	77
4.1.2 ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN	78
4.1.3 PROCESO GENERAL DE CERTIFICACIÓN	79
CERTIFICACIÓN O REGISTRO	80

4.2 SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN	**82**
4.2.1 IMPORTANCIA DE DOCUMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD	82
4.2.2 SECUENCIA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE CALIDAD	84
4.2.3 EL MANUAL DE CALIDAD	85
4.2.4 LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	88
V. EVALUACIÓN	**96**
5.1 EL PROGRAMA DE CALIDAD DE CARTÓN, S.A. DE C.V.	**96**
5.2 EL PLAN DE ACTIVIDADES PARA CADA ÁREA FUNCIONAL AUTORIZADA	**98**
VI. ANÁLISIS	**105**
VII.CONTRIBUCIÓN	**109**
VIII. REFERENCIAS	**114**

ANEXOS

1. CORRESPONDENCIA ENTRE ISO 9001-2000 E ISO 9001-1994
2. ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN ACREDITADOS PARA SISTEMAS
3. ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO
4. SUBCOMITÉS DEL COMITÉ MEXICANO PARA LA ATENCIÓN DE LA ISO
5. DIRECTORIO DE ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN
6. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCIÓN

El incremento de la competencia mundial ha llevado a las organizaciones industriales, comerciales, de servicios o gubernamentales a enfrentarse con expectativas de los clientes o usuarios cada vez más exigentes.

Para ser competitivas y mantener beneficios económicos, las organizaciones han recurrido a la calidad, que les permiten no solo competir en un determinado mercado, sino ganar dicha competencia al obtener contratos, aumentar sus ventas y obtener el reconocimiento de los consumidores.

El esfuerzo que han realizado las empresas al implantar un sistema de calidad, les asegura que sus productos y servicios mantengan su calidad en forma permanente y cumplan con las expectativas del cliente e inclusive las superen. Lograr esto no es fácil, involucra un cambio en la forma de ser de la empresa enfocando sus esfuerzos al cliente y armonizando adecuadamente las actividades de la misma.

La Secretaría de Economía, preocupada por el desarrollo e implantación de la calidad en México, ha creado programas de apoyo a las empresas para su preparación y certificación en sistemas aseguramiento de la calidad ISO 9000.

Todos estamos de acuerdo en la importancia del término **calidad,** alcanzarlo significa que las cosas se han hecho bien, en tiempo, en contenido y en repercusión hacia los demás y hacia el medio ambiente.

En las últimas décadas han surgido una serie de mecanismos como la certificación, elemento indispensable en el aseguramiento de la calidad, cuyo objetivo es garantizar a los compradores, usuarios y a los consumidores la calidad y la seguridad de los productos y servicios. No es casualidad que los países más industrializados sean los que tienen mas desarrollada esta actividad.

La **certificación** es la acción de constatar en forma confiable que un producto, proceso o servicio es conforme con una norma específica u otro documento normativo y la realizan organismos independientes acreditados para ello. Dentro de esta actividad, se encuentra la certificación en sistemas de calidad con base en normas de referencia.

Se entiende por **sistema de calidad,** a la estructura orgánica, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesario para implantar la administración de ésta, es decir que se incluyen las actividades necesarias para proporcionar la confianza de que se cumplirán todos los requisitos que establece dicho sistema.

Un sistema de calidad considera las interacciones humanas como una parte decisiva, por lo que desarrolla las habilidades y capacidades del personal y lo motiva para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente con relación a la **imagen, cultura de calidad y desempeño** de la organización.

Las normas que han tenido mayor aceptación internacional son las **normas ISO 9000-1994** equivalentes a las normas NMX-CC. Dentro de ellas se tienen 3 modelos de aseguramiento de la calidad: ISO 9001 (NMX-CC-003), 9002 (NMX-CC-004) y 9003 (NMX-CC-005), las cuales son útiles para demostrar la capacidad de la empresa para controlar sus procesos desde el diseño hasta el servicio posventa.

Para la industria automotriz, se cuenta con otro modelo de aseguramiento de la calidad basado en las normas ISO 9000 pero con exigencias adicionales, como es el QS-9000.

Cuando se ha tomado la decisión de implantar un sistema de calidad en una organización, se deben considerar las actividades ligadas al ciclo de vida del producto o servicio que se brinda, así como de los elementos que se habrán de desarrollar. Para lograr esta meta se cuenta con la norma NMX-CC-006 / ISO 9004 con todas sus directrices, misma que constituye una excelente guía para desarrollar esta tarea.

Son organismos independientes y acreditados, que tienen la capacidad y fiabilidad para participar en un sistema de certificación en el que los intereses de todos los involucrados en el funcionamiento del sistema están representados.

Para evaluar este cumplimiento, los diferentes países cuentan con sistemas de acreditación, a nivel nacional por medio de entidades acreditadoras. La acreditación se basa en la evaluación de la competencia técnica del solicitante por un equipo independiente de profesionales que cumplen con los requisitos reconocidos internacionalmente.

A nivel internacional la cantidad de organismos independientes que ofrecen sus servicios de certificación ha aumentado en forma considerable y actualmente están firmando acuerdos de reconocimiento entre ellos y con los organismos nacionales, con el objetivo de bajar el costo de la certificación a las empresas que requieran certificados reconocidos en diferentes países.

A nivel nacional, la Entidad Mexicana de Acreditación (ema) es la que actualmente acredita a estos organismos, función que anteriormente realizaba la Dirección General de Normas.

http./www/Economía.gob.mx/normas

1.1 JUSTIFICACIÓN

El presente reporte laboral tiene como objetivo mostrar mi experiencia en la implantación del sistema de calidad que cumple con los requerimientos de la norma ISO 9000-1994 en la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V.

El proceso para obtener la certificación del sistema de calidad en esta empresa comienza con la etapa de **DIAGNÓSTICO** que se efectuó aproximadamente en dos meses, de enero a febrero de 1997, con la finalidad de analizar las deficiencias reales para la administración de sus recursos. Como resultado se seleccionó la norma ISO 9002-1994 (Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación e inspección).

La siguiente etapa a este proceso fue la **DOCUMENTACIÓN** que se llevó a cabo en aproximadamente seis meses, de marzo a agosto del mismo año, con el objetivo de documentar las actividades que deben desarrollar todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V. Como resultado se elaboró el Manual de Calidad y los Manuales de Políticas y Procedimientos de todas las áreas funcionales autorizadas de la empresa.

En la etapa de **IMPLANTACIÓN** transcurrieron aproximadamente cuatro meses, de septiembre a diciembre de 1997, con el propósito de difundir a todo el personal de esta empresa la manera en que debiera funcionar su sistema de calidad, los documentos elaborados, así como la formación de auditores internos, la capacitación y la elaboración de auditorías internas. Como resultado se aplicaron las acciones correctivas y/o preventivas derivadas de estas actividades.

Finalmente, la etapa de **VERIFICACIÓN** que se dio en aproximadamente dos meses, de enero a febrero de 1998, con la intención de simular una auditoría de certificación realizada por personal que no hubiese participado en las pasadas auditorías internas, con la necesidad de analizar la forma en que fueron implantadas las acciones establecidas a partir del diagnóstico, así como encontrar nuevas áreas de oportunidad, reforzar lo ya existente, y finalmente establecer acciones que permitieran estar listos para una auditoría de certificación.

A partir de este momento de este momento, se debían establecer dos acciones:

1. Si se encontraba que el sistema necesitaba mucho reforzamiento para llegar a la auditoría, se establecería otra pre-auditoría.
2. Si el sistema se encontraba con pocas desviaciones, o si las desviaciones encontradas se solucionasen a corto plazo, se establecería la fecha de certificación con un organismo nacional de certificación acreditado.

Al establecer la segunda acción, CARTÓN, S.A. DE C.V. se ha visto beneficiada al:

a) Prevenir riesgos, b) detectar desviaciones, c) corregir fallas, d) mejorar la eficiencia, e) reducción de costos, etc.

Así como se ha reflejado en la:

a) Satisfacción del cliente, b) la calidad de sus productos y /o servicios, c) buena comunicación, d) hacer su trabajo bien a la primera, etc.

Por lo que es indiscutible la relevancia de la implantación del sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. (Salcedo Jañez, 1995).

1.2 CONTENIDO DEL REPORTE LABORAL

En el capítulo **II. CARTÓN, S.A. DE C.V.** presento su historia, misión, el sistema de aseguramiento de calidad ISO 9002, la política de calidad, la cultura de calidad, las artes gráficas, los principales productos, el proceso productivo, la estructura de la organización, así como el entrenamiento del personal y el plan de carrera.

El capítulo **III. ANTECEDENTES** aborda el desarrollo histórico de la Calidad, la normalización en sistemas de calidad, la serie de normas ISO 9000, vocabulario y la norma ISO 9001-1994.

El proceso para obtener la certificación ISO 9000-1994 se explica detalladamente en el **IV. PROCEDIMIENTO.**

Los resultados obtenidos en mi experiencia en la implementación del sistema de calidad en CARTÓN, S.A. DE C.V. se reportan en el capítulo **V. EVALUACIÓN**.

El **VI. ANÁLISIS** consiste en la recuperación de los elementos teóricos, prácticos e institucionales que tuvieron lugar a lo largo de todo el proceso de certificación del sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

Finalmente, en el capítulo **VII. CONTRIBUCIÓN**, se hace una reflexión sobre el papel del psicólogo en una experiencia como la reportada en el presente reporte laboral, y las aportaciones al área de Psicología del Trabajo.

II. CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.1 HISTORIA DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

CARTÓN, S.A. DE C.V. inicia sus actividades en 1945 en un pequeño taller de Artes gráficas que elaboraba empaques de cartón, sus dueños eran de origen español.

En su primer año de vigencia, el 19 de diciembre de 1994, fecha en que se inició la Gran Crisis Económica Financiera, CARTÓN, S.A. DE C.V. recibió un fuerte impacto, y al verse casi en banca rota, fue vendida a la actual Sociedad Civil de origen judío, la cual decidió esforzarse para transformarla en una empresa competitiva que fabricara empaques de cartón de alto diseño.

Debido a la gran aceptación de los productos por parte de sus clientes, CARTÓN, S.A. DE C.V. actualmente es una empresa competitiva a nivel nacional, pero no conforme con sus logros, se propuso conquistar el mercado internacional, el cual le exige que de muestra de que sus productos cumplen con los requerimientos especificados por sus clientes.

Ante este reto, CARTÓN, S.A. DE C.V. se vio en la necesidad de implementar un sistema de calidad que cubriera los requerimientos de la norma ISO 9000-1994 sobre el principio de prevención de no-conformidad en todas las etapas de la cadena de producción, con la finalidad de asegurar al cliente la calidad de los productos y/o servicios que suministra.

2.2 MISIÓN DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

La misión de esta empresa es la generación de utilidades a través de la fabricación, transformación y comercialización de empaques de alto diseño cuidando siempre dos condiciones de vital importancia:

a) La entera satisfacción de sus clientes.
b) El bienestar y desarrollo constante de su gente.

2.3 NUESTRO SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ISO 9002

Para que CARTÓN, S.A. DE C.V. permanezca como un negocio rentable y competitivo, implica que como proveedor no sólo debe mantener a sus clientes satisfechos, sino preferentemente sobrepasar sus expectativas a través de mejores ofertas que las de sus competidores. Para ello, la empresa tuvo que organizarse de tal manera que todos los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad del producto o servicio estuvieran bajo control.

La Norma ISO 9000, en su serie ISO 9002, fue adoptada por CARTÓN, S.A. DE C.V. porque le permitió la implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad a través del establecimiento de una disciplina de documentación, registros y evidencias consistentes, lo que sienta las bases de su autoevaluación y mejora continua.

Ante este reto, fue responsabilidad de la Dirección General definir y documentar la Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V., la cual incluye sus objetivos de calidad y su compromiso hacia la calidad.

2.4 POLÍTICA DE CALIDAD DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

Es Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. que cuando se inicie una negociación con un cliente, primero se investigue cuáles son sus requerimientos con respecto a la Calidad del producto, tiempos de entrega y servicio.

De igual manera, antes de que se realicen los trámites internos del pedido ya capturado, se definan dichos requerimientos en forma clara y precisa a través de todas las áreas involucradas.

Sobre la base de la información anterior, determinar si existe la factibilidad de producir y llevar a cabo todas y cada una de las necesidades solicitadas por el cliente, con el objeto de establecer los procedimientos y controles necesarios que garanticen en forma constante su cumplimiento.

En caso contrario, sugerir al cliente otras opciones de diseño o manufactura, de tal manera, que la visión esté enfocada hacia la búsqueda de nuevas alternativas que conlleven a la obtención de un valor agregado para clientes y empresa.

Así mismo, cada empleado tiene el compromiso de mantener y respetar las normas de calidad previamente establecidas y de igual forma tener siempre en mente que toda actividad por muy pequeña que sea deberá estar dirigida hacia la **Satisfacción total del Cliente** y **la Mejora continua**.

2.5 CULTURA DE CALIDAD

La cultura de calidad en la que creemos, es un sistema que busca prevenir errores más que corregirlos. Nuestro trabajo se fundamenta en hacer las cosas bien desde el principio, previniendo los errores antes de que éstos sucedan para evitar desperdicios y mermas.

La calidad es algo que nos preocupa a todos los que colaboramos en CARTÓN, S.A. DE C.V., ya que sabemos que el compromiso que adquirimos con cada uno de nuestros clientes es brindarles productos que satisfagan sus exigencias.

Para nosotros la calidad la hacemos todos y cada uno de los que colaboramos en el proceso productivo. Los esfuerzos de todo su personal hacen posible que nuestros clientes reciban productos de su entera satisfacción.

2.6 LAS ARTES GRÁFICAS

Las Artes Gráficas se definen como toda manifestación artística hecha manualmente por un artesano que deja en cada obra parte de su carácter y personalidad.

En CARTÓN, S.A. DE C.V., todos los trabajadores forman parte de este selecto grupo de artistas, ya que al participar en la elaboración de nuestros productos, dejamos nuestro toque personal en cada etapa del proceso.

Nuestra empresa reproduce imágenes en cartón, haciendo uso de nuestra sensibilidad para brindar la mejor calidad a nuestros clientes, de esta manera la labor que desempeñamos es de vital importancia.

2.7 PRINCIPALES PRODUCTOS

CARTÓN, S.A. DE C.V. tiene entre sus principales productos los siguientes:

- Exhibidores de línea y sobre pedido
- Material punto de venta
- Cajas plegadizas y microcorrugadas
- Posters
- Displays
- Cartulinas y laminaciones especiales

2.8 PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de la planta es lo que nos permite a partir de nuestra materia prima, que son los rollos de cartón y tintas, hacer cajas impresas, dobladas y pegadas para que nuestros clientes puedan empaquetar productos como galletas, pilas, dulces, electrodomésticos, etc.

El proceso comienza en el área de fotolito donde lo que se busca es pasar planos, dibujos o fotografías que nos entregan los clientes en negativos (en blanco y negro). Los negativos que se utilizan son muy parecidos a los que se usan en los rollos de las cámaras fotográficas. Los dibujos, fotografías o textos que contiene la impresión de una caja, puede requerir que se mezclen varios colores básicos, para así obtener los tonos y las coloraciones que se necesitan. Es por esto que fotolito hace diferentes negativos para cada uno de los colores básicos.

Una vez que se tienen los negativos se pasan al departamento de transporte, donde éstos son procesados para obtener las láminas metálicas que se utilizarán para hacer la impresión de las imágenes en el cartón.

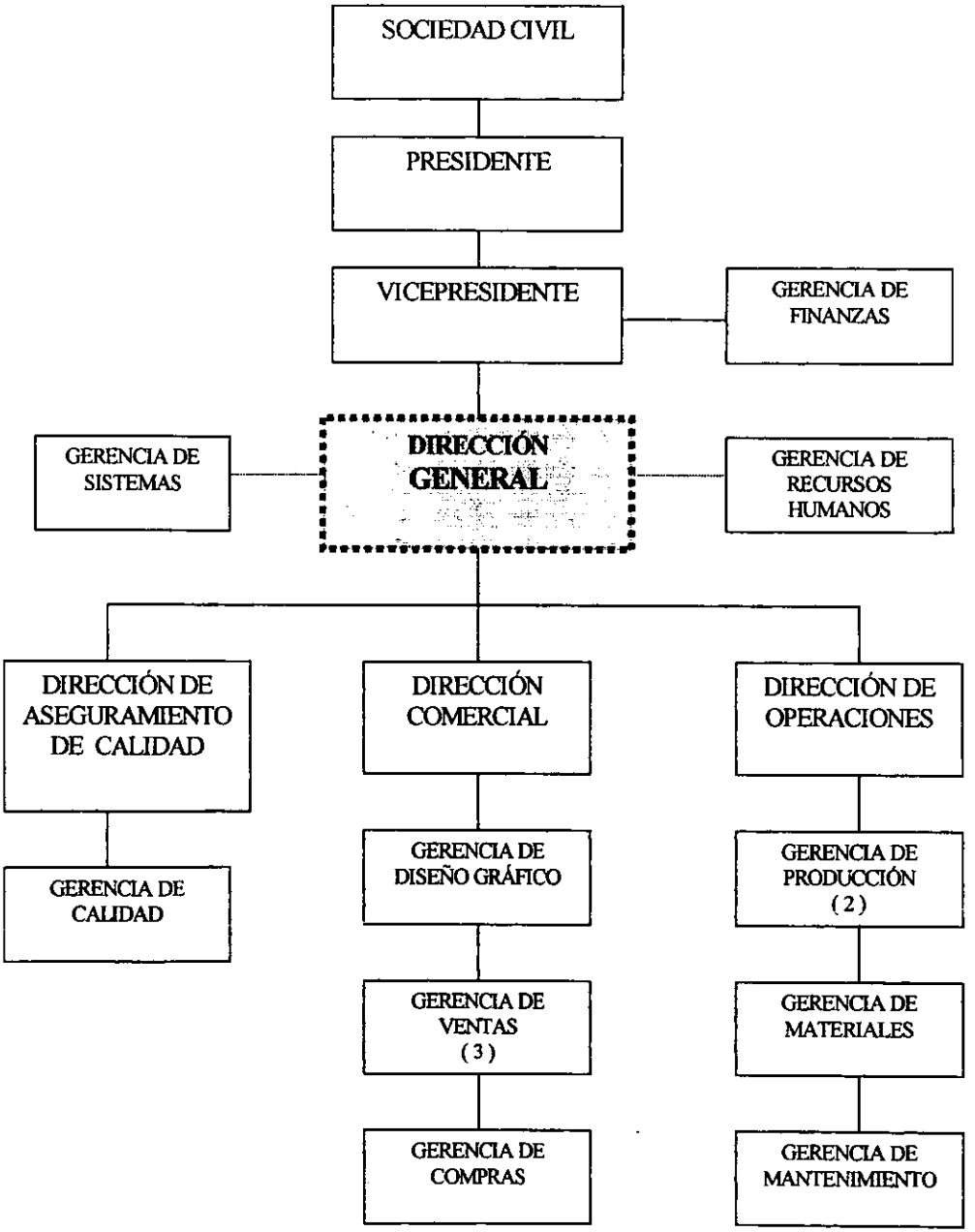
Las láminas que se obtienen al final del proceso de transporte se pasan al área de impresión donde se utilizan maquinarias muy avanzadas para efectuar la impresión del cartón que ha sido previamente cortado en diferentes tamaños requeridos por la producción. Esta área es la más delicada de todo el proceso productivo, ya que los operadores de las máquinas deben cuidar la calidad de las impresiones que requieren nuestros productos.

Una vez que se tienen las hojas de cartón impresas es necesario cortarlas para darles la forma que las cajas requieren y ponerles las marcas donde irán los dobleces para que se puedan cerrar. Esta área es conocida como suaje. Las hojas de cartón al ser suajadas les quedan residuos o rebabas que es necesario quitar para limpiar el material, para lo cual es necesario que pasen al área de desvirute. El trabajo que se realiza en esta área es manual ya que debe hacerse con mucho cuidado para evitar dañar el material.

Una vez que el cartón está limpio de residuos, se pasa al área de engomado, en la cual se le aplica adhesivo al material para pegarlo y se predoblan las cajas para que finalmente sean empaquetadas, registradas con su lugar de destino, y almacenadas en espera de ser distribuidas a los clientes.

El proceso productivo sería imposible de funcionar si las áreas de producción antes mencionadas trabajaran por separado. Es por esto que se requiere de una buena coordinación del personal de toda la empresa, así que independientemente del puesto que se desempeñe en esta organización, siempre estará relacionado al proceso productivo, por lo que es responsabilidad de cada uno de los que laboramos en CARTÓN, S.A. DE C.V. desempeñar eficazmente nuestro trabajo para proporcionarle a nuestros clientes la calidad que están exigiendo.

2.9 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



2.10 ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Con el fin de poder mejorar el rendimiento de los trabajadores, a través del máximo aprovechamiento de las habilidades de los mismos, la Gerencia de Recursos Humanos propuso el diseño de un programa de entrenamiento para los integrantes de la planta.

Los programas de entrenamiento están diseñados para brindarle al trabajador un sistema de desarrollo continuo, complementado con la capacitación.

Los trabajadores que sean denominados como entrenadores tendrán la obligación, aparte de sus labores rutinarias, de cuidar el avance del aprendizaje de los trabajadores que les sean asignados; y los trabajadores que se consideren en entrenamiento deberán demostrar sus habilidades en los exámenes que se aplicarán periódicamente.

Estos exámenes podrán comprender la demostración de conocimientos técnicos por medio de pruebas escritas o la demostración de capacidades manuales por medio de pruebas a pie de maquina. Las pruebas a pie de máquina deberán evaluar las habilidades de arreglo, operación y velocidad en tiro, mismas que se aplican al trabajador antes y durante su período de prueba.

Los resultados de los exámenes serán corroborados por los Directores y/o Gerentes de área. Este plan tiene como único fin el observar que el desarrollo de los trabajadores se lleve a cabo de manera ordenada y se puedan registrar los avances que van teniendo a lo largo del tiempo. Se espera que este programa proporcione el deseo de superación entre todos los trabajadores, lo que coadyuvará a mantener el interés de los mismos en las actividades de la empresa al relacionar sus objetivos personales con los de la organización al ver realizado su desarrollo laboral y las mejoras económicas que puede alcanzar.

Los programas deberán ser diseñados basándose en los criterios que decida el Comité de Capacitación, y deberán definir los requisitos y obligaciones que deberán cumplir los entrenadores, así como las habilidades que deben demostrar para ascender a un puesto de mayor nivel.

Los programas tendrán como objetivo contar con un candidato a un puesto que quedara vacante por cualquier causa, de esta manera se eliminarían los problemas de las vacantes por períodos largos o las contrataciones apresuradas.

2.11 PLAN DE CARRERA

Todos los trabajadores de nuevo ingreso no calificados deberán pasar por el área de desvirute por un período mínimo de dos semanas, con la finalidad de que conozcan lo más posible el proceso productivo.

Pasando este período, el departamento de Recursos Humanos en coordinación con los superintendentes y supervisores de cada área, decidirán a qué área se asignarán los trabajadores sobre la base de sus habilidades.

Los trabajadores que pasen el período de prueba y se les instale o mantenga en los puestos previamente seleccionados, pasarán a un programa de entrenamiento que será responsabilidad del operador de cada máquina. Los operadores deberán proporcionar entrenamiento a los trabajadores de nuevo ingreso, ya que de esto dependerá su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. El entrenamiento deberá ser supervisado por sus jefes y por la Gerencia de Recursos Humanos.

Para que un trabajador pueda ascender a un nivel superior, deberá demostrar que tiene las habilidades y conocimientos técnicos para lograrlo. Las calificaciones del personal se darán a conocer a la Gerencia de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones y Dirección General; ésta última dará la autorización para que se lleve a cabo dicho ascenso.

Las líneas de ascenso en los puestos son directas en las áreas de suaje y engomado, en el caso del área de impresión, se debe buscar que los trabajadores conozcan acerca de los tres tipos de máquinas que se utilizan en esta área, por lo que es de suma importancia que por lo menos en los puestos de recibidores y feeders tengan una rotación periódica que les permita conocer acerca de los tres tipos de impresión que se manejan en la planta. Este sistema busca ampliar los conocimientos de los trabajadores, pero en ningún momento deberá entorpecer las actividades que la producción exige.

III. ANTECEDENTES

3.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA CALIDAD

3.1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El desarrollo de la calidad, como se le conoce hoy, ha abarcado todo este siglo, pudiéndose resumir de la siguiente manera:

La primera etapa en el desarrollo de la calidad fue en la época artesanal. El trabajador o artesano era el responsable de la manufactura completa del producto, por lo tanto podía controlar la calidad de su trabajo. El juicio acerca de la calidad del producto tenía como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba un producto exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, aparece el "capataz de control de calidad". El taller cede su lugar a la producción en masa, en donde muchos hombres agrupados desempeñan tareas similares en las que pueden ser supervisados por un capataz, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados durante la Primera Guerra Mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. Como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores de tiempo completo y se inició la tercera etapa que se puede denominar "control de la calidad por inspección".

Este paso condujo a las grandes empresas en los años 20's y 30's a establecer departamentos de inspección, los cuales tenían como función principal separar los productos buenos de los malos.

Más adelante, la enorme producción requerida en la Segunda Guerra mundial da lugar a la cuarta etapa del control de calidad denominada "control estadístico de la calidad". A los inspectores se les proveyó con herramientas estadísticas tales como la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100% y gráficas de control basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad. Estas técnicas fueron desarrolladas en gran medida por el equipo de investigación de la Bell Telephone Laboratories. A finales de los 40's el control de la calidad sólo se consideraba desde el punto de vista estadístico, y su aplicación se reducía al departamento de manufactura y producción.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón adopta los sistemas de control estadístico de calidad introducidos por los Drs. Edward Deming y Joseph Juran. Más tarde Japón marcaría la pauta en lo que se conoce actualmente como "control total de la calidad".

Con el desarrollo de la industria aerospacial y nuclear se da comienzo a la quinta etapa denominada "aseguramiento de la calidad". Esta nueva filosofía no sólo trataba de detectar los componentes defectuosos, sino prevenir su renuencia. Durante este tiempo se editan las primeras normas nacionales en sistemas de aseguramiento de la calidad para la industria de Estados Unidos y Europa (Feigenbaum, 1994).

La "Administración para la Calidad Total" es la nueva filosofía administrativa japonesa que se basa en la calidad como estrategia para alcanzar la competitividad de los productos o servicios, a través de satisfacer los requerimientos o necesidades de los clientes. Las principales características de este sistema son:

1. Compromiso con la alta gerencia.
2. Satisfacción del cliente interno y externo.
3. Participación de todos los empleados en el proceso de calidad.
4. Mejora continua.
5. Enfoque de prevención.

(Ishikawa, 1986)

La "Administración para la Calidad Total" se origina principalmente por las enseñanzas de los patriarcas de los Modelos de Calidad Total, por lo que a continuación se presentan tanto sus conceptos de calidad como un breve resumen del trabajo desarrollado por dichos expertos.

3.1.2 EL CONCEPTO DE CALIDAD

"La Calidad es sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto".

Edwards Deming (1989)

"La Calidad se da con la producción de algo apto para usarse".

Joseph M. Juran (1990)

"La Calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores".

Kaoru Ishikawa (1986)

La Calidad se define como "Cumplir con los requisitos".

Philip Crosby (1988)

"La Calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfaga las esperanza del cliente".

Feigenbam Armand V. (1994)

Con el objeto de aclarar y normalizar los términos relativos al Aseguramiento de la Calidad, en la Norma ISO 8402-1994 el término calidad se define como un conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

3.1.3 LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL

CENCADE (1995), en su Manual del participante para el curso de Filosofía de Calidad, reseña el desarrollo histórico de la calidad a través de sus principales patriarcas: Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

EDWARDS DEMING

Nacido en Sioux City, Lowa, en octubre 14 de 1900, el Dr. Edwards Deming es sin lugar a duda el fundador del movimiento de la Calidad Total en el ámbito internacional. En 1928 recibió su doctorado en física matemática de la Universidad de Yale.

Durante muchos años trabajó para la oficina de Censo Poblacional de los E.U.A., principalmente durante y posteriormente a la Segunda Guerra Mundial. En 1947 es solicitado por el Dr. K. Saito para instaurar y coordinar los estudios del Japón de la post-guerra y, a petición de la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE), inicia una colaboración más estrecha con el círculo empresarial Japonés, cuyo Presidente era el Dr. Kaoru Ishikawa, quien también fungía como Presidente de la Federación de Sociedades Industriales del Japón. En el seno de esta federación, Deming transmite sus primeras teorías y conocimientos sobre métodos estadísticos aplicados al control de calidad de los procesos de manufactura a 150 empresarios japoneses de esta federación quienes influyen mucho para que en 1950 fuera instituido en el Japón el reconocimiento la "Medalla Deming al Mérito Empresarial".

A partir de 1947 (y hasta nuestros días) el Dr. Deming inicia una verdadera "Revolución Conceptual" en la forma de administración de las empresas, partiendo de una nueva filosofía que busca convencer a los directores empresariales que, sin un Control Estadístico de Procesos (CEP), todo se reduce a especulaciones sin resultados. En otras palabras, un proceso no mejora si no se le puede medir. Junto con la enseñanza del Control Estadístico de Procesos, Deming inicia la impartición de toda una nueva filosofía administrativa que exige CALIDAD TOTAL como premisa fundamental, y que busca la concienciación de todos los miembros de la organización hacia el cambio y la mejora continua.

Para el Dr. Deming la Calidad está en función del cliente: lo que quiere y necesita. Ahora bien, debido a que los deseos y necesidades del cliente son cambiantes, cualquier empresa que quiera ser competitiva deberá redefinir constantemente sus procesos para adecuarse al cliente. Para que una empresa pueda implantar exitosamente la Calidad Total, Deming propone seguir sus catorce puntos para el cambio (ver Cuadro No. 1).

JOSEPH M. JURAN

Nacido en Rumania, emigró a los E.U.A. en el año de 1912. Obtuvo grados de doctorado y maestría en ingeniería y leyes, y fue profesor de ingeniería en la Universidad Estatal de Nueva York.

Trabajó en la Western Electric Company como Gerente de Calidad, y a partir de 1950 inició la difusión de su filosofía y metodología para la Calidad Total en Japón y E.U.A. Es por esta razón que Juran es considerado, junto con el Dr. Deming, como uno de los arquitectos de la "revolución de la Calidad en el Japón", en donde inició sus actividades de capacitación y consultoría a partir de 1954.

Para el Dr. Juran, la calidad involucra tres procesos administrativos básicos: planeación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad. En este sentido, estos tres conceptos dan lugar a lo que se ha dado por llamar la "Trilogía de Jurán". El éxito de cualquier sistema de calidad, consiste en aplicar correctamente estas tres etapas. Adicionalmente, el Dr. Juran desarrolló su propia filosofía y metodología para lograr implementar la calidad total en cualquier empresa (ver Cuadro No. 1).

KAORU ISHIKAWA

Nacido en el año de 1915 en Tokio, Japón. Se graduó con un doctorado en Química Aplicada en la Universidad de Tokio, en 1939.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el Dr. Ishikawa se involucró activamente en la Asociación de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE) con el propósito de promover la filosofía y tecnología de calidad en todo el Japón.

Sin lugar a duda, el Dr. Ishikawa fue hasta su muerte la figura más prominente dentro de su país con relación al movimiento del Control de Calidad (A.C.T.) Él fue el primero en acuñar este nombre y desarrolló las mundialmente famosas "Siete Herramientas Estadísticas para el Control Total de la Calidad" (ver Cuadro No. 1).

PHILIP CROSBY

Nacido en Wheeling, West Virginia, E.U.A. Crosby cursó estudios de Pediatría pero como no le gustó, jamás ejerció la profesión. En 1952 comenzó a trabajar en la Crosley Corporation como técnico de ingeniería en confiabilidad. Posteriormente trabajó para la Martin Corporation de 1957 a 1965, donde estuvo a cargo del proyecto de calidad para los cohetes Pershing de la Armada Norteamericana. A partir de 1965 y hasta 1979, trabajó como Director/Vicepresidente de Calidad para la ITT (International Telephone & Telegraph). En 1979 se retiró para establecer su propia Compañía Consultora de Calidad Philip Crosby Associates, en Winter Park, Florida.

Crosby es conocido en muchos países del mundo por su idea de "Cero Defectos", la cual se creó en 1961. Para él la idea de la calidad tiene que ver con todo un sistema preventivo que permite a una empresa cumplir con los requerimientos de los clientes, y el cual debe ser medido a través del costo del incumplimiento (el costo de la no-calidad).

Los tres elementos que según Crosby son claves para el éxito de cualquier sistema de calidad son:

1 Determinación para cambiar y mejorar
2 Educación a todo nivel
3 Implementación de lo aprendido

Por esto mismo, el mejoramiento de la calidad es un proceso y no un programa (un proceso no tiene una fecha de terminación mientras que un programa si lo tiene), por lo tanto debe tener un alcance a largo plazo.

El proceso de mejoramiento de la calidad en cualquier empresa debe cubrir catorce puntos (ver Cuadro No. 1).

COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL

CUADRO No. 1

DEMING	JURAN	ISHIKAWA	CROSBY
Filosofía	**Filosofía**	**Filosofía**	**Filosofía**
1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la calidad. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. 4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca. 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. 6. Métodos modernos de capacitación. 7. Métodos modernos de supervisión. 8. Erradicar el miedo. 9. Romper barreras entre departamentos. 10. Eliminar metas numéricas. 11. Eliminar estándares y cuotas. 12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho. 13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento. 14. Involucrar a todos.	• Medir el costo de tener calidad pobre. • Adecuar el producto para el uso. • Lograr conformidad con especificaciones. • Mejorar proyecto por proyecto. • La calidad es el mejor negocio. **Metodología** 1. Detectar áreas de oportunidad. 2. Establecer metas de mejora. 3. Planear el logro de las metas. 4. Brindar capacitación. 5. Emprender proyectos. 6. Registrar cualquier avance. 7. Brindar reconocimientos. 8. Comunicar resultados. 9. Evaluar. 10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistemas.	• Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo. • Orientación hacia el consumidor. • El proceso siguiente es su cliente. • Respeto a la humanidad (participación). • Administración interfuncional. **Las siete herramientas estadísticas** 1. Cuadro de Pareto. 2. Diagrama causa - efecto. 3. Estratificación. 4. Hoja de verificación. 5. Histograma. 6. Diagrama de dispersión. 7. Gráficas y cuadros de control.	• Cumplir con requisitos. • Prevención. • Cero defectos. • Precio de incumplimiento. **Metodología** 1. Compromiso de la Dirección. 2. Equipos de mejoramiento de calidad. 3. Medición de la calidad. 4. Evaluación del costo de calidad. 5. Concientización de la calidad. 6. Acciones correctivas. 7. Comité para el programa de cero defectos. 8. Entrenamiento a supervisores. 9. Día "Cero defectos". 10. Establecimiento de metas. 11. Establecimiento de las causas de error. 12. Reconocimiento. 13. Consejos de calidad. 14. Repetir ciclo.

(CENCADE / Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C. 1995)
Manual del participante para el curso: FILOSOFÍA DE CALIDAD

FEIGENBAUM ARMAND V.

Feigenbaum, ha hecho notar que el mejoramiento de la calidad sólo se alcanza cuando la Dirección se compromete a implantar Planes, Programas y Sistemas de Calidad en las organizaciones y darles seguimiento, poniendo especial interés en la estadística y bajo la dirección de un líder que guíe a los demás. Para conseguir la participación de la gente, Feigenbaum deja entrever también la necesidad de un cambio de actitudes.

Áreas básicas de la Calidad

La Calidad se ve influenciada por nueve dimensiones o áreas básicas, éstas son independientes por lo que si en una la calificación es excelente, en otra puede ser mala o regular:

1. **Mercados.** Es el número de productos nuevos o modificados que el consumidor tiene a su alcance, éste crece a un ritmo acelerado en donde cambian constantemente las tecnologías, los materiales y los hábitos de consumo, en él, el consumidor cree tener satisfechas todas sus necesidades. Por si esto fuera poco, los mercados se van expandiendo, primero nacionales, por estas razones los negocios deben ser flexibles y capaces para poder cambiar de dirección en un momento dado.

2. **Dinero.** El aumento de la competencia, aunado a las fluctuaciones de las diversas economías mundiales ha hecho que los márgenes de ganancia de las empresas se hayan reducido. A su vez la automatización de los procesos provoca grandes desembolsos de dinero, por lo que los costos de la calidad y mantenimiento se han tenido que elevar a alturas sin precedentes, encontrando un punto débil como lo llaman las altas direcciones en la reducción de costos y gastos de mantenimiento.

3. **Administración.** El control de calidad reglamentará las mediciones de la calidad durante el flujo de procesos que aseguren que al final el producto se encuentre en conformidad con los requisitos de calidad pedidos.

4. **Personal.** La especialización de la gente es imprescindible, ya que el nivel de conocimientos técnicos, en particular los electrónicos son esenciales para el desempeño diario. La situación exige cada vez más ingenieros capacitados en la elaboración de planes que comprendan todos los campos posibles de especialización.

5. **Motivación.** Los trabajadores de hoy en día, además de la motivación y recompensa económica, requieren de reconocimientos con respecto a sus tareas, que sean estimuladas por los demás, que sean tomadas en cuenta sus ideas. Esto provoca una necesidad de educación sobre calidad y una excelente comunicación.

6. **Materiales.** Debido a la abundante y fuerte competencia que tienen las empresas, es indispensable para mantener los costos al mínimo, los materiales a utilizar deberán ser de alta calidad y al menor costo posible. Hay que innovar en este aspecto, buscar siempre nuevos materiales para nuevos usos. Estos materiales deben satisfacer las diversas normas de calidad y exigencia, para que el producto final las satisfaga.

7. **Máquinas y Automatización.** La demanda excesiva, la reducción de los costos y el mayor volumen de producción que están teniendo las compañías ha conducido al uso de equipo más complejo. Dada esta situación de competencia, las máquinas deben trabajar, por lo que es indispensable que los materiales utilizados sean de alta calidad para efectivamente reducir los costos y elevar las utilidades de la relación hombres-máquinas.

8. **Métodos modernos de información.** Gracias a la tecnología computacional se ha podido hacer la recolección, almacenamiento y análisis de datos de manera más fácil y con mejores resultados. La tecnología de las computadoras nos permite el manejo casi sin errores de todos los procesos de operación.

9. **Requisitos Crecientes del Producto.** El aumento en la complejidad y requerimientos de cualquier producto o servicio hacen relevantes los pequeños detalles, que antes no se tomaban en cuenta. Para tal efecto es necesario poner atención en cualquier paso nuevo que se quiera introducir en el proceso para que éste no traiga consigo una disminución en la confiabilidad (Feigenbaum, 1994).

3.1.4 COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL

Valderrama (1993), hace una clasificación conforme al grado de estructuración en que los principales patriarcas presentan sus modelos de calidad. Así que habla de modelos: estructurados, semiestructurados y poco estructurados.

Un modelo estructurado sería el de Crosby en el cual se presentan paso a paso las fases generales para desarrollar un proceso de calidad. Modelos semiestructurados serían los de Juran e Ishikawa quienes mencionan puntos básicos a cubrir y la secuencia en que han de hacerse, pero que por otra parte no llegan a ser tan explícitos en otros rubros. Un modelo poco estructurado es el de Deming, quien menciona una serie de puntos a cubrir, además de sus catorce pasos, las enfermedades mortales y los obstáculos, pero que no indica una secuencia definida, ni la forma específica de lograrlo.

Respecto a la comparación de los modelos de calidad total concluye que sí existe una estructura complementaria en los distintos modelos de calidad, y los puntos globales de coincidencia son:
a) la apreciación de la calidad, b) la meta de la calidad, c) creación de un bagaje conceptual, d) el papel de los trabajadores, e) la metodología, f) el papel de la alta dirección, g) la gestión del cambio, h) la planeación de la calidad, e i) el uso de técnicas estadísticas.

3.1.5 EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Hoyle (1996), menciona que ISO establece que el Aseguramiento de la Calidad son todas las acciones sistemáticas y planificadas necesarias para proporcionar una confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requerimientos dados de calidad. Tanto clientes como directores tienen necesidad del aseguramiento de la calidad, ya que por sí mismos no pueden supervisar las operaciones. Necesitan confiar en las operaciones de producción, eludiendo así una intervención constante.

Los clientes y directores necesitan saber:

- Si determinadas disposiciones darán los resultados requeridos al implementarse.
- Si las disposiciones se están implementando.
- Si las disposiciones han dado productos y servicios que son aptos para sus propósitos y convienen a las necesidades del cliente.

Las disposiciones son las políticas, prácticas, especificaciones, contratos y otros medios utilizados para prescribir los requerimientos que deberían cumplirse.

Puede conseguirse un aseguramiento de la calidad por dos vías:

1. Comprobando el producto/servicio de acuerdo con los estándares prescritos, para establecer su capacidad de satisfacerlos.

2. Evaluando a la organización que suministra los productos/servicios de acuerdo con los estándares prescritos, para establecer su capacidad de fabricar productos de acuerdo con un determinado estándar.

Las actividades de aseguramiento de la calidad no controlan la calidad, sino que establecen el grado con el que la calidad será, está siendo o ha sido controlada. Todas las actividades de aseguramiento de la calidad son actividades a posteriori, externas al proceso de producción, y sirven para conseguir confianza en los resultados, en las afirmaciones, predicciones, etc. tales documentos y actividades sirven también para controlar la calidad no sólo para asegurarla. Los estándares ISO 9000 proporcionan un medio para obtener un aseguramiento de la calidad, si es usted el cliente, y un medio para controlar la calidad si es usted el proveedor. A menudo, los departamentos de aseguramiento de calidad se crean para dar confianza, tanto al cliente como a la dirección, de que la calidad será, está siendo y ha sido conseguida. Sin embargo, otra manera de considerar los departamentos de aseguramiento de la calidad como un control de calidad corporativo. En lugar de medir la calidad de los productos, miden la calidad de los negocios y, haciendo esto, están en disposición de garantizar a clientes y directores la calidad de los productos y servicios.

El aseguramiento de la calidad se puede obtener siguiendo estos pasos:

- Obtener los documentos que declaran los planes de la organización para conseguir la calidad.
- Realizar un plan que defina cómo se obtendría un aseguramiento de la calidad, es decir, un plan de aseguramiento de la calidad.
- Establecer si el producto o servicio propuesto por la organización posee las características que satisfacen las necesidades del cliente.
- Valorar operaciones, productos y servicios de la organización y determinar dónde están y cuáles son los riesgos de calidad.
- Establecer si los planes de la organización contienen medidas adecuadas para el control, eliminación o reducción de los riesgos identificados.
- Determinar el grado con que los planes de la organización se están implementando y evitan los riesgos.
- Establecer si el producto o servicio que se está suministrando tiene las características prescritas.

(Hoyle, 1996)

3.1.6 LOS MODELOS DE CALIDAD TOTAL Y SU RELACIÓN CON EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Aragón (1995), observa que es muy común que exista una confusión de lo que significan los Modelos de Calidad Total y el Aseguramiento de la Calidad, y esto se debe a que ambos tienen un enfoque dentro y fuera de la empresa, es decir, abarcan desde los proveedores pasando por todos los procesos administrativos y operativos internos hasta llegar a los clientes externos, buscando siempre su satisfacción proporcionándoles productos y servicios que cumplan con sus requisitos y expectativas. Sin embargo sus fundamentos y alcances son diferentes ya que el aseguramiento de calidad es un sistema que se implanta en una empresa, tomando como referencia una norma contractual por ejemplo ISO-9001/NMX-CC-3, que a través de su aplicación y cumplimiento logra obtener una certificación otorgada por una tercera parte, es decir, por un organismo certificador de sistemas de calidad debidamente acreditado.

En el caso de la calidad total no es un sistema de calidad, sino que va más allá de un sistema para convertirse en una cultura de calidad total es decir formas de vida que corren a lo largo y ancho de la empresa y que se destacan por una visión estratégica y proactiva de la empresa, una orientación 100% a los clientes, un liderazgo que fomenta un ambiente laboral digno y altamente motivante lo cual genera la participación voluntaria del personal y el trabajo en equipo, el respeto del medio ambiente y un espíritu de innovación y mejora continua de los productos y procesos entre otros, estas culturas sustentan bajo las filosofías y metodología de los grandes, patriarcas de esta corriente como son Deming, Crosby, Juran, e Ishikawa entre los más destacados y aquí también las empresas que han implantado una cultura de calidad total y que participan en la búsqueda del premio nacional de calidad en las diferentes categorías son evaluadas bajo los criterios de este organismo el cual determina quienes son anualmente las ganadoras de este importante reconocimiento.

También es importante señalar que para lograr implantar una cultura de calidad total de manera efectiva en una empresa es conveniente y necesario establecer como primer paso un sistema de aseguramiento de calidad.

Podríamos concluir que aunque las bases y alcances del aseguramiento de la calidad y la calidad total son diferentes, en ningún momento chocan o se contraponen, al contrario se complementan para lograr un solo objetivo, la satisfacción de los clientes.

3.2 NORMALIZACIÓN EN SISTEMAS DE CALIDAD

3.2.1 LA NORMALIZACIÓN

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industria y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Los principios básicos en el proceso de normalización son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización. Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

a) **Norma Oficial Mexicana.** Es la regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias normalizadoras competentes a través de sus respectivos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, de conformidad con las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado, y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación.

b) **Norma Mexicana.** Es la que elabora un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 54 de la LFMN, en los términos de la LFMN, que prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.

c) **Las Normas de referencia.** Son las que elaboran las entidades de la administración pública de conformidad con lo dispuesto por el artículo 67 de la LFMN, para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

d) **Norma, lineamiento o documento normativo.** Es emitida por un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por el gobierno mexicano en los términos del derecho internacional.

e) **Norma extranjera.** Es aquella que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.2 METROLOGÍA

La Metrología en México es atendida por diversas instituciones públicas y privadas, que conforman el Sistema Metrológico Nacional. La Dirección General de Normas, además de realizar directamente actividades relacionadas con la metrología científica, industrial y legal, coordina los esfuerzos que aporta el sector público federal a dicho Sistema por medio de las instituciones que tienen alguna competencia en la materia. Las actividades que realiza directamente son las siguiente:

- Autorizar los patrones nacionales de medición.
- Conservar los prototipos nacionales del metro y del kilogramo.
- Coordinar la operación del Sistema Nacional de Calibración (SNC), mediante la cual se acreditan laboratorios de calibración.
- Expedir la lista de instrumentos de medición (24-enero-97) cuya verificación inicial, periódica y extraordinaria es obligatoria.
- Difundir el uso y aplicación del Sistema General de Unidades de Medida.

ttp./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.3 DIRECCIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES

La actividad comercial internacional ha establecido la necesidad de tomar como referencia normas que son acordadas por consenso mundial dentro de organismos internacionales. Surge así el foro que crea un lenguaje común y un mínimo a exigir en lo que se integra al comercio mundial; con el fin de evitar barreras técnicas o una competencia inequitiva. Por ello, es importante reflejar el interés nacional en estas actividades; incluyendo tanto como sea posible la opinión del sector público, privado, científico y de los consumidores.

En este contexto, la Dirección de Asuntos Internacionales tiene como objetivo principal el procurar que las necesidades y realidades tecnológicas de México se contemplen en la integración de las normas de los organismos internacionales y regionales de normalización a los que pertenece nuestro país.

Para la atención de cada organismo y a fin de discutir la documentación técnica enviada por nuestro país en el proceso de elaboración de las normas, han sido creados cuatro comités mexicanos, y la presidencia y secretariado recaen la Dirección General de Normas (DGN), como único punto de contacto oficial reconocido por ellos.

Estos comités mexicanos se encuentran abiertos y buscan la participación de los distintos miembros de los sectores referidos, a fin de mejorar la representatividad del auténtico interés nacional.

Entre las diversas ventajas de participar en los subcomités de los Comités Mexicanos podemos destacar:

- La posibilidad de aportar la experiencia propia a beneficio de la ciencia y la tecnología mundial, en representación de México.

- Influir en el sentido de la posición mexicana que será presentada ante el organismo internacional o regional de normalización (lo que cobra particular importancia por los artículos 53 y 55 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización).

- Mantenerse actualizado sobre las inquietudes que existen en el ámbito internacional por regular los últimos avances técnicos y científicos en las distintas ramas del comercio.

- Prever las posibles variaciones de la normatividad nacional (Por lo dispuesto por los artículos 44 cuarto párrafo y 51-a fracción II de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización).

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.4 DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS (DGN)

Entre las principales actividades de la Dirección General de Normas destacan:

- Certificar el cumplimiento con las **Normas Oficiales Mexicanas**, la conformidad con las **Normas Mexicanas**; y que los productos hayan sido elaborados con determinadas materias primas o materiales, o mediante procedimientos específicos, cuando no exista organismos de certificación para tales efectos.

- Certificar la marca legal o contraste de los artículos elaborados con metales preciosos que contengan como mínimo la ley del metal que se establezca en la norma oficial mexicana correspondiente.

- Verificar, vigilar e inmovilizar productos, bienes y servicios y emitir las resoluciones por las que se impongan las sanciones que correspondan en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Dichas funciones podrán llevarse a cabo en coordinación con la Administración General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Procuraduría Federal del Consumidor.

- Dar respuesta a las consultas formuladas a la Dirección General de Normas, respecto a normas oficiales mexicanas de producto, o de información comercial competencia de la Secretaría de Economía.

- Aprobar el modelo o prototipo de los instrumentos para medir.

- Aprobar procesos de reconstrucción y/o reacondicionamiento, relacionados con la importación de mercancía reconstruida, usada o de segunda mano, de segunda línea, discontinuada o fuera de especificaciones, en calidad de insumos.

- Participar en los comités de certificación de los organismos de certificación acreditados y aprobados, en términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

***Para mayor información, ver ANEXOS 2* y 3**

- Establecer los procedimientos para la evaluación de la conformidad (Políticas y Procedimientos para la evaluación de la conformidad. Procedimientos de certificación y verificación de productos sujetos al cumplimiento de normas oficiales mexicanas, competencia de la SECOFI).

- Emitir los criterios de aplicación de normas oficiales mexicanas de información comercial competencia de la Secretaría de Economía.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.5 COMISIÓN NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (CNN)

La Comisión Nacional de Normalización (CNN) es el órgano de coordinación de la política de normalización a nivel nacional y está integrada actualmente por 36 miembros entre dependencias y entidades de la administración pública federal, cámaras, organismos nacionales de normalización y asociaciones, que se encuentran vinculadas al ámbito de la normalización.

La CNN tiene como principales funciones aprobar anualmente el Programa Nacional de Normalización (PNN), establecer reglas de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública federal para la elaboración y difusión de normas, resolver las discrepancias que puedan presentarse en los comités consultivos nacionales de normalización y opinar sobre el registro de organismos nacionales de normalización.

Para el desarrollo de sus funciones, la CNN cuenta con 3 órganos:

1. **Presidencia:** Es el órgano coordinador de la CNN que, en forma anual y rotativa, se encuentra a cargo del subsecretario que corresponda de acuerdo al artículo 59 de la LFMN. Durante el año 2001, le corresponde al Lic. Juan Antonio García Villa, Subsecretario de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior de la Secretaría de Economía;

2. **Secretariado Técnico:** Es el órgano técnico y administrativo de la CNN que se encuentra a cargo de la Secretaría de Economía por conducto de la Dirección General de Normas, de manera permanente, y

3. **Consejo Técnico:** es el órgano auxiliar de la CNN, encargada de analizar, elaborar y proponer soluciones a los asuntos que le sean encomendados por su presidente. Dicho Consejo, es coordinado, en forma anual y rotativa, por el Subsecretario de la dependencia a quien corresponderá la Presidencia de la CNN en el período inmediato posterior a la presidencia en turno. Durante el presente Subsecretario de Agricultura y Ganadería de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

La CNN sesiona al menos una vez cada 3 meses y toma sus resoluciones por consenso y, a falta de este, por mayoría de votos de los miembros de las dependencias de la administración pública federal que la integran. La información de los asuntos abordados en cada sesión y los acuerdos alcanzados en las mismas se encuentran disponibles en las minutas de cada sesión.

La CNN ha tenido grandes logros en los últimos años y cada vez toma mayor fuerza sentando las bases sobre el rumbo que debe de tomar la normalización en nuestro país. Dicha Comisión, se ha convertido en el foro más importante para promover la normalización en México con el fin de fomentar el conocimiento que se tiene de la misma y asegurar el cumplimiento del marco jurídico aplicable. Durante el presente año, la CNN aprobó las políticas y acciones a seguir en materia de normalización presentadas por el Presidente para el 2001, las cuales deberán ser analizadas por el Consejo Técnico de la misma con el fin de tomar las medidas necesarias para su implementación.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.6 PROGRAMA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (PNN)

El Programa Nacional de Normalización (PNN) es el instrumento informativo y de planeación que enlista los temas que serán desarrollados como normas oficiales mexicanas **(NOM's)**, normas mexicanas **(NMX)** y normas de referencia **(NRF's)** durante cada año. El programa se integra con información proporcionada por los 22 Comités Consultivos Nacionales de Normalización encargados de la elaboración de NOM's, los 35 Comités Técnicos de Normalización Nacional y 6 Organismos Nacionales de Normalización, ambos responsables de la elaboración de NMX's y los 2 Comités de Normalización para la elaboración de NRF's.

El PNN es integrado anualmente por el Secretario Técnico de la Comisión Nacional de Normalización, revisado por el Consejo Técnico de la misma y aprobado por la propia Comisión Nacional de Normalización (CNN) en su primera sesión de cada año.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 56 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la fecha límite para la integración de temas al PNN es el 30 de noviembre de cada año. Para su integración, se deberá atender lo establecido por las bases para la integración del PNN aprobadas por la CNN. Con base en lo que señalan los artículos 61-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y 58 de su Reglamento, cuando así se requiera, la CNN podrá aprobar la elaboración de un suplemento al PNN, en cuyo caso, los temas que se deseen incluir en él, deberán ser enviados al Secretario Técnico de la CNN, a más tardar el último día del mes de junio del año que corresponda.

El cumplimiento del PNN, es evaluado anualmente por el Consejo Técnico de la CNN de conformidad con lo dispuesto por el Mecanismo de Evaluación del PNN, aprobado por la CNN. El PNN vigente se aprobó por la CNN en su sesión 01/2001, celebrada el 1° de febrero del año en curso y fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 12 de marzo de 2001. Dicho Programa, consta de un total de 1808 temas, de los cuales 448 corresponden a normas oficiales mexicanas, 1271 a normas mexicanas y 89 a normas de referencia.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.2.7 COMITÉ MEXICANO PARA LA ATENCIÓN DE LA ISO

México es considerado como uno de los países miembros fundadores de la **Organización Internacional de Normalización (ISO)**, desde su creación el 23 de febrero de 1947. Ha sido Miembro del Consejo de la ISO en los años 1949 a 1951, 1974 a 1976 y 1994. Durante este período (más de 50 años) ha estado participando en la elaboración de normas internacionales, a través de la emisión de dictámines y observaciones a los anteproyectos de normas que la ISO envía al Gobierno de México, a través de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, punto de contacto oficial entre México y la ISO.

Debido a lo anterior, y dado el interés mostrado por los diferentes sectores industriales en nuestro país, el 7 de febrero de 1992, se constituye el Comité Mexicano para la Atención de la Organización Internacional de Normalización (CMISO), que es el órgano auxiliar de la DGN para dar respuesta a los trabajos emanados de la ISO, conformado por un grupo de expertos técnicos de todas las ramas industriales del país.

El Comité Mexicano para la Atención de la ISO inicia en 1992 con 12 subcomités. A la fecha la estructura del CMISO incluye una Presidencia (Dirección General de Normas), una Secretaría Ejecutiva (Dirección de Asuntos Internacionales) y 46 Subcomités del CMISO, en los cuales participan técnicos especialistas de diferentes sectores. Estos subcomités atienden a la fecha 85 Comités Técnicos de la ISO (de los 216 comités técnicos de esta organización).

Cabe resaltar que a través de este Comité Mexicano se da atención, como miembros participantes, a los trabajos desarrollados por la ISO en relación con las normas internacionales sobre Sistemas de Calidad (serie ISO 9000), así como a las normas internacionales sobre administración ambiental (serie ISO 14000), entre otras.

El Comité en pleno se reúne cada segundo viernes de mes, en las instalaciones de la Dirección General de Normas (DGN), sita en Av. Puente de Tecamachalco No. 6 Lomas de Tecamachalco, Secc. Fuentes. C.P. 53950 Naucalpan de Juárez, Edo. De México. Durante las mismas se dan a conocer los avances sobre los trabajos que se desarrollan en la ISO.

* ***Para mayor información, ver ANEXO 4***

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.3 LA SERIE DE NORMAS ISO 9000

3.3.1 MARCO MUNDIAL SERIE ISO 9000

No se puede estar seguro cuándo aparecieron por primera vez los conceptos que apuntalaron ISO 9000. Los principios de inspección han estado presentes desde que los egipcios construyeron las pirámides, pero los sistemas de calidad no aparecieron hasta los primeros años 50. El control de calidad, un elemento de la gestión de calidad, surge como una función en la industria después de la Segunda Guerra Mundial, y los principios fueron codificados por J.M. Juran en su Manual de Control de Calidad de 1951.

El progreso de este campo ha estado siempre dominado por los militares, que comenzaron con la inspección del armamento durante la Segunda Guerra Mundial. En 1959, el primer estándar nacional, MIL Q9858A, sobre programas de calidad fue emitido por el Departamento de Defensa Americano, seguido en 1968 por las Publicaciones de Aseguramiento de Calidad (Allied Quality Assurance Publications, AQAP) de la NATO. Muy poco después, en 1970, el Ministerio de Defensa de Gran Bretaña publicó DefStan 05-08 que era una versión británica de AQAP-1, y en 1972 la Institución de Estándares Británica (British Standards Institution, BSI) publicó BS 4891, una guía de Aseguramiento de la Calidad. El estándar Def-Stan 05-08 fue revisado en 1973, y varios estándares fueron publicados para adecuarse a los estándares AQAP; eston fueron DefStan 05-21, 05-24 y 05-29, con sus correspondientes manuales. Entonces, BSI publicó BS5179 para completar los estándares del Ministerio de Defensa Británico. Este estándar estaba basado fuertemente en los estándares de Defensa, pero se dirigía al mercado no militar, aunque sólo era un manual. Ahora anticuado, BS5179 es aún un excelente manual del tema, puesto que da consejos de evaluación y revisión para cada recomendación, aunque no en detalle.

En 1979, BSI publicó BS5750, en tres partes, para propósitos contractuales, igualando a los tres estándares de Defensa Británicos y a los tres estándares AQAP. Mientras tanto, las organizaciones de estándares de USA, Australia y Canadá publicaron estándares que cubrían las mismas materias, y hacia 1983 muchos países más se unieron a la procesión, aunque todos eran ligeramente diferentes.

En 1984, BSI redactó una revisión de su BS5750 de 1979 y, en vista del interés internacional que el tema despertó, animó a la Organización de Estándares Internacional (International Standards Organization, ISO) a embarcarse en un estándar internacional para sistemas de calidad. Más de 26 países se implicaron en este desarrollo y, aunque el estándar aún mantiene características que evidencian su origen militar, consiguió romper moldes y establecer un nuevo estándar mundial para la gestión de la calidad. los primeros borradores para información pública fueron dados a conocer en 1985 y finalmente fue aprobada su publicación en 1987.

Cada país involucrado en su desarrollo publicó entonces un equivalente nacional (los equivalentes nacionales difieren en el idioma, numeración, título e introducción, aunque tienen la numeración dual de ISO 9000). Como se podría esperar de un estándar que contó con el acuerdo de 26 países, el resultado no es todo lo avanzado que hubiera sido deseable. Hubo que llegar a acuerdos, y el resultado es el estándar mínimo aceptable para la mayoría. Es mejor en muchos aspectos que sus predecesores, aunque hay varias omisiones que limitan su uso contractual.

A esto le siguieron los estándares adicionales y los manuales de la serie ISO 9000. Ahora, siendo mayor de edad, ISO 9000 reemplaza a los estándares militares que le dieron origen, aunque el Ministerio de Defensa Británico ha publicado DefStan 05-91, 05-92 y 05-93 como equivalentes a ISO 9000. Sin embargo, solamente reemplazan el material omitido cuando AQAP-1 fue convertida a ISO 9001. No añaden nada nuevo y, lamentablemente, los estándares perpetúan su tendencia hacia los procesos de fabricación. Los militares simpre insistirán en estándares adicionales, ya que necesita mayor precisión y no pueden permitirse el grado de interpretación posible con ISO 9000.

ISO 9000 se concibió como un estándar general para sistemas de calidad que se podrían aplicar a cualquier cosa, desde una tienda comercial a la industria aeroespacial, desde una lavandería a una corporación de seguros multinacional, desde un restaurante a una cadena hotelera internacional.

A veces, es difícil traducir los requerimientos a tan diversas industrias, especialmente cuando los requerimientos se expresan en términos más de acuerdo con la fabricación de hardware. Es por estas razones por lo que se han publicado guías que cubren software y servicios, aunque en algunos aspectos son únicamente un paliativo.

El sentido de publicar tres estándares separados, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 con requerimientos casi idénticos en las partes que tienen en común (aparte de seguir la tradición establecida por los militares) es que se utilizan para dos propósitos completamente diferentes. Los tres estándares pueden usarse tanto como estándares de valoración o como estándares contractuales (Hoyle, 1996).

3.3.2 MARCO NACIONAL SERIE NMX-CC

En enero de 1943 el antiguo departamento de Pesas y Medidas fue transformado en la actual Dirección General de Normas, con el propósito de elaborar en el menor tiempo posible las normas industriales destinadas a reglamentar la producción. En la misma fecha en que se fundó la nueva dirección, se creó el Departamento de Normalización, encargado de estudiar, discutir, formular y aprobar las normas que rigen la calidad, el funcionamiento y el lenguaje técnico industrial a que deben sujetarse los productos industriales.

El Gobierno mexicano, consciente de que el comercio exterior constituye un factor de primordial importancia para el desarrollo de nuestra economía, un factor que nos ofrece enormes posibilidades de mejoramiento, instituyó la Dirección General de Normas como único organismo capacitado para diseñar una política adecuada en materia de normalización industrial. Sus objetivos básicos primarios consistieron en el establecimiento de contactos con la iniciativa privada para unificar criterios en la elaboración de especificaciones sobre productos industriales, así como para fijar patrones que garantizaran los requisitos exigidos por los sectores de amplio consumo nacional.

Así fue como surgieron los primeros proyectos de normas industriales, proyectos que se vieron reforzados, desde el punto de vista legal, con la expedición de la Ley de Normas Industriales (31 de diciembre de 1945). Esta Ley sentó las bases para el establecimiento de los contactos necesarios con los organismos internacionales de la normalización y fue publicada el 11 de febrero de 1946 en el Diario Oficial de la Federación. En diciembre de 1958, un Decreto Presidencial transformó a la antigua Secretaría de Economía en la actual Secretaría de Industria y Comercio (Dirección General de Normas).

En 1989, se constituye en México el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), para la elaboración de normas nacionales. En 1991, México adopta la normas ISO 9000 para desarrollar sus normas nacionales serie NMX-CC, sobre Sistemas de Calidad. ISO (International Estándar Organization), es un Organismo Internacional, con sede en Ginebra Suiza, que se encarga de desarrollar y promover estándares de uso internacional (Madrigal Sánchez, 1996).

3.3.3 PARTES DE ISO 9000

ISO 9000 es una serie de normas sobre Aseguramiento de la Calidad que fueron originalmente publicadas en el año de 1987, con reediciones corregidas y aumentadas en 1992, 1994 y 2000.

Hoyle (1996), apunta que hasta 1994 los estándares ISO 9000 estaban formados por los siguientes documentos:

ISO 9000-1	Estándares de aseguramiento de calidad y gestión de calidad –Líneas de actuación para selección y uso.
ISO 9000-2	Líneas de actuación para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento de software.
ISO 9000-3	Líneas de actuación para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del software.
ISO 9001	Sistemas de calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta.
ISO 9002	Sistemas de calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en producción e instalación.
ISO 9003	Sistemas de calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en inspección final y pruebas.
ISO 9004-1	Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad – Líneas de actuación.
ISO 9004-2	Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad – Líneas de actuación para servicios.

Estas normas especifican requerimientos los cuales determinan qué elementos de los sistemas de calidad deben abarcarse, pero no es el propósito de éstas normas internacionales exigir uniformidad en los sistemas de calidad, estas normas son genéricas e independientes de cualquier sector industrial o económico específicos. El diseño e implementación de un sistema de calidad necesariamente tiene que estar influido por las necesidades cambiantes de una organización, sus objetivos particulares, los productos y servicios se suministran y las prácticas específicas y procesos que emplean. Se pretende que estas normas internacionales sean adoptadas, normalmente, en su forma presente, pero en ocasiones puede ser necesario adaptarlas a situaciones contractuales específicas, ya sea adicionando o eliminando ciertos requisitos de sistemas de calidad (Sociedad de Ingenieros Automotrices, 1997).

3.3.4 ANTECEDENTES DE LAS REVISIONES DEL AÑO 2000

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existen actualmente sobre implementar ISO 9000.

El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora

de los documentos posteriores. Además de estas medidas, para fortalecer la revisión, se contó con actualizaciones a través de la página de internet de la ISO (www.iso.ch). Estas medidas han mantenido a los usuarios de las normas ISO 9000 en un ciclo de información, según progresó la revisión y motivado comentarios generales en cada etapa en la evolución de los documentos a fin de mejorarlos cada vez más.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.3.5 CAMBIOS PRINCIPALES

El número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. La "serie principal" está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

- ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (En adelante la única norma certificable de la serie)
- ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011, Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales (publicación programada para 2002)

Ha sido corregido el énfasis en la certificación en ISO 9000, para que no se anteponga al uso de las normas para la mejora de la calidad. La norma ISO 9001 (requisitos del sistema de calidad) y la norma ISO 9004 (mejora del desempeño de la organización) han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo, como un "conjunto coherente".

Aunque las grandes organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar las normas ISO 9000, hay nuevas implementaciones en las pequeñas y medianas empresas, en los sectores de servicios y la administración pública en muchos países. Para simplificar la comprensión y facilitar el implementar en estos sectores, el vocabulario utilizado en las normas revisadas se encuentra menos orientado a la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.

¿Cómo elegir entre implementar ISO 9000, perseguir el premio nacional de la calidad o seguir un programa de Gestión Total de la Calidad (TQM)?

De hecho, nunca ha sido necesario elegir una de estas opciones y excluir las otras. La publicación de la ISO llamada ISO 9000 + ISO14000 News ha aplicado encuestas a los ganadores de premios nacionales de calidad y ha encontrado que casi todos operan con un sistema de calidad ISO 9000, que ha sido la base para otras iniciativas de calidad, como premios nacionales o regionales de calidad o la TQM. Las normas ISO 9000 revisadas facilitan dichas combinaciones. Están basadas en ocho principios de gestión de la calidad (presentados en las normas ISO 9000 e ISO 9004). La norma ISO 9004 también incluye un cuestionario de autoevaluación para ayudar a las organizaciones a determinar y aumentar el nivel de "madurez" de la calidad logrado, que puede ser usado para el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, para buscar un premio, o para un programa de TQM.

Mientras que la mayoría de las organizaciones son administradas a través de estructuras jerárquicas funcionales, los productos y servicios son producidos, vendidos y entregados a través de procesos de negocios que operan relacionándose entre sí funcionalmente. Estos procesos toman elementos de entrada de una variedad de fuentes, y los mezclan o transforman (aportándoles valor) para producir los resultados deseados. Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más precisa el modo en que las organizaciones operan realmente, que la estructura lineal de 20 requisitos de las normas de 1994. La base de la estructura son cuatro nuevas cláusulas principales, que son: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora.

"Calidad" en la serie de normas ISO 9000 significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque se refuerza en las normas revisadas a través de la adición del requisito de medir la satisfacción del cliente.

La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes.

La serie ISO 9000:2000 a la mejora continua un requisito explícito, y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como una parte integral de las normas revisadas.

La norma ISO 9001 ha sido diseñada buscando la mayor compatibilidad posible con la norma ISO 14001 sobre sistemas de gestión ambiental. La futura norma de auditorías ISO 19011 será aplicable a ambas.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.3.6 BENEFICIOS PRINCIPALES

Las revisiones del año 2000 son un excelente producto, con un historial aún mejor. Los usuarios se beneficiarán de las lecciones de trece años de experiencia implementando las normas ISO 9000, además de los desarrollos recientes en el campo de la gestión.

Menos papeleo. Las normas ISO 9000 únicamente exigen seis procedimientos documentados. Queda entonces a la alta dirección de cada organización la decisión de cuáles otros procedimientos requieren ser documentados, de acuerdo a las necesidades de su organización.

La serie ISO 9000:2000 está reestructurada con base en un modelo de proceso de negocios que refleja más cercanamente la forma en que las organizaciones realmente operan, lo que debería hacer el sistema de gestión de la calidad más efectivo, fácil de implementar y de auditar.

El diseño y desarrollo de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 como un "par coherente" fuertemente ligado proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad (TQM) (por ejemplo, la satisfacción no sólo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).

El requisito reforzado de la satisfacción del cliente y la inclusión de requisitos para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y la mejora continua asegurará que las organizaciones usuarias de las normas no solamente "hagan las cosas bien" (eficiencia), sino además que "hagan las cosas correctas" (eficacia).

El vocabulario de las versiones ISO 9000:2000 ha sido elaborado para hacerlas más fáciles de entender y de implementar por las organizaciones grandes y pequeñas de manufactura o de servicios, en los sectores público y privado.

La serie ISO 9000:2000 va más allá de los requisitos del cliente, para aumentar su satisfacción. Las normas revisadas pueden ser usadas como base para alcanzar la TQM. Estas normas están basadas en ocho principios de la calidad, los cuales están claramente reflejados en las normas ISO 9001 e ISO 9004. Estos principios cubren los conceptos básicos de muchos premios de calidad.

La norma ISO 9001:2000 ha sido diseñada para tener la mayor compatibilidad con la ISO 14001, la norma para el sistema de gestión ambiental. ISO 19011, que será publicada en 2002, permitirá una auditoría conjunta y coordinada de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.3.7 LAS NORMAS PRINCIPALES DE LA SERIE ISO 9000:2000

La norma ISO 9000:2000

Debido a que las normas sobre sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos del nuevo contenido y la estructura de las normas principales. También existe la necesidad de un fácil acceso a los términos y definiciones que son aplicables a las normas principales. Este es ahora el contenido de la norma ISO 9000:2000.

La norma ISO 9000:2000 es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

La norma ISO 9001:2000

La norma ISO 9001 señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

Todos los usuarios de las normas ISO 9001/9002/9003:1994 necesitarán cambiar a esta única norma de requisitos, la ISO 9001:2000. De ahora en adelante esta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse. La estructura y conceptos de la norma ISO 9001:2000 han evolucionado considerablemente en comparación con las versiones de 1994. Los requisitos de las versiones de 1994 se han ampliado en los siguientes puntos:

- Obtener el compromiso de la alta dirección
- Identificar los procesos de la organización
- Identificar la interacción de éstos con otros procesos
- Asegurarse de que la organización tiene los recursos necesarios para operar sus procesos
- Asegurarse de que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Asegurarse del seguimiento a la satisfacción de los clientes

Es importante señalar la fuerte relación entre ISO 9001 e ISO 9004. Las normas han sido creadas como un par coherente, para ser utilizadas en conjunto.

La norma ISO 9004:2000

La versión 1994 de la norma ISO 9004 consistía en varias normas que proporcionaban orientación para distintos sectores. La norma ISO 9004:2000 es ahora un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El propósito de la norma ISO 9004, la cual está basada en ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

El implementar la norma ISO 9004:2000 pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

La futura norma ISO 19011(¿2002?)

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la conducción de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, así como las calificaciones para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales.

Principalmente se pretende su uso por los auditores y las organizaciones que necesiten conducir auditorías internas y externas de los sistemas de gestión ambiental y de la calidad. Otros posibles usuarios serían las organizaciones involucradas en la certificación y formación de auditores, la acreditación y la normalización en el área de la evaluación de la conformidad.

Una vez publicada (se espera para 2002), la norma ISO 19001 reemplazará a las normas ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10011-3, ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012.

La norma es aplicable ahora a la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, mientras que la norma previa, ISO 10011 únicamente proporcionaba orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.

La norma apoya a todas aquellas organizaciones que implementen sistemas de gestión tanto de la calidad como ambientales (ya sea separadamente o integrados) y en consecuencia deseen conducir auditorías conjuntas y combinadas de los sistemas de gestión, o seguir idéntica orientación para las auditorías separadas de los sistemas de gestión.

A pesar de que la norma se aplica tanto a las auditorías del sistema de gestión de la calidad como al ambiental, el usuario puede considerar extender o adaptar la orientación proporcionada para aplicarla a otros tipos de auditorías, incluidos otros sistemas de gestión.

Adicionalmente, cualquier otro individuo u organización con interés en dar seguimiento al cumplimiento de requisitos, tales como especificaciones de producto o leyes y regulaciones obligatorias, pueden encontrar útiles las directrices proporcionadas en esta norma.

Las auditorías conjuntas y combinadas de los sistemas de gestión de acuerdo a la norma ISO 19011, tienen ahora el potencial de proporcionar mejor retroalimentación del proceso de auditoría sobre el desempeño total del sistema de gestión, junto con un ahorro potencial del tiempo y costos asociados a las actividades de auditoría interna y externa.

http./www/Economía.gob.mx/normas

3.4 VOCABULARIO

LA NORMA INTERNACIONAL ISO 8402-1994 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

3.4.1 INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la calidad, muchos términos de uso frecuente se emplean con un sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario, por razones como las que siguen:

- La adopción de una terminología de la calidad por diferentes sectores, negocios e industrias para responder a sus necesidades específicas percibidas.

- La introducción de una multiplicidad de términos por los profesionales de la calidad en diferentes sectores industriales y económicos.

El objeto de la presente norma, es de aclarar y normalizar los términos relativos a la calidad, que se aplican al ámbito de la administración de calidad. El enfoque que se adoptó es el de presentar diversos conceptos que fueron traducidos en términos y en definiciones, para la elaboración y puesta en aplicación de la serie de normas NMX-CC. Estos términos y definiciones son tratados y agrupados en el texto, según un orden lógico de temas.

El término calidad (2.1) en el lenguaje corriente tiene a menudo un sentido diferente para diversas personas. En la presente norma, el término calidad es definido como el conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

Existen muchos usos diferentes para este término. Estos diferentes usos crean gran confusión y malentendidos. A fin de resolver la confusión en el empleo de la palabra calidad, el término grado (2.2) puede emplearse para describir el grado de excelencia. El término grado se emplea cuando se requiere, para describir el significado de excelencia técnica. Grado refleja una diferencia planeada o reconocida en los requisitos de Calidad.

Aunque las diferentes categorías de grado no necesariamente establecen una relación entre ellas de orden de categoría, los indicadores de grado pueden ser usados fácilmente en un significado de orden de categorías, para describir el sentido de excelencia técnica. Un ejemplo de este uso es que cuesta más proporcionar y manejar un Hotel cinco estrellas que una pensión.

El término producto (1.4) es empleado a todo lo largo de la presente norma. Es el resultado de actividades o de procesos, puede ser tangible o intangible, o bien una combinación de los dos.

En la normalización actual ISO, los productos son clasificados en cuatro categorías genéricas:

- Hardware (por ejemplo piezas, componentes, ensambles).
- Software (por ejemplo programas de computo, procedimientos, informática, datos, registros).
- Materiales procesados (por ejemplo materias primas, líquidos, gases, laminados, alambres).
- Servicios (por ejemplo aseguradoras, bancos, transportes).

Es reconocido que los productos son generalmente una combinación de estas categorías genéricas de productos. Los términos y los conceptos presentados en esta norma están destinados a ser aplicados a cualquier producto.

En la presente norma, el término elemento (1.1) incluye el término producto, pero también engloba por ejemplo una actividad, un proceso (1.2), un organismo (1.7), o una persona.

Ha habido una cierta confusión en la comprensión de los términos control de calidad (3.4), aseguramiento dc la calidad (3.5), administración de la calidad (3.2), y administración total de la calidad (3.7). El objetivo de la presente norma es de aclarar estos conceptos.

En términos simplificados, control de calidad concierne a los medios operacionales utilizados para satisfacer los requisitos de calidad, mientras que el aseguramiento de la calidad tiene por meta proporcionarle confianza de este cumplimiento tanto dentro del organismo como externamente a clientes (1.9) y autoridades.

La administración de la calidad incluye el control de calidad y el aseguramiento de la calidad así como de los conceptos adicionales de política de calidad (3.1)..., planeación de la calidad (3.3), mejoramiento de calidad (3.8)... La administración de la calidad opera a través del sistema de calidad (3.6). Estos tres pueden extenderse a todas las partes de un organismo.

La administración total de la calidad aporta a estos conceptos una estrategia de gestión global a largo plazo, así como la participación de todos los miembros del organismo para el beneficio del organismo mismo, de sus miembros, de sus clientes y de la sociedad considerada en su conjunto.

Todos los conceptos incluidos en esta norma tiene implicación tanto económica como de tiempo. Esto debe reconocerse en la interpretación de todas las clasificaciones de esta norma, aunque no hayan sido explícitamente establecidas en cada definición.

La distinción que se hace en la presente norma entre los términos defecto (2.11) y no conformidad (2.10) es esencial porque tiene connotaciones legales, particularmente cuando se involucra la responsabilidad legal (2.12) atribuible al producto. Por consecuencia el término defecto debe utilizarse con extrema preocupación.

Los términos definidos en la presente Norma Internacional tienen una aplicación directa en la serie de Normas Mexicanas NMX-CC.

1. - CAMPO DE APLICACIÓN:

La presente Norma ISO 8402 - 1994 define los términos fundamentales relativos a los conceptos de calidad que aplican a todas las áreas, para el uso y preparación de normas relativas a la calidad y para el mutuo entendimiento en comunicaciones internacionales.

2. - TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

En las siguientes definiciones los términos están resaltados en "negritas". Dentro de cada definición se hace referencia al número en donde se encuentran definidas.

Los términos y definiciones numerados se clasifican bajo los siguientes encabezados principales:

- Términos Generales.
- Términos Relativos a la Calidad.
- Términos Relativos al Sistema de Calidad.
- Términos Relativos a Herramientas y Técnicas.

3.4.2 SECCIÓN 1 - TÉRMINOS GENERALES

1.1 ELEMENTO: Cualquier ente descrito y considerado individualmente.

1.2 PROCESO: Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

1.3 PROCEDIMIENTO: Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo.

1.4 PRODUCTO: El resultado de actividades o procesos (1.2).

1.5 SERVICIO: Es el resultado generado por actividades en la interface entre el proveedor (1.10) y el cliente (1.9), además de las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

1.6 PRESENTACIÓN DEL SERVICIO: Aquellas actividades del proveedor (1.10) necesarias para proporcionar el servicio (1.5).

1.7 ORGANIZACIÓN: Una compañía, corporación, firma, empresa, institución, o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada que tiene funciones y administración propia.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Las responsabilidades, autoridad y relaciones configuradas de acuerdo a una estructura, a través de la cual un organismo (1.7) desempeña sus funciones.

1.9 CLIENTE: El receptor de un producto (1.4) suministrado por el proveedor (1.10).

1.10 PROVEEDOR: Organismo (1.7) que suministra un producto (1.4) al cliente (1.9).

1.11 COMPRADOR: Cliente (1.9) en una situación contractual.

1.12 CONTRATISTA: Proveedor (1.10) en una situación contractual.

1.13 SUBCONTRATISTA: Organismo (1.7 que suministra un producto 1.4) al proveedor (1.10).

3.4.3 SECCIÓN 2 - TÉRMINOS RELACIONADOS A LA CALIDAD

2.1 CALIDAD: Un conjunto de características de un elemento (1.1) que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

2.2 GRADO / CLASE: Una categoría o clasificación dada a elementos (1.1) que tienen el mismo uso funcional pero diferentes requisitos de calidad (2.3).

2.3 REQUISITOS PARA LA CALIDAD: Una expresión de las necesidades o su traducción dentro de un conjunto de requisitos establecidos cualitativa o cuantitativamente, para las características de un elemento (1.1) a fin de permitir su realización y examen.

2.4 REQUISITOS DE LA SOCIEDAD: Son obligaciones resultantes de leyes, reglamentos, reglas, códigos, estatutos y otras consideraciones.

2.5 SEGURIDAD DEFUNCIONAMIENTO: Conjunto de propiedades que describen la disponibilidad y los factores que la condicionan: fiabilidad, mantenibilidad, y logística de mantenimiento.

2.6 COMPATIBILIDAD: La aptitud de los elementos (1.4) para ser usados en conjunto, bajo condiciones específicas para cumplir requisitos pertinentes.

2.7 INTERCAMBIABILIDAD: La aptitud de un elemento (1.1) para ser usado en lugar de otro, sin modificación, y cumplir los mismos requisitos.

2.8 SEGURIDAD: Estado en el cual los riesgos de daños personales o materiales, está limitado a un nivel aceptable.

2.9 CONFORMIDAD: Cumplimento de los requerimientos especificados.

2.10 NO-CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito especificado.

2.11 DEFECTO: Incumplimiento de un requisito intencionado a un uso o de una expectativa razonable de un elemento, incluyendo los relacionados con la seguridad (2.8).

2.12 RESPONSABILIDAD LEGAL DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO: Término genérico usado para describir la obligación de un proveedor o de otros, para restaurar y/o indemnizar las perdidas relativas a daños personales, materiales u otros perjuicios causados por un producto (1.4).

2.13 PROCESO DE CALIFICACIÓN: Proceso para demostrar que un elemento (1.1) es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

2.14 CALIFICADO: Estado que se le da a un elemento (1.1) cuando se ha demostrado que es capaz de cumplir con los requisitos especificados.

2.15 INSPECCIÓN: Una actividad tal como la medición, comprobación, prueba, o comparación de una o más características de un elemento (1.1) y confrontar los resultados con los requisitos especificados, a fin de establecer el logro de la conformidad (2.9) para cada una de estas características.

2.16 AUTOINSPECCIÓN: Inspección (2.15) trabajo desarrollado por el ejecutor de ese trabajo, conforme a reglas establecidas.

2.17 VERIFICACIÓN: Confirmación del cumplimiento de los requisitos especificados por medio de examen y aporte de evidencias objetivas (2.19).

2.18 VALIDACIÓN: Confirmación del cumplimiento de los requisitos particulares para un uso especifico propuesto, por medio del examen y reporte de evidencias objetivas.

2.19 EVIDENCIA OBJETIVA: Información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de observaciones, mediciones, pruebas, u otros medios.

3.4.4 SECCIÓN 3 – TÉRMINOS RELATIVOS A LOS SISTEMAS DE CALIDAD

3.1 POLÍTICA DE CALIDAD: Directrices y objetivos generales de un organismo (1.7) concernientes a la calidad (2.1) los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

3.2 GESTIÓN DE CALIDAD: Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad (3.1), los objetivos, las responsabilidades, y la implantación de éstos por medios tales como planeación de la calidad (3.3), el control de calidad (3.4), aseguramiento de la calidad (3.5) y el mejoramiento de la calidad (3.8), dentro del marco del sistema de calidad (3.6).

3.3 PLANEACIÓN DE CALIDAD: Son las actividades que determinan los objetivos y requerimientos para la calidad (2.3), así como los requisitos para la implantación de los elementos del sistema de calidad (3.6).

3.4 CONTROL DE CALIDAD: Técnicas y actividades de carácter operacional, utilizadas para cumplir los requisitos de calidad (2.3).

3.5 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad (3.6) y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento (1.1) cumplirá los requisitos de calidad (2.3).

3.6 SISTEMA DE CALIDAD: Es la estructura organizacional (1.8), los procedimientos (1.3), los procesos y los recursos necesarios para la administración total de la calidad (3.2).

3.7 ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD: Es la forma de administrar un organismo (1.7) centrada en la calidad (2.1) basado en la participación de todos sus miembros, y orientado al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente (1.9) y beneficio de los miembros del organismo, son indispensables para el éxito de esta forma de administración.

3.8 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: Son las acciones tomadas en todo el organismo (1.7), para incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos (1.2), a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para el organismo como para sus clientes (1.9).

3.9 REVISIÓN DIRECTIVA / REVISIÓN GERENCIAL: Evaluación formal efectuada por la alta dirección, al estado y adecuación del sistema de calidad (3.6) en relación con la política de calidad (3.1) y los objetivos.

3.10 REVISIÓN DEL CONTRATO: Son las acciones sistemáticas efectuadas por el proveedor antes de firmar el contrato, para garantizar que los requisitos de calidad (2.3) estén definidos adecuadamente y sin ambigüedad; son documentos y pueden ser realizados por el proveedor (1.10).

3.11 REVISIÓN DEL DISEÑO: Examen documentado, completo y sistemático de un diseño para evaluar su capacidad de satisfacer los requisitos para la calidad (2.3), identificar problemas si existieran, y proponer el desarrollo de soluciones.

3.12 MANUAL DE CALIDAD: Es un documento que establece la política de calidad (3.1) y describe el sistema de calidad (3.6) de un organismo (1.7).

3.13 PLAN DE CALIDAD: Un documento que establece las prácticas relevantes específicas de calidad (2.1), los recursos y secuencia de actividades pertenecientes a un producto (1.4), proyecto o contrato particular.

3.14 ESPECIFICACIONES: Un documento que establece requisitos.

3.15 REGISTRO: Un documento que provee evidencias objetivas (2.19) de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos.

3.16 RASTREABILIDAD: La habilidad para rastrear la historia, aplicación o localización de un elemento (1.1) por medio de identificaciones registradas.

3.4.5 SECCIÓN 4 - TÉRMINOS RELACIONADOS A HERRAMIENTAS TÉCNICAS

4.1 CICLO DE CALIDAD: Modelo conceptual de actividades interdependientes que influyen sobre la calidad (2.1) en diferentes fases, que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de cómo han sido satisfechas.

4.2 COSTOS RELATIVOS A LA CALIDAD: Son los costos en que se incurre para asegurar una calidad (2.1) satisfactoria y proporcionar confianza, así como las pérdidas incurridas cuando no se logra la calidad satisfactoria.

4.3 PÉRDIDAS RELATIVAS A LA CALIDAD: Son las pérdidas causadas por la falta de aprovechamiento de la potencialidad de los recursos en procesos (1.2) y actividades.

4.4 MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: Conjunto de requisitos normalizados o seleccionados de un sistema de Calidad (3.6) combinados para satisfacer las necesidades de aseguramiento de la Calidad (3.5) en una situación dada.

4.5 GRADO DE DEMOSTRACIÓN: Extensión de la evidencia suministrada para dar confianza de que los requisitos especificados son cumplidos.

4.6 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD: Análisis sistemático con el fin de determinar en qué medida un elemento (1.1) es capaz de satisfacer los requisitos especificados.

4.7 VIGILANCIA DE LA CALIDAD: Monitoreo y verificación (2.17) continua del estado de un elemento (1.1) y el análisis de los registros (3.15) para asegurar que los requerimientos especificados están siendo cumplidos.

4.8 PUNTO DE ESPERA: Punto definido en la documentación adecuada, después del cual no procede ninguna actividad sin la aprobación del organismo (1.7) o autoridad designada.

4.9 AUDITORÍAS DE CALIDAD: Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad (2.1) y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas, si éstas son implantadas eficazmente, y si son apropiadas para alcanzar los objetivos.

4.10 OBSERVACIÓN DE AUDITORÍAS DE CALIDAD: Declaración de un hecho efectuado durante una auditoría de calidad (4.9) y soportado por evidencias objetivas (2.19).

4.11 AUDITOR DE CALIDAD: Persona calificada (2.14) para realizar auditorías de calidad (4.19).

4.12 AUDITADO: Organismo (1.7) a ser auditado.

4.13 ACCIÓN PREVENTIVA: Una acción tomada para eliminar las causas potenciales de no conformidades (2.10), defectos (2.11) u otras situaciones a para prevenir su ocurrencia.

4.14 ACCIÓN CORRECTIVA: Una acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad (2.10), defectos (2.11) u otras situaciones indeseables a fin de prevenir su renuencia.

4.15 TRATAMIENTO DE UNA NO-CONFORMIDAD: Acción a ser tomada para tratar un elemento (1.1) no conforme, a fin de resolver la no-conformidad (2.10).

4.16 PRODUCCIÓN PERMITIDA / DESVIACIÓN PERMITIDA: Autorización escrita para desviarse de los requisitos especificados originalmente para un producto (1.4), antes de su producción.

4.17 CONCESIÓN: Una autorización escrita para usar o liberar un producto (1.4) que no cumple con los requisitos especificados.

4.18 REPARAR: Acción tomada sobre un producto (1.4) no conforme de manera que satisfaga los requisitos de un uso previsto, aunque sea necesariamente conforme a los requisitos originalmente especificados.

4.19 RETRABAJO: Acción tomada sobre un producto (1.4) no conforme a fin de que cumpla con los requisitos especificados.

3.5 LA NORMA ISO 9001-1994

Senle-Stoll (1994), menciona que para que se de la calidad lo primero que se debe hacer es prevenir la no-conformidad del producto en su diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.

Los requisitos del sistema de calidad son veinte:

1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Es responsabilidad de la dirección definir la política de la calidad y ponerla por escrito, haciendo constar objetivos y compromisos.

Por otra parte, la política debe ser puesta en marcha y mantenida al día, mediante la orgnización que corresponda, adptada a las necesidades y características de la empresa. También deben constar por escrito los medios, el personal responsable a todo nivel y el control que la dirección llevará a cabo.

Dentro de las responsabilidades de la dirección se incluyen dos temas:

a) Política de Calidad. Que comprende aquellas decisiones fundamentales de la empresa relativas a:

- Objetivos de calidad a alcanzar.
- Los instrumentos o medios para conseguir los objetivos fijados.
- Los principios a observar en la aplicación de los instrumentos elegidos.

b) Organización. Donde se definen:

- Responsabilides y autoridad.
  Temas que deberán definirse entre todo el personal que se dirige o que realice cualquier trabajo en relación la calidad.

Otras personas necesitarán libertad y autoridad para iniciar acciones, identificar y registrar problemas, dar soluciones, comprobar que las soluciones son útiles y se ponen en práctica, controlar el tratamiento, entrega o instalación de un producto no conforme hasta haber corregido el fallo.

- Medios y personal para verificaciones.
  El proveedor deberá identificar las necesidades internas referidas al tema y prever los medios adecuados.
- Representante de la dirección.
  Un representante de la dirección será el encargado de tutelar la puesta en marcha y mantenimiento de la norma.
- Revisiones de la dirección.
  Para constatar que el sistema funciona con eficacia la dirección hará revisiones a intervalos determinados que tengan en cuenta la relación entre Política de Calidad, Revisión del Sistema, los procedimientos, y las acciones preventivas. Es necesario eliminar las causas potenciales de las no conformidades anticipándose a ellas.

2. SISTEMA DE CALIDAD

La dirección de la empresa y sus responsables establecerán un sistema de calidad debidamente documentado en el que consten los procedimientos e instrucciones, para lo cual deberán organizar y poner en marcha el programa, así como entrenar a las personas para que estén capacitadas para hacerlo.

3. REVISIÓN DEL CONTRATO

Para la revisión del contrato y la coordinación de actividades entre ambas partes, el proveedor deberá redactar los procedimientos correspondientes. Cada contrato deberá revisarse para asegurar que cumple los requisitos documenmtando las exigencias y pedidos del cliente, escritos o telefónicos.

4. CONTROL DE DISEÑO

Para planificar el diseño, asignar actividades, mantener la información, garantizar la coordinación entre los distintos grupos, se deben establecer por documentos los procedimientos que permitan controlar el diseño en todas sus etapas. Los datos finales también constarán por escrito, como asimismo la verificación del diseño y sus posibles modificaciones.

La norma de la nueva generación introduce el concepto de "validación del diseño" forma de garantizar que el producto continua cumpliendo con los requisitos primitivos de ser conforme con las necesidades del cliente. Si cumple con los requisitos el diseño será validado y de lo contrario modificado.

5. CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

Para demostar que se está actuando conforme a esta norma internacional, la empresa deberá tener al día la documentación y datos que se relacionan con los requisitos. Antes de poner en el circuito informativo los documentos, deberán comprobarse y finalmente ser aprobados y firmados.Todo cambio deberá seguir el mismo proceso o documentándose adecuadamente. Un procedimiento de control evitará que se usen documentos fuera de vigencia.

6. COMPRAS

Los productos que se compran deben estar conforme a los requisitos.

Para ello, el cliente evaluará y seleccionará a sus proveedores o subproveedores. En la cadena Subproveedor-Proveedor-Cliente; el cliente, al igual que el proveedor, deberán asegurarse de que la empresa que les sirve tiene un sistema de calidad en marcha o está certificado como empresa, única forma de garantizar la calidad de los productos.

Las compras deben documentarse de forma tal, que identifiquen, sin lugar a dudas las características de los productos, los datos técnicos, instrucciones, planos, procedimientos, equipos, según se requiera para no dejar lugar a ninguna improvisación o falsa percepción.

Los productos pueden ser verificados por el cliente, aunque éste cumpla los requisitos y controles. En todo caso, el cliente se hará cargo del costo del control adicional.

El suministrador deberá demostrar que tiene, usa, y pone al día los procedimientos de verificación, registrando dichos datos en documentos que deben archivarse.

7. PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE

La empresa necesita (y debe contar con) la adecuada metodología identificada y sistematizada para el caso en que deba incorporar a su proceso productivo componentes suministrados por el cliente quien, al margen de responsabilizarse de su correspondencia con los requerimientos del conjunto final, querrá estar seguro acerca de la recepción verificada, almacenamiento y mantenimiento de los mismos. Esto último se consigue manteniendo un flujo de información registrada con él, para el caso de incidencias.

8. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO

El suministrador tendrá los procedimientos que permitan identificar el producto a partir del plano de las especificaciones, o de otros documentos, a lo largo de las diferentes etapas de fabricación.

9. CONTROL DE PROCESOS

La empresa deberá preparar procedimientos de producción, traslado, almacenamiento e instalación, que afecten a la calidad.

Las instrucciones se harán por escrito, definiendo completamente los criterios de ejecución.

En los casos especiales en que por ejemplo no puedan detectarse ciertas deficiencias, a no ser por el uso, es decir cuando el ensayo y la inspección no verifican completamente el producto, se debe exigir una supervisión continua del proceso. En todo caso, deben documentarse los registros de los procesos así como los equipos y personal responsable.

10. INSPECCIÓN Y ENSAYO

La inspección y los ensayos tienen tres áreas netamente diferenciadas: recepción, fabricación y final. Los productos recibidos no serán utilizados o procesados hasta que no se verifiquen de alguna forma, asegurándose que cumplen los requisitos contratados.

Cuando en casos de urgencias, se utilicen sin verificar, se tomarán medidas de seguimiento marcando adecuadamente los elementos.

En la fabricación, de acuerdo al plan de calidad, los elementos deberán inspeccionarse, ensayarse e identificarse, para lo cual usará métodos de control de procesos. Los productos se conservarán hasta completarse las inspecciones, identificando en todo caso los no-conformes.

La empresa proveedora está obligada a realizar todas las inspecciones y ensayos finales que aseguren el cumplimiento del contrato y la conformidad con los requisitos.

11. CONTROL DE EQUIPOS DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y ENSAYO

La empresa tiene que demostrar su capacidad para asegurar la calidad, en este sentido tiene que contar, dentro del sistema, con elementos de control de los equipos redactados como procedimientos, así como los documentos que demuestran tener al día todos los equipos. En los documentos al respecto, se identificarán los equipos de medición, procedimientos de calibración, y todos los procesos que den garantía del sistema para contar con equipos de control adecuados a los requerimientos.

Las condiciones ambientales, manipulaciones, programas de ensayo, se determinarán por documento, así como la periodicidad de los ensayos.

12. ESTADOS DE INSPECCIÓN Y ENSAYOS

La autoridad de la inspección responsable señalizará mediante marcas, etiquetas, hojas, registros, durante todo el proceso de producción e instalación, el estado de la inspección, determinando la conformidad o no-conformidad.

En todo momento del proceso, los elementos, productos, piezas y componentes o conjuntos, deben poderse identificar con claridad.

13. CONTROL DE PRODUCTOS NO-CONFORMES

Uno de los problemas que se le puede generar a un fabricante, es utilizar productos no-conformes. Para evitar que se utilicen o se instalen involuntariamente estos productos, el

fabricante deberá contar con los procedimientos adecuados, los que deben estar documentados y puestos al día.

Los elementos no-conformes deben estar controlados mediante los procedimientos que afecten a todo el proceso.

Otro aspecto de la norma es la referencia a la determinación de responsabilidades sobre el examen y tratamiento de los productos no-conformes.

Si los productos son separados deben integrarse al circuito previa inspección, según los procedimientos y previa autorización por escrito por parte del cliente, en caso de haber un contrato.

14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

La empresa deberá tener escritos y al día los procedimientos relativos a las acciones correctivas.

Se trata de que cuente con los procedimientos y procesos necesarios para analizar las causas de las no conformidades, establecer los controles necesarios y las medidas preventivas, dar igual tratamiento a las reclamaciones.

Se trata de que a partir de un control o una reclamación debe detectarse el origen del fallo, realizando todas las acciones correctivas necesarias para no repetir el error. El control debe servir para detectar no-conformidades, a partir de las cuales se deben corregir, documentando todo el trabajo.

También se pondrán en marcha acciones preventivas que abarcan producto, procesos y sistema para anticiparse a las no-conformidades.

15. MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE Y ENTREGA

Todo proveedor debe tener redactados procedimientos para manipular, almacenar, embalar y entregar sus productos, los cuales como en todos los casos anteriores, deben estar al día y en práctica.

El objetivo es asegurar la conformidad con los requisitos especificados.

La responsabilidad del proveedor se extenderá hasta la entrega en destino o el montaje, según se especifique en el contrato celebrado entre ambos.

Los procedimientos se ajustarán a un sistema de almacenamiento, embalaje o entrega, acorde con las necesidades de la empresa y los requisitos a cumplir.

16. REGISTROS DE LA CALIDAD

Todos los registros de la calidad deben tener un tratamiento de acuerdo a los procedimientos fijados. Los documentos se procesarán, clasificarán y archivarán.

Se trata de demostrar que el sistema funciona, está en la práctica y es efectivo, lo cual servirá al cliente, su representante o a los auditores para chequear la excelencia del sistema.

Se incluirán en esta documentación los que provengan de las subcontrataciones, porque es necesario demostrar que el sistema de calidad involucra e integra al proveedor del proveedor.

17. AUDITORÍAS INTERNAS

La auditoría interna da a la empresa elementos para calibrar su sistema de calidad, tomando a partir de ella las acciones y correcciones oportunas.

Las auditorías se programarán y realizarán documentándose de acuerdo a los procedimientos establecidos. Sus resultados son importantes para tomar medidas y para poder demostrar la bondad del sistema.

18. FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Para que todo este sistema funcione, las personas deben estar entrenadas, formadas, motivadas y comprometidas con el sistema. Se impartirá formación técnica para informar adecuadamente de los procesos y procedimientos.

Cada trabajador debe saber lo que hace, para qué lo hace y cómo controlar su trabajo, pero para ello es necesario formarle. La formación debe abarcar dos áreas, la técnica y la humana, sin la cual no pueden cambiarse las actitudes, percepciones, criterios, motivaciones, comunicaciones, ni reunirse para coordinar acciones, solucionar problemas, aportar sugerencias o eliminar la no-calidad. El plan de formación estará redactado, con sus correspondientes programas, en marcha y al día, lo que se regirá por los procedimientos y documentos necesarios que aseguren la buena marcha del programa. Los registros de la calidad deben seguir lo indicado en el punto 16.

19. SERVICIO POSVENTA

El servicio se adecuará a la relación proveedor-cliente y su contrato se redactará con los procedimientos necesarios para garantizar el acuerdo con los requisitos.

20. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

La empresa debe usar las técnicas estadísticas cuando sea necesario, mediante los procedimientos que aseguren la verificación del proceso y las características aceptables de la producción.

(Senle-Stoll, 1994)

3.6 LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.6.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Reyes Ponce (1982), comenta que desde sus orígenes el hombre ha necesitado de sus semejantes para sobrevivir y lograr objetivos que serían imposibles de realizar sin la unión del esfuerzo humano. Sin embargo, no basta con el esfuerzo conjunto de los individuos, sino que es necesaria su coordinación para lograr las metas deseadas.

De ese modo, la organización puede definirse como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las áreas, funciones y actividades de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de sus planes y objetivos a través del proceso administrativo.

3.6.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Por su parte, Grados Espinosa (1992) define a una organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Pero además, este autor hace una clasificación de las organizaciones:

1. **Iniciativa privada.**
   a) Empresas de producción.
   b) Empresas de servicio.
   c) Empresas comerciales.

2. **Sector público.**
   a) Sector Central. (Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República).

3. **Sector paraestatal.**
   Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito y Seguros, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Estatales.

3.6.3 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN

Las unidades de organización se forman, agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

a) El trabajo que se debe hacer.
b) Las personas concretas de que se puede disponer.
c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- Gerencia, en el primer nivel jerárquico.
- Departamento, en el segundo.
- Oficina, en el tercero.
- Sección, en el cuarto.
- Grupo y subgrupos, en el quinto.
- Unidad y subunidades, en el sexto.

El orden, y aun las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones (Grados Espinosa, 1992).

3.6.4 DEFINICIÓN Y TIPOS DE RECURSOS

Para que una organización tenga éxito, debe contar con todos los recursos necesarios para su funcionamiento, siendo los humanos los más importantes, debido a que son los únicos que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los demás recursos.

Arias Galicia (1984), comenta que los recursos humanos son los elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán a la organización alcanzar sus objetivos. Son a saber, recursos:

1. **Materiales.** Aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. **Técnicos.** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, normas, políticas, instructivos, manuales, etc.
3. **Financieros.** Se refieren a la infraestructura que debe tener la organización.
4. **Humanos.** Pueden definirse de acuerdo a los siguientes criterios:

    a) Por las personas en sí:
    Los recursos humanos son los individuos que trabajan en una organización.
    b) Por los atributos de las personas:
    Los recursos humanos son los esfuerzos, conocimientos, experiencias, actividades, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. del personal de la empresa.

3.6.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Arias Galicia (1984), también señala que los recursos humanos presentan las siguientes características:

1. No son propiedad de la empresa.
2. El hecho de que exista un contrato de trabajo no asegura que se contará con el mejor esfuerzo de los trabajadores.
3. Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc. son intangibles, y sólo pueden reconocerse a través del comportamiento de las personas.
4. Su calidad se puede incrementar o disminuir.

Puede incrementarse por diversos medios, entre otros:

- Adiestramiento,
- Capacitación,
- Formación o desarrollo,
- Inducción,
- Motivación,
- Evaluación.

Y como causas de disminución pueden mencionarse, entre otras:

- Accidentes,
- Rotación de trabajadores,
- Enfermedades,
- Mala alimentación,
- Ausencias,
- Desinterés y falta de motivación.

5. Los recursos humanos son escasos, ya que no todos los hombres tienen los mismos conocimientos y habilidades para un determinado puesto.

Todas las actividades de cualquier organización son iniciadas y determinadas por las personas que la constituyen; las plantas, oficinas, computadoras, equipo automático, y todo lo demás que una empresa moderna usa, solamente son productivas en la medida en que se les aplica el esfuerzo y la dirección humana.

3.6.6 LOS RECURSOS HUMANOS, PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, no importa la naturaleza de éste; si dicho elemento no está en disposición de colaborar con la empresa, de ninguna manera funcionará. En consecuencia, se debe prestar primordial atención a los recursos humanos, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia.

Definiremos la Administración de Recursos Humanos como el proceso administrativo encaminado a la obtención de personal idóneo, al aprovechamiento de los recursos, allegando a la conservación y desarrollo de los mismos, con el objeto de lograr la realización óptima de los planes y objetivos generales fijados por la empresa.

La Planeación de los recursos humanos es un proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa. Estos planes están encaminados a mejorar su eficiencia, capacidad y productividad por un largo período.

Al iniciar la Planeación de los recursos humanos, se debe estar conciente que tanto la planeación de la empresa como la de los recursos humanos están íntimamente relacionados, a tal grado que no pueden caminar separados.

Cuando un grupo de personas se reúne para alcanzar un objetivo común dentro de un organismo, el lograrlo dependerá en gran parte de la forma en que se organicen y coordinen sus elementos. Podemos definir la Organización de los recursos humanos como el argumernto de las actividades proyectadas a cubrir necesidades y al logro específico de los planes, objetivos y políticas, a través de los elementos humanos y materiales de que disponemos, defininiendo las relaciones jerárquicas y la comunicación entre jefes y subordinados. Consiste en coordinar, estructurar, jerarquizar y simplificar las funciones del personal que hay en la empresa, para lograr un mejor rendimiento y aprovechamiento de cada una de las personas.

Los eventos y circunstancias a los que se enfrentan diariamente tanto los seres humanos como las empresas requieren de un proceso de ordenamiento para que éstos se realicen en forma óptima, es decir, coordinar lógicamente las actividades necesarias para lograr un objetivo.

Tales actividades forman para la Integración del personal a la empresa, siendo el Reclutamiento, la Selección, la Contratación, la Inducción, la Capacitación, el Adiestramiento, el Entrenamiento y el Desarrollo.

El primer paso para comprender la naturaleza de la Dirección y el Liderazgo es necesario reconsiderar el propósito de la empresa, los factores productivos necesarios para su cumplimiento y la naturaleza del factor humano. La Dirección de los recursos humanos no es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas sobre las cuales no tiene control. En el aspecto interpersonal de la administración, los subordinados pueden coomprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

Todo esfuerzo organizado se emprende con el propósito de generar riquezas. El factor humano en la producción debe administrarse de tal forma que se promueva su contribución plena; así, el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades cuyo cumplimiento contribuye al logro de la empresa. Está formado de personalidades complejas con necesidades, deseos, aptitudes, etcétera; abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier empresa.

La función administrativa de Control consiste en la evaluación y correccción del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar los objetivos y planes de la organización. En una empresa, el Control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instituciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objetivo señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo: cosas, personas y acciones.

Una de las áreas de Control de especial interés es medir las variables críticas humanas sobre el hecho válido y ampliamente reconocido de que la organización humana de cualquier empresa establece la mayor diferencia de los resultados finales (Gómez , 1992).

3.6.7 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área interdisciplinaria que cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos normalmente tratados en ARH se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales. Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras técnicas, se aplican indirectamente a las personas, a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales o específicos. Algunas técnicas de ARH tienden a la obtención y al suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones tomadas sobre datos. Por otro lado, la ARH puede referirse tanto al nivel individual, como a los niveles grupal, departamental organizacional y aun al ambiental de la organización.

En pocas palabras, la Administración de Recursos Humanos es contingencial, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recuros humanos disponibles (Chiavenato, 1986).

3.6.8 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Werther (1992), observa que las organizaciones han respondido a los desafíos con instrumentos cada vez más eficaces. Hay un área de rápido avance, que cobra incesantemente mayor importancia: el área de la administración de recursos humanos.

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas. En la práctica, los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan los recursos humanos a la productividad de la organización.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización. Un departamento de personal no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente qué actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí puede influir mucho en ambos aspectos. El objetivo de la administración de recursos humanos también reviste importancia fundamental. En más de un sentido, es muy cierto el dicho de que cuando no se avanza, se retrocede; aspirar a mantenerse estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

En la vida real, los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

1. **Objetivos sociales.** El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

2. **Objetivos de la organización.** El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

3. **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

4. **Objetivos individuales.** Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función –y un objetivo- de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

3.6.9 DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

La responsabilidad del desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a cada directivo; a cada funcionario con personal a su cargo. Si los directivos no aceptan su responsabilidad, las actividades de recursos humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente. Incluso cuando se crea un departamento de recursos humanos, la responsabilidad del desempeño adecuado de las actividades del campo continua –parcialmente- siendo de los ejecutivos que operan en otras áreas. Todo ejecutivo deberá continuar participando en la planeación de recursos humanos, en la selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación, etcétera, aunque en la organización haya expertos que se especializan en esas áreas.

Cuando los dirigentes de otras áreas se encuentran en una situación en la que la conducción de las actividades de recursos humanos empieza a ocupar una parte sustancial de su trabajo diario, es hora de estructurar nuevamente las labores. En esa nueva estructura puede apelarse a los servicios de un nuevo empleado o departamento que lleve los asuntos relacionados con recursos humanos. Este proceso recibe el nombre de delegación de autoridad. Implica que el directivo asigne labores, que conceda autoridad y que consiga crear un sentido de responsabilidad.

Las labores, la autoridad y la responsabilidad se deben explicar claramente, o la delegación de autoridad no cumplirá su propósito. Aunque otras personas hayan recibido la función de desempeñar las actividades de administración de los recursos humanos, el directivo continua siendo responsable.

La acción de delegar la autoridad no reduce la responsabilidad de un directivo, sólo equivale a compartirla. Por ejemplo, el directivo puede pedirle a un empleado con experiencia que capacite a un nuevo empleado. Si este último comete un error importante debido a instrucciones equivocadas, el directivo será responsable por los daños causados. A medida que la administración de personal se torna más compleja y consume más tiempo, toda la organización experimenta con creciente urgencia la necesidad de establecer por separado un departamento de personal (Werther, 1992).

IV. PROCEDIMIENTO

Ante el reto de la competitividad, CARTÓN, S.A. DE C.V. se vio en la necesidad de implementar un sistema de calidad que cubriera los requerimientos de la norma ISO 9000-1994 sobre el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de la cadena de producción, con la finalidad de asegurar al cliente la calidad de los productos y/o servicios que suministra.

Este reporte laboral sólo está dirigido al sistema de calidad que pretende cumplir con la norma internacional ISO 9002-1994, debido a que CARTÓN, S.A. DE C.V. está enfocado únicamente sobre la calidad del producto y/o servicio suministrable, y no sobre la eficacia de la organización.

Respecto a este punto, Hoyle (1996) advierte que si al implementar un sistema de calidad se llevan a cabo las tareas adecuadas desde el primer momento, entonces no habrá pérdidas, los costes serán mínimos y el beneficio máximo

"No pierda de vista el producto o el servicio. Recuerde que son los productos y servicios que usted proporciona los que crean clientes, no su sistema de calidad. El sistema de calidad es meramente una herramienta para conseguir la satisfacción de los clientes más efectivamente que con cualquier otro método. Mida su éxito no por si alcanza la certificación ISO 9000, sino por si el nivel de satisfacción del cliente aumenta y se mantiene a un alto nivel"

4.1 PROCESO PARA OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO 9000-1994

Hoyle (1996) señala que para obtener la certificación, se debe solicitar a un tercero que lleve a cabo una valoración de su sistema de calidad frente a los estándares ISO 9000-1994, y si se descubre que cumple, se le recomendará al Organismo de Certificación Nacional para la Certificación y se le concederá un Registro. La valoración está pensada para determinar si su sistema de calidad tiene la capacidad de permitirle cumplir los requerimientos particulares de los clientes, y no si de hecho uno los cumple.

Los resultados se obtienen mediante muestreo de actividades, documentos y productos/servicios. La concesión de un certificado no significa que no tenga ninguna no conformidad el sistema de calidad, significa que no se ha encontrado ninguna significativa, pero tampoco significa que su sistema documentado sea perfectamente conforme. Se determinó que los aspectos que fueron examinados eran conformes y, por consiguiente que es probable que el resto también lo sea, aunque no haya constancia de ello. Por tanto, en visitas sucesivas, los evaluadores pueden encontrar nuevos problemas que no encontraron en la primera visita, aún existiendo ya en ese momento.

4.1.1 EL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN

CENCADE (1995), define al Sistema de Certificación como aquel sistema que tiene sus propias reglas, procedimientos y administración para llevar a cabo la certificación de conformidad.
Un Sistema de Certificación tiene los siguientes elementos:

1. **Una entidad Rectora:** Entidad es el gobierno del país que generalmente se encuentra representado por alguna Secretaría o Departamento de Comercio.

2. **Una entidad Acreditadora:** Esta es un organismo privado o del gobierno cuya función es acreditar a los Organismos de Certificación.

3. **Un Organismo de Certificación:** Generalmente estos organismos son de carácter privado y se encargan de certificar a las empresas que solicitan la certificación.

4. **Las empresas o Usuarios:** Son las entidades que solicitan el certificado o sello de calidad al Organismo Certificador.

Además, existen tres diferentes formas de certificación:

1. **PRIMERA PARTE:** Auto-auditoría contra la ISO 9000, es aplicable al producto o proceso.

2. **SEGUNDA PARTE:** El cliente hace auditoría a su proveedor (evaluación del vendedor o proveedor), es aplicable al Programa o Sistema.

3. **TERCERA PARTE:** Una agencia normativa o certificadora nacional o internacional "calificada" como auditor, es aplicable al Programa o Sistema.

(IMNC, Manual "Guía para la Certificación de Sistemas de Calidad NMX-CC / ISO 9000")

4.1.2 ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN

Un organismo nacional normalización es un cuerpo imparcial, representativo de todos los sectores involucrados en el proceso de certificación, que se especializa en un campo delimitado para certificar el cumplimiento de las Normas ISO 9000, Normas Oficiales Mexicanas y/o Normas Mexicanas, y que posee la competencia necesaria para operar un sistema de certificación.

En México existen seis organismos nacionales de normalización:

1. SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S. C. **(NORMEX)**

2. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A. C. **(IMNC)**

3. ASOCIACIÓN NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SECTOR ELÉCTRICO, A. C. **(ANCE)**

4. INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN TEXTIL, A. C. **(INNTEX)**

5. ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIÓN, S.C. **(ONNCCE)**

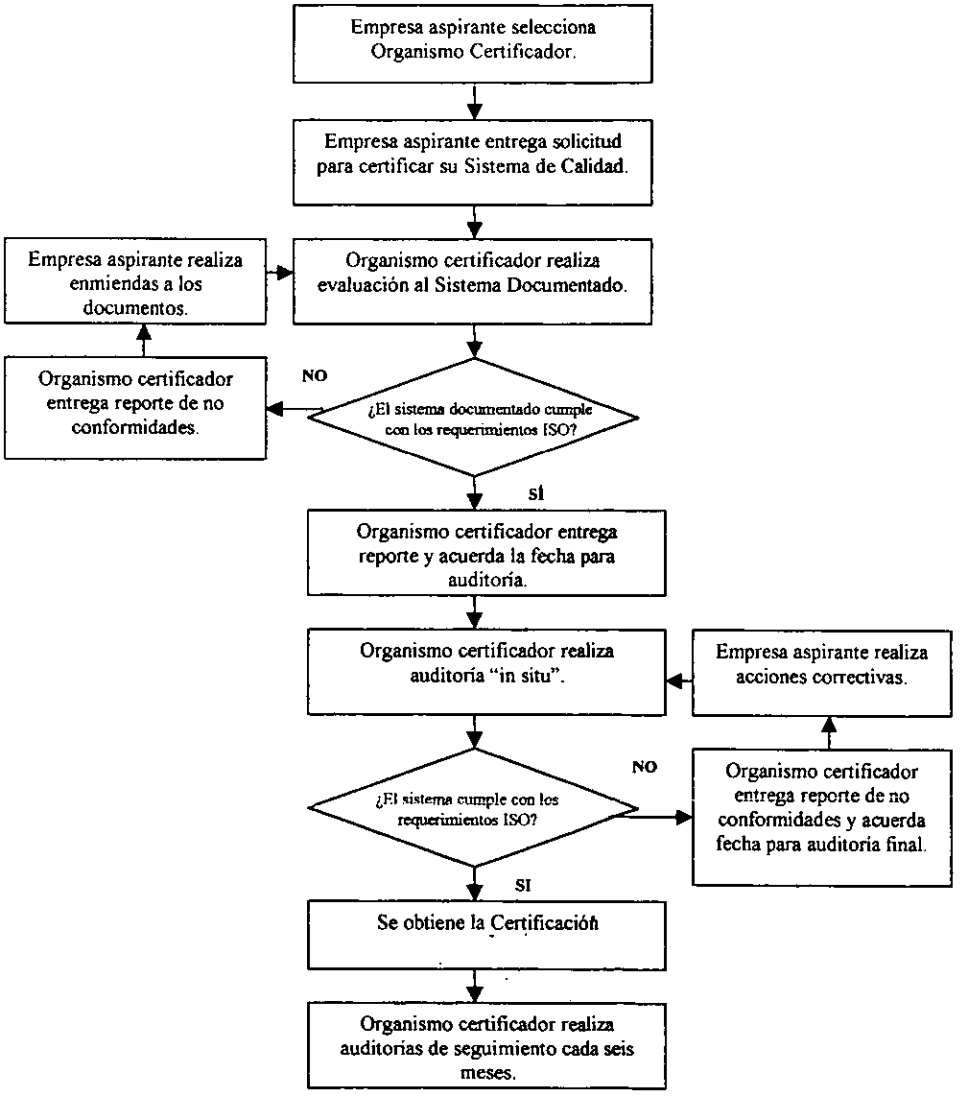
6. NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA, A. C. **(NYCE)**

(Dirección electrónica de internet: Calidad@secofi.gob.mx **)**

**** Para mayor información, ver ANEXO 5***

4.1.3 PROCESO GENERAL DE CERTIFICACIÓN

A continuación presentamos un diagrama de flujo del Proceso General de Certificación del Sistema de Calidad según la Norma Internacional ISO 9000-1994.



(CENCADE, 1995)

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4.1.4 CERTIFICACIÓN O REGISTRO

Actualmente el término "Certificación" se reserva para la certificación de productos, mientras que "Registro" se reserva para el hecho de ser apuntado por la agencia certificadora por haber logrado el estado de la ISO 9000; la forma de registro generalmente es a través de un certificado.

Los pasos que expone la agencia certificadora son los siguientes:

1. **Solicitud inicial:** Se trata simplemente de obtener un formulario relevante que, por lo general, se acompaña de un paquete de solicitud que contiene lo siguiente:

   a) Carta de presentación. Esta brindará la información, aparte de sugerir que si todavía no cuenta con todo lo que debería ya tener.

   b) Formulario de solicitud. El formulario mismo solicita el nombre, la dirección, ubicación, empresa matriz, detalles del producto, tipo de certificación solicitada, registros existentes, contactos.

   c) Cuestionario. Repite algunas cosas del párrafo anterior y busca información extra que debería de ser un indicativo de posibles fallas en el sistema de una empresa.

   d) Información explicatoria. Puede estar en la forma de fotos, panfletos o invitaciones para unirse a un esquema de membresía.

   e) Detalles del costo de servicio: Las cuotas, que son modestas, incluyendo lo siguiente:

      - Solicitud para el registro ISO 9000
      - Inspección previa a la certificación.
      - Cuota de registro anual.
      - Cuota de vigencia anual.

2. **Cuota de la solicitud:** Será de acuerdo a las características particulares de la empresa que se trate.

3. **Evaluación del Manual de Calidad:** La información general especifica que debe existir un Manual de Calidad el cual tiene que ser inspeccionado después de haber sido enviado junto con los documentos especificados más arriba. La agencia certificadora lo evaluará y notificará al aspirante de cualquier anomalía u omisión.

4. **Reglamentos particulares:** La agencia certificadora puede decidir que se quieren "reglamentos particulares" además de aquellos especificados en las normas.

5. **Inspección previa al registro:** Un oficial (u oficiales) certificador acuerda una fecha para esto; es una auditoría del sistema gerencial de calidad del aspirante y una evaluación de cuan bien se conforma a la norma ISO 9000 adecuada, al igual de cómo se conforma con su propio Manual de Calidad. El resultado es el registro o la negativa al mismo.

6. **Resultado de la inspección:** Es un reporte del resultado de la inspección previa al registro.

   - Registro. Este otorga a través de la emisión de un certificado (enmarcado por cargo extra) especificando a cual parte de la ISO 9000 se está certificando a la compañía.

   - Negativa del registro. Si el inspector decide que el sistema no se conforma a los requerimientos asentados a la norma, la agencia puede negarse a registrar a la empresa, pero el solicitante es libre de volver a aplicar cuando la situación haya sido corregida.

7. **Registro:** Un número de reglas y regulaciones se aplica al uso del registro, a las marcas y logros que lo acompañan.

8. **Posregistro:** Después del registro, la empresa puede ser sujeto de entre dos y cuatro visitas de vigilancia no anunciadas al año. Cuan sorpresivas sean las mismas todavía queda por verse. Sin embargo, en ese punto no sería una buena idea para un proveedor, portador de la ISO 9000 en papel, dar una mala impresión a sus clientes, quienes podrían cuestionar el Registro y hacer comentarios de los miembros a la agencia certificadora; esto ciertamente invitará a inspectores no anunciados. La compañía tiene que dar a los inspectores libre acceso a las premisas, registros y gente; además, la empresa registrada tiene que notificar a la agencia sobre cualquier irregularidad en su sistema y de cualquier cambio en los elementos sobre los que se basa el registro (Rothery, 1994).

4.2 SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN

El primer paso para desarrollar un sistema de calidad es documentar lo que uno hace actualmente. Luego, se deben de tomar medidas para alcanzar resultados consistentes, y así mejorar el funcionamiento de forma gradual. De esta manera se obtendrán mejoras duraderas mediante cambios graduales.

Por su parte, respecto a la norma internacional ISO 9000 Barrios (1994) comenta que aunque aparenta ser complicada su aplicación, la dificultad mínima si consideramos que lo único que nos pide la norma es que documentemos todos nuestros procesos en una forma organizada, evitando la repetición de información, y escribir en procedimientos lo que se hace en la práctica.

Cabe destacar que la aplicación de este estándar, implica un cambio en la cultura empresarial, una nueva manera de pensar que involucra tanto a los altos directivos como a los niveles inferiores de la organización. Este cambio de actitud es necesario y lleva tiempo al igual que la documentación del sistema, ya que la mayoría de las empresas no tienen documentadas sus actividades, ni siquiera las principales.

Por ello es conveniente aclarar que los resultados no se verán inmediatamente, ni la inversión hecha para implantar el sistema de calidad redituará demasiado rápido. El Aseguramiento de Calidad es una inversión que sólo a mediano y largo plazo mostrará los grandes beneficios que trae consigo.

4.2.1 LA IMPORTANCIA DE DOCUMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

Álvarez (1997), pone énfasis en que la experiencia es la cualidad que más aprecia una organización de sus empleados y trabajadores, porque mediante ella una persona resuelve problemas, le ayuda a una organización a alcanzar sus objetivos de negocio, y sobre todo, ayuda a la organización a adquirir una buena posición competitiva en el mercado. De ese modo, es la experiencia la cualidad que todas las personas buscan desarrollar, ya que es a través de ella que son reconocidas y valoradas en su trabajo.

Dentro de una organización, la experiencia de cada directivo y colaborador es muy valiosa, porque contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización. De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, ya que sienta las bases para crecer y desarrollarse. Además, a partir de la tecnología actual, una organización facilita que su personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología.

Por lo tanto, si la tecnología es un conjunto de conocimientos aplicados al desarrollo, cuando hablamos de tecnología directiva, nos referimos al conjunto de conocimientos que van a hacer que una organización se desarrolle y sea altamente competitiva. Una organización que deja de incorporar conocimientos, tiende a volverse obsoleta, a perder participación de mercado, a generar pérdidas, y en general, en el corto plazo a ser vulnerable y desplazada por los competidores. La tecnología dejará de evaporarse, si se documenta adecuadamente en Manuales (de organización, de métodos, de políticas y procedimientos, de sistemas de calidad, etc.).

Por supuesto, los Manuales al documentar la tecnología de una organización, no pretenden suprimir las habilidades y sentido común de la gente que allí labora, lo que pretende es que en lugar de que la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando su talento, se dedique a mejorar los sistemas de trabajo y el nivel de competitividad de la organización. Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos sí deben o no deben hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera eficiente.

En la actualidad, a pesar de la lógica y el sentido común de muchas personas para reconocer el valor de los Manuales, su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no sean muy conocidas las técnicas y metodología para elaborar Manuales,
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos, y
3. Que la elaboración y desarrollo de Manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso.

Con el propósito de subsanar estos tres aspectos, como Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, he elaborado el Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos el cual documenta las actividades que deben desarrollar todo el personal que afecta a la calidad de los productos y/o servicios que se brindan al cliente, esperando que la metodología aquí presentada sea de utilidad para el desarrollo de Manuales de Políticas o Procedimientos en otras organizaciones.

4.2.2 SECUENCIA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE CALIDAD

(Draft International Standard ISO/DIS 10013 International)

NIVEL A

MANUAL DE CALIDAD

DEFINE LINEAMIENTOS Y RESPONSABILIDADES.

Describe el Sistema de Calidad de acuerdo con la política de calidad declarada, los objetivos de calidad y la Norma ISO 9000 aplicable.

NIVEL B

PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

DEFINEN QUIÉN, QUÉ Y CUÁNDO.

Descripción de las actividades de las áreas funcionales e individuales, necesarias para implementar los elementos del Sistema de Calidad.

NIVEL C

DOCUMENTOS DE CALIDAD

(FORMATOS, REPORTES, INSTRUCCIONES DE TRABAJO, ETC.)

RESPONDEN CÓMO.

Documentos de trabajo detallados.

NIVEL D

OTROS DOCUMENTOS Y REGISTROS

RESULTADOS: MUESTRAN COMO SISTEMA ESTA OPERANDO EL SISTEMA.

4.2.3 EL MANUAL DE CALIDAD

Stebbing (1996), define al manual de calidad como el documento que establece las políticas de calidad, los procedimientos y las prácticas generales de la organización.

El manual de calidad es la primera señal que un probable cliente recibe del enfoque otorgado por una compañía al aseguramiento de la calidad, este documento debe mostrar las intenciones de la compañía. Como mínimo debe contener una declaración de las políticas, la autoridad y las responsabilidades, la organización, bosquejos del sistema y un índice de procedimientos.

Sin embargo, no debe contener procedimientos detallados, el incluirlos no sólo haría oneroso este documento sino que mantenerlo actualizado sería un problema continuo. Se pueden modificar los procedimientos sin afectar el bosquejo general en el manual y deben estar disponibles en el lugar de uso.

Por otro lado, Teja Soto (1996) indica que existen al menos cuatro públicos a los cuales se dirige el manual de calidad de una organización, uno interno y tres externos:

Público interno

1. Se compone de los gerentes de la organización y de todo el personal. Actúa como guía de referencia para la política organizacional, recordatorio de normas de dirección, planeación de recursos y administración para las demás funciones. "Es la piedra angular para medir el éxito en la administración de la calidad".

Público externo

1. Son los evaluadores del sistema de calidad, quienes harán un juicio preliminar sobre la aptitud para el registro del Manual de Calidad, además de que saben todo lo necesario para los requerimientos de la normatividad; lo que necesitan apreciar es la forma en que la empresa interpretó tales requerimientos. Este documento debe mostrar al evaluador la forma en que la organización desarrolló los principios de valuación y control de los diferentes entornos. Estos evaluadores son los que representan a las asociaciones certificadoras de las normas ISO 9000.

2. Clientes, generalmente se interesan en la declaración de la política de calidad de la organización, su Manual de Calidad los ayudará a comprender el nivel de servicio que pueden esperar a medida que se comienza un proceso de mejora continua; así mismo ayudará a explicar cualquier nuevo procedimiento que se adopte.

3. A quienes incluye en la selección y administración de los mismos, lo cual puede provocar el desarrollo de alianzas estratégicas con los mismos, es por eso que ellos tendrán un interés directo en el Manual de Calidad en la medida en que éste los afecte.

I. RESPONSABILIDAD DE SU PREPARACIÓN.

Una vez que la administración ha tomado la decisión de documentar un sistema de calidad, el proceso debe iniciarse con la asignación del trabajo de coordinación a una unidad competente delegada por la administración, la cual puede ser un individuo o algún grupo, que deberá seguir los siguientes pasos:

a) Enlistar las políticas, objetivos y procedimientos existentes, aplicables o a desarrollar para el sistema de calidad.
b) Decidir qué criterios del sistema de calidad aplican de acuerdo con la norma seleccionada.
c) Obtener datos acerca del sistema de calidad de fuentes relevantes tales como los usuarios actuales.
d) Circular y elevar cuestionarios sobre prácticas existentes.
e) Requerir y obtener documentación de fuentes adicionales o referencias de unidades operacionales.
f) Determinar la estructura y formato del manual a realizar.
g) Clasificar los documentos de acuerdo con la estructura y formato definidos.
h) Utilizar cualquier otro método aplicable dentro del organismo para complementar el borrador (Teja Soto, 1996).

II. PROCESO DE APROBACIÓN, EMISIÓN Y CONTROL.

Avance y revisión final. Previo a su emisión, el manual debe estar sujeto a una revisión final por el personal responsable de asegurar la claridad, exactitud, adecuación y estructura apropiada. El nivel de la administración responsable de la implantación total del nuevo manual o de sus secciones, debe autorizar su incorporación en todas las copias.

Distribución del manual. El método para la distribución del manual ya autorizado, sea en su totalidad o en secciones, debe asegurar que todos los interesados tengan acceso apropiado a él. La distribución y el control adecuados, deben asegurarse por la numeración de las copias entregadas a los depositarios.

Incorporación de cambios. Debe establecer un método para el desarrollo y control de cambios al manual. Cuando estos se realicen, debe aplicarse el mismo proceso de revisión y aprobación desarrollado en el manual básico.

Emisión y control de cambios. Son esenciales para asegurar que el contenido del manual está debidamente autorizado. Para mantener la vigencia de cada manual, debe emplearse un método que asegure la recepción de los cambios y su inclusión en el manual por el depositario. Puede usarse una tabla de contenidos o una página separada para asegurar que el depositario, tiene el contenido autorizado del manual.

Copias no controladas. Para propósito de ofertas, uso externo por el cliente y otras distribuciones del manual, en las que no se ha pensado un control futuro de actualizaciones, todos los manuales así distribuidos, deben ser identificados claramente como copias no controladas (Teja Soto, 1996).

4.2.4 LOS MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Un manual de políticas y procedimientos documenta la tecnología. Este manual debe contestar a las preguntas sobre lo que hace (políticas) y cómo lo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización; y controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

En el caso de empresas pequeñas con un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.), es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio Manual de Políticas y Procedimientos.

En el caso de que un área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se podría decidir autorizar también a esas áreas o departamentos tener sus propios manuales para asegurar consistencia en toda la organiación. Las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los Responsables, Directores o Gerentes del primer nivel jerárquico.

Por supuesto, cada área solamente incluirá en su manual las políticas o procedimientos en que esté directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos políticas y procedimientos que su propia área haya generado y aquellas con las que esté directamente relacionado con otras áreas. Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con el desarrollo de los manuales, podrá elaborar políticas o procedimientos siempre y cuando se le de un adecuado entrenamiento.

Los capítulos en que puede estar dividido el manual de políticas y procedimientos del área, está en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tengan manuales de políticas y procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos. Aunque por supuesto, habrá políticas y procedimientos que estén repetidas en más de un área debido al alcance de dicha política o procedimiento.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

Con la acelerada influencia que están teniendo la serie de normas ISO 9000, se puede también inicialmente elaborar el Manual de Calidad antes de arrancar con la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos de las diferentes áreas.

Al tener el manual de calidad, se tiene la guía de los veinte criterios de la norma ISO 9000 para dirigir el esfuerzo de elaboración de los diferentes manuales de políticas y procedimientos.

Es conveniente que cuando se empiecen a elaborar los manuales de políticas y procedimientos, se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada

política y procedimiento a cada una de las áreas involucradas y a cada uno de los criterios de la correspondiente norma ISO 9000.

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:

Portada.
Índice.

I. Hoja de autorización del área.
II. Política de calidad (cuando sea aplicable)
III. Objetivos del Manual.
IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
V. Políticas.
VI. Procedimientos.
VII. Formatos.
VIII. Anexos.

El responsable de la edición, revisión y actualización del manual de políticas y procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora y cada área autorizada debe tener su propio manual de políticas y procedimientos (Álvarez, 1997).

a) LAS POLÍTICAS

Stebbing (1996) afirma que una Política de un Manual de Calidad debe dar a todos los empleados y probables clientes un primer inicio de las intenciones de esa compañía en cuanto a la calidad, pero con el fin de determinar la efectividad del programa de aseguramiento de la calidad, el cliente podría, y lo hace con mucha frecuencia, realizar una evaluación o auditoría para comprobar que lo documentado ocurra realmente en la práctica. Asimismo, el alto ejecutivo mantiene la confianza en la ejecución y efectividad de su propio programa mediante auditorías internas hechas por su departamento de aseguramiento de la calidad.

Por consiguiente, el compromiso de una compañía con la calidad puede juzgarse, inicialmente por la fuerza de la declaración de políticas firmada y después, por la actitud de la administración.

Por tanto, la declaración de políticas podría definirse como: una declaración firmada, emitida por el director general de una compañía, que muestra el compromiso de esa compañía con un determinado programa de aseguramiento de la calidad.

De acuerdo a la experiencia de este autor, una declaración de políticas tiene mucho más peso psicológico si se emite en papel membretado de la compañía. Este formato se puede utilizar como documento "único" en diversas situaciones; por ejemplo: promociones de ventas, conciencia del empleado y otras.

Además de la declaración de políticas, es útil ampliar más las responsabilidades de la calidad mediante una declaración general. Por tanto, la declaración general se podría definir como: una ampliación de la declaración de políticas, emitida para incluir las responsabilidades por la calidad.

No existe una buena razón que impida combinar los dos documentos pero, según la opinión del autor, la combinación de ambos podría disminuir la fuerza de la declaración de políticas tal como se describió antes. Finalmente, estos documentos deben ser incluidos en el Manual de Calidad de una organización.

b) LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos documentados del Sistema de Calidad, deben formar la documentación básica usada para la implantación y administración de todas las actividades que afectan la calidad. Estos procedimientos pueden ser la base de los Manuales de Calidad.

Estos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo que afecta la calidad, con el grado de detalle requerido para el control adecuado de las actividades implicadas; la documentación debe usarse y los controles por aplicar (Álvarez, 1997).

Para Stebbing (1996), una vez desarrollados los aspectos generales del Sistema de Calidad e incorporados al Manual de Calidad, el siguiente paso es elaborar los procedimientos detallados.

Los procedimientos comprenden la evidencia real de la calidad y deben considerarse obligatorios para todo programa de aseguramiento de la calidad.

Para documentar cualquier actividad se tiene que comprender cómo se hace y cómo cada paso dentro de una determinada actividad conduce al paso siguiente. Al documentar cualquier actividad el acto real de redactarla puede evidenciar anomalías, duplicaciones, falta de interfases importantes, etcétera.

La comprensión de cómo se realiza cada actividad tiene que consignar que sólo puede considerarse que los procedimientos representan la verdadera descripción de una actividad, si el personal que la ejecuta participa en el desarrollo del procedimiento.

También se sobreentiende que ya establecidos los procedimientos para una actividad, se facilita su revisión por otros que quizá participen en ella y cualquier cambio en la actividad será documentado en forma automática. Al mismo tiempo, los cambios documentados señalarán a todos los interesados el cambio realizado. Los cambios documentados también servirán como referencia de auditoría si en una fecha posterior se requiere alguna información para verificar cuándo y por qué se modificó una actividad. Los procedimientos también ayudarán a reducir la "curva de aprendizaje" cuando se producen cambios en los empleados.

I. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

Stebbing (1996), señala que en el desarrollo de procedimientos se deben seguir diez pasos definidos. Estos son:

1. **Revisar la práctica actual.** Esto incluirá discusiones con las personas interesadas y la revisión de la documentación, procedimientos e instrucciones existentes.

2. **Analizar la práctica actual.** Así se determinará si las prácticas son realmente satisfactorias o si deben modificarse.

3. **Elaborar un borrador del procedimiento.** Documentar el método mediante el cual se realiza (o se realizará) la actividad, señalando quién hace qué, cómo, cuándo, dónde y por qué. El procedimiento debe documentarse de acuerdo con un formato convenido.

4. **Distribuir el borrador del procedimiento.** Distribuir el borrador del procedimiento a todo el personal interesado para recibir sus comentarios.

5. **Revisar los comentarios.** Después se deben revisar los comentarios para determinar cuáles son aplicables y sobre los cuales sea necesario actuar.

6. **Revisar y entregar el procedimiento para su aceptación.** Incluir los comentarios que se consideren apropiados y distribuir el procedimiento revisado a todo el personal interesado para recibir su aceptación.

7. **Obtener la aprobación.** Después, el procedimiento se debe verificar por la persona responsable designada y aprobar por la administración antes de entregarlo para su uso.

8. **Entregarlo para su uso.** Entregarlo a todo el personal interesado. La entrega no implica, necesariamente, que todos deban recibir un ejemplar individual. Cuando varias personas utilizaran el mismo procedimiento, el que tengan "acceso fácil" al mismo debe ser suficiente. Al igual que sucede con el manual de calidad, los procedimientos se deben entregar bajo condiciones controladas o no controladas.

9. **Ponerlo en práctica.** La puesta en práctica de un procedimiento debe incluir un elemento de instrucción para que todo el personal interesado se familiarice con el contenido y los métodos de aplicación.

10. **Supervisar y revisar.** Después de unas semanas auditar la puesta en práctica para verificar su efectividad y cumplimiento.

Por su parte, Álvarez (1997) también propone las actividades y pasos que se deben seguir para elaborar un procedimiento, con la idea de que los tiempos correspondientes sirvan como estándar de referencia, a continuación se presenta un desglose de los principales rubros que intervienen en la elaboración de un procedimiento:

a) Recopilar información	4 a 8 Hrs.
b) Elaborar el borrador del diagrama de flujo	1 a 2 Hrs.
c) Revisar el diagrama de flujo con los involucrados	2 a 4 Hrs.
d) Elaborar el borrador del procedimiento	4 a 8 Hrs.
e) Mecanografiar el borrador	4 a 8 Hrs.
f) Revisar y corregir el borrador	2 a 4 Hrs.
g) Revisar el borrador con los involucrados	2 a 4 Hrs.
h) Hacer correcciones finales	2 a 4 Hrs.
i) Imprimir el original	1 a 2 Hrs.
Total	**22 a 44 Hrs.**

II. ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Cada procedimiento documentado debe incluir una parte del Sistema de Calidad separado lógicamente tal como un criterio completo, o bien, como una secuencia de actividades interrelacionadas y concectadas unas con otras. La cantidad de procedimientos, la extensión de cada uno y la naturaleza de su forma y presentación, generalmente refleja la complejidad de las instalaciones, la organización y la naturaleza.

1. **MANUAL DE CALIDAD.** Es la pieza maestra de toda la documentación referente al funcionamiento de la empresa, describiendo las disposiciones generales referentes al Sistema de Calidad. Un Manual de Calidad debe cubrir todos los criterios aplicables a la norma del Sistema de Calidad.

2. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD.** Cubre todos los procedimientos que se desarrollan y se implantan en el nivel operativo de la organización. Se conoce también como el manual de operaciones administrativas.

3. **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.** Que abarca las instrucciones de trabajo específicos de cada área.

4. **REGISTROS DE CALIDAD.** Son documentos que se generan como evidencia de la implantación de un Sistema de Calidad.

5. **PLANES DE CALIDAD.** Son aquellos documentos que se generan específicamente para un producto o un proceso.

6. **CÓDIGOS DE NORMAS.** Que son aquellas que toman en cuenta ciertas características en la elaboración de ciertos productos o procesos que éstos dictaminan.

7. **ESPECIFICACIONES.** Son ciertas características, plenamente identificadas y que repercuten en la calidad de un producto, por lo que deben cumplirse para que éste cubra las expectativas para las que fue planeado. De ese modo se puede afirmar que es un producto de calidad.

Los documentos no deben ser considerados como restricciones, sino como la descripción de soluciones adaptadas a los problemas, que sirvan y ayuden a un funcionamiento conveniente. Los documentos deben ser redactados por los implicados, puesto que se trata de la formulación de lo que ellos hicieron para alcanzar sus objetivos.

Los procedimientos deben mejorarse de acuerdo a las necesidades de los interesados (Teja Soto, 1996).

V. EVALUACIÓN

Como ya se vio en el capítulo anterior, el Manual de Calidad describe la intención de lo que se hará para asegurar la calidad. Los procedimientos no sólo detallan qué se hará sino también quién, cómo, cuándo y posiblemente por qué. Por consiguiente el manual más los procedimientos detallados conforman el Programa de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

Para efectuar el Programa de Calidad de esta empresa, se integraron por completo todas las áreas funcionales autorizadas, cuidando que la administración de sus actividades, recursos y hechos se llevara a cabo de manera independiente.

5.1 EL PROGRAMA DE CALIDAD DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

A continuación se presenta el Programa de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. que se llevó a cabo durante el año de 1997: Diagnóstico, Documentación e Implantación.

1. **Garantizar un fuerte crecimiento de la empresa logrando mínimo el 90% de satisfacción de nuestros clientes, siendo mucho más rentables que en diciembre de 1997 y generando un ambiente de trabajo ejemplar a través de tener todas las operaciones sistematizadas de enero a diciembre de 1998.**

2. **ÁREA COMERCIAL.** Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes en un 90% mínimo. Así como alcanzar o exceder la meta de rentabilidad (Truput[1]) a través de las ventas.

3. **SISTEMAS.** Obtener a través del sistema de cómputo la información necesaria, veraz, oportuna y poderosa para tomar decisiones.

4. **PRODUCCIÓN.** Planear la producción explotando las restricciones al máximo para asegurar que los pedidos se cumplan de acuerdo a las fechas compromiso con los clientes.

[1] Toda aquella actividad significativa que genera utilidades.

5. **ALMACENES.** Tener inventarios confiables a niveles deseados en óptimas condiciones.

6. **CONTROL DE PROCESOS.** Controlar el proceso de producción en las plantas de San Esteban y Altamira para asegurar la Calidad de los productos incrementando las utilidades del negocio.

7. **SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA.** Tener condiciones de seguridad, orden e higiene que sea motivo de satisfacción y confianza al personal de CARTÓN, S.A. DE C.V. que contribuya con la productividad y la atracción de clientes.

8. **SISTEMA DE CALIDAD.** Establecer un Sistema de Calidad en las plantas de San Esteban y Altamira que asegure la satisfacción del cliente al menor costo.

9. **ABASTECIMIENTOS.** Que el departamento de abastecimientos sea una fuente importante de utilidades y generación de flujo mediante la entrega oportuna de materiales, optimizando inventarios, bajando precios e incrementando condiciones de pago.

10. **MANTENIMIENTO.** Mantener el equipo en buenas condiciones para evitar improductivos y no afectar la fecha acordada con nuestros clientes con el menor costo posible.

11. **PLANES DE CALIDAD INDIVIDUALES.** Aumentar las utilidades eliminando los rechazos internos y externos a través de implementar planes de calidad por productos (actas de nacimiento).

12. **CAPACITACIÓN.** Garantizar por medio de la capacitación del personal calificado se cumplan eficazmente los requerimientos de su puesto y contribuya al 100% de aprovechamiento de la restricción.

13. **PLANTA ALTAMIRA.** Organizar la planta de Altamira asegurando el óptimo manejo de los recursos operativos para incrementar el Truput del negocio.

14. **REDISTRIBUCIÓN DE COSTO DE NÓMINA.** Asegurar la plantilla personal ideal enfocando los recursos humanos de la empresa a que las restricciones se exploten al 100% y eliminen de esta manera las restricciones interactivas.

15. **SUAJES Y NEGATIVOS.** Tener los suajes y negativos listos para usarse, 48 horas después de tener la aprobación del cliente al menor costo posible.

16. **MUESTRAS Y COTIZACIONES.** Incrementar el Truput de nuestro pedido, ofreciendo a nuestros clientes muestras y cotizaciones con valor agragado en un plazo de 24 horas y displays en 48 horas.

17. **Generar la mayor cantidad de utilidades por identificar, explotar y subordinar las restricciones de nuestras diferentes líneas a través de un sistema computarizado que garantice tener a nuestros clientes satisfechos.**

5.2 EL PLAN DE ACTIVIDADES PARA CADA ÁREA FUNCIONAL AUTORIZADA

El Plan de Actividades para cada área funcional autorizada de CARTÓN, S.A. DE C.V. desarrolla cada uno de los objetivos del Programa de Calidad antes señalado.

2. **ÁREA COMERCIAL.** Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes en un 90% mínimo. Así como alcanzar o exceder la meta de rentabilidad (Truput[2]) a través de las ventas.

1. Se cuenta con estructura organizacional.
2. Ingeniería del producto entrega muestras, cotizaciones y elementos de producción a tiempo y valor agregado.
3. Existe perfecto control desde que se hace una cotización hasta que se cobra.
4. Ventas conoce rentabilidad de producto.
5. Ventas realiza lo necesario para cumplir con el 90% de satisfacción al cliente.
6. Se cuenta con un sistema de comunicación eficaz entre operaciones y comercial.
7. Ventas está enfocado a vender los productos que nos conviene.
8. El personal tiene y conoce su descripción del puesto.

[2] Toda aquella actividad significativa que genera utilidades.

9. La información que se da a los clientes es veraz y oportuna.
10. Se cuenta con políticas y procedimientos del área comercial.
11. La cartera de inventarios está en los niveles.
12. Ventas explota las restricciones internas y externas.

3. **SISTEMAS.** Obtener a través del sistema de cómputo la información necesaria, veraz, oportuna y poderosa para tomar decisiones.

1. Tengo la gente requerida para soportar las necesidades de los usuarios en sistemas.
2. Tenemos las políticas y procedimientos de capacitación y uso de las herramientas de cómputo/sistemas.
3. La gente conoce los alcances de los sistemas y herramientas actuales.
4. Tener detectadas todas las necesidades de información para tomar decisiones en todas las áreas.
5. Tener equipo de cómputo actualizado para cubrir necesidades de cada área.
6. Contar con software que integre la información de toda la empresa.
7. Tenemos versiones de software eficientes y estandarizadas.
8. El área de sistemas desarrolla sistemas particulares que no existían en el sistema general.
9. Tengo gente actualizada y capacitada en sistemas y herramientas de cómputo.

4. **PRODUCCIÓN.** Planear la producción explotando las restricciones al máximo para asegurar que los pedidos se cumplan de acuerdo a las fechas compromiso con los clientes.

1. Tener diagramas de flujo capaces de conectar todas las actividades involucradas en el proceso.
2. Contar con descripciones de puesto actualizadas.
3. Conocer los requerimientos del cliente.
4. Contar con un equipo de cómputo implementado e integrado con TOC.
5. Conocer la capacidad instalada de hombre, máquina y equipos.
6. Tener bien entrenado en TOC al personal involucrado en Programación y Control de la Producción (PCP).
7. Contar con especificaciones precisas y oportunas del producto.
8. Tener procedimientos formales implantados de PCP.
9. Contar con información precisa de inventarios.
10. Contar con un sistema que garantice un abastecimiento de materiales y materias primas constantes del buffer establecido.

5. **ALMACENES.** Tener inventarios confiables a niveles deseados en óptimas condiciones.

1. Los almacenes se encuentran distribuidos de acuerdo al Lay Out[3] autorizado.
2. Tenemos definidas las políticas y procedimientos.
3. El almacén preserva, almacena y maneja los materiales en base a los procedimientos.
4. Tenemos actualizado en el sistema y físicamente para qué es cada material.
5. Se cuenta con instalaciones adecuadas para el óptimo almacenamiento y manejo de materiales.
6. El personal realiza las funciones del puesto.
7. Tener definidos los buffer de abastecimientos y materiales.
8. Tener implementados los inventarios cíclicos.
9. El personal está capacitado para desempeñar las funciones del área.
10. Contar con las herramientas necesarias para trabajar.

6. **CONTROL DE PROCESOS.** Controlar el proceso de producción en las plantas de San Esteban y Altamira para asegurar la Calidad de los productos incrementando las utilidades del negocio.

1. Conocer los requerimientos del cliente.
2. Determinar las características críticas del producto.
3. Identificar las variables del proceso.
4. Contamos con planes de calidad individuales por producto.
5. Establecer métodos formales para medir y controlar las variables críticas del proceso.
6. Elaborar los procedimientos y especificaciones que se requieren en el control del proceso.
7. Capacitar al personal utilizando los procedimientos elaborados.
8. Tenemos un proceso monitoreado estadísticamente.

7. **SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA.** Tener condiciones de seguridad, orden e higiene que sea motivo de satisfacción y confianza al personal de CARTÓN, S.A. DE C.V. que contribuya con la productividad y la atracción de clientes.

1. La nómina no quita más de un 10% del tiempo del personal de recursos humanos.
2. Contamos con la definición clara de los conceptos de seguridad, orden y limpieza (SOL).
3. Contamos con las políticas y procedimientos en SOL.
4. El sindicato y sus integrantes aceptan el proyecto de SOL y orientan sus esfuerzos hacia su cumplimiento.
5. La revisión del contrato colectivo concentra conceptos de SOL.
6. Contamos con apoyo de integrantes de una comisión SOL.
7. El reglamento interior de trabajo conoce todo el personal y se aplica.
8. Contamos con programas de SOL.
9. Todo el personal aplica SOL.

[3] Se refiere a la acomodación de las cadenas productivas, la disposición de las máquinas en forma de "U" de tal modo que introducen una gran flexibilidad en las líneas productivas y la producción con un 100% de Calidad, es decir, de calidad total (Coriat, 1991).

8. **SISTEMA DE CALIDAD.** Establecer un Sistema de Calidad en las plantas de San Esteban y Altamira que asegure la satisfacción del cliente al menor costo.

1. Adquirir el equipo de cómputo necesario para dar soporte documental al sistema de calidad.
2. Proporcionar al personal de altamira los procedimientos aplicables ya elaborados en San Esteban.
3. Contratar a un inspector en la planta de Altamira.
4. Poner en funcionamiento el laboratorio de control de calidad y conseguir las herramientas de inspección.
5. Elaborar los procedimientos y especificaciones que se requieran.
6. Se cuenta con estándares autorizados, actualizados y controlados para liberar la producción.
7. Establecer los formatos necesarios para comenzar a reportar los resultados de inspección.
8. Se están atacando los puntos de mayor generación de merma gracias a las gráficas de inspección.
9. Capacitar al personal utilizando los procedimientos ya elaborados.
10. Se tiene la merma en un máximo de 2%.

9. **ABASTECIMIENTOS.** Que el departamento de abastecimientos sea una fuente importante de utilidades y generación de flujo mediante la entrega oportuna de materiales, optimizando inventarios, bajando precios e incrementando condiciones de pago.

1. El personal está en el nivel adecuado y autorizado.
2. Los buffers de abastecimiento están actualizados.
3. Contamos con un sistema simplificado de autorizaciones.
4. El manual de especificaciones de los productos que afectan la calidad, es veraz y está actualizado.
5. Los procedimientos de compras son conocidos y están implementados a nivel general.
6. El personal de abastecimiento maneja PROSCAI de acuerdo a las necesicades de CARTÓN, S.A. DE C.V.
7. La cartera de proveedores autorizados está funcionando.
8. Las compras se planean de acuerdo al programa y al tiempo de respuesta del proveedor.
9. Estamos trabajando bajo el régimen PITEX/ALTEX como exportadores indirectos.
10. Los niveles de inventarios son los adecuados de acuerdo al programa de producción.
11. Los compromisos de pagos con proveedores se cumplen en fecha establecida.

10. **MANTENIMIENTO.** Mantener el equipo en buenas condiciones para evitar improductivos y no afectar la fecha acordada con nuestros clientes con el menor costo posible.

1. Contar con la estructura necesaria para cubrir las necesidades de mantenimiento.
2. Se cuenta con información técnica necesaria para el análisis y soluciones de problemas en los equipos.
3. El personal de mantenimiento cuenta con la herramienta y el equipo necesario para cualquier necesidad de mantenimiento.

4. El personal de mantenimiento conoce y sabe detectar fallas y dar soluciones correctas.
5. Tenemos una cartera de proveedores que cumplen con nuestros requerimientos vigentes.
6. Contamos con un diagnóstico del estado de la maquinaria e instalaciones.
7. Contar con un sistema de mantenimiento preventivo oficial.
8. Tener un almacén de refacciones que comúnmente se requieren remplazar.
9. El departamento de mantenimiento cumple con los programas preventivos de equipo e instalaciones y reduce el mantenimiento correctivo.

11. **PLANES DE CALIDAD INDIVIDUALES.** Aumentar las utilidades eliminando los rechazos internos y externos a través de implementar planes de calidad por productos (actas de nacimiento).

1. Contar con el equipo y personal necesario para elaborar los planes de calidad requeridos.
2. Contar con descripciones de puesto actualizadas.
3. Contar con procedimientos para elaborar los planes de calidad.
4. Conocer los requerimientos del cliente para la elaboración de los planes de calidad individuales.
5. Tener un sistema para controlar los cambios de ingeniería.
6. Contar con un sistema que garantice la información de los planes de calidad y que esté completa.
7. Tener personal capacitado.
8. Contar con un sistema de cómputo para difundir, consultar y actualizar la información relacionada con los planes de calidad.

12. **CAPACITACIÓN.** Garantizar por medio de la capacitación del personal calificado se cumplan eficazmente los requerimientos de su puesto y contribuya al 100% de aprovechamiento de la restricción.

1. Todo el personal cuenta con descripciones de puesto.
2. Contamos con políticas y procedimientos de capacitación.
3. Tenemos identificadas las necesidades de capacitación.
4. Contamos con planes y programas de capacitación.
5. Existen instructores internos y externos que capacitan al personal.
6. Tenemos al personal capacitado para cumplir con su descripción de puesto.

13. **PLANTA ALTAMIRA.** Organizar la planta de Altamira asegurando el óptimo manejo de los recursos operativos para incrementar el Truput del negocio.

1. Tenemos Lay Out autorizado.
2. Autorizar la destrucción del material que ya no sirva y destruirlo para evitar que estorbe.
3. Tenemos las herramientas de trabajo necesarias.
4. Contamos con plantillas de supervisores.

5. Usamos reportes que nos indican la capacidad productiva de cada proceso.
6. Tenemos un sistema efectivo de comunicaciones interplantas.
7. Sabemos cual debe ser la producción por equipo y por producto.
8. Existe el adecuado flujo de la operación teniendo acondicionada la planta.
9. Tenemos una mejora continua de la productividad (cinco pasos del TOC).

14. REDISTRIBUCIÓN DE COSTO DE NÓMINA. Asegurar la plantilla personal ideal enfocando los recursos humanos de la empresa a que las restricciones se exploten al 100% y eliminen de esta manera las restricciones interactivas.

1. Está definida la plantilla ideal para explotar al máximo las resticciones.
2. Tenemos una descripción de funciones por puesto.
3. Existe definido el perfil de cada puesto.
4. Contamos con el personal calificado que orienta sus esfuerzos hacia el máximo aprovechamiento de la restricción.
5. Existe un sistema de calificación del desempeño.
6. Contamos con mecanismos para involucrar al personal en los resultados de la empresa.
7. El personal recibe retroalimentación de su trabajo de acuerdo a los estándares establecidos.
8. El personal se siente atraido y retenido por los sistemas internos de reconocimiento y motivación.
9. El personal cumple con el reglamento interior de trabajo.
10. Cero vacantes y máximo 16% de rotación anual.
11. Solamente hay tiempo extra cuanto lo justifica el Truput.

15. SUAJES Y NEGATIVOS. Tener los suajes y negativos listos para usarse, 48 horas después de tener la aprobación del cliente al menor costo posible.

1. Tenemos definidos los alcances y las funciones de cada puesto de ventas y de ingeniería del producto.
2. Tenemos a la persona que lideree al grupo.
3. Tenemos un sistema de planeación/programación.
4. Tenemos definidos los procedimientos desde que se solicitan los elementos de producción hasta que se entregan correctamente.
5. Tenemos ejemplar orden en lo administrativo, operativo y visual.
6. La gente de ingeniería del producto es experta en el trabajo que realiza.
7. Cuando un elemento de producción llega a planta, tenemos el 100% de seguridad de que esté correcto.
8. Está implantado un sistema de mejora continua en la cadena operativa de elementos de producción.
9. Tenemos relación sana con proveedores.
10. Los departamentos de ventas e ingeniería del producto cumplen con el 95% de los requerimientos.

16. **MUESTRAS Y COTIZACIONES.** Incrementar el Truput de nuestro pedido, ofreciendo a nuestros clientes muestras y cotizaciones con valor agragado en un plazo de 24 horas y displays en 48 horas.

1. Contar con diagramas de flujo aprobados por todas las áreas involucradas con el proceso.
2. Tener procedimientos formales de las áreas involucradas (ISO 9000).
3. El personal opera y aplica bien los equipos nuevos para el diseño y elaboración de muestras.
4. Conocer los requerimientos del cliente.
5. Contar con descripciones de puesto actualizadas e implementadas.
6. Contar con especialistas del producto.
7. Contar con el personal necesario para cumplir con los requerimientos solicitados.
8. Ingeniería de producto diseña solamente productos que se pueden fabricar.
9. Cumplir con el 95% de los requerimientos del cliente.

En conclusión, el Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V., es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para la Administración Total de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V., que demuestran que un producto y/o servicio cumplirá los requisitos de calidad.

VI. ANÁLISIS

El análisis que se presenta en este capítulo consiste en la recuperación de los elementos teóricos, prácticos e institucionales que tuvieron lugar a lo largo de todo el proceso de certificación del sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V., con el objeto de conocer críticamente los alcances y limitaciones del trabajo.

Primeramente se hace un análisis del Procedimiento para obtener la certificación ISO 9002-1994 de CARTÓN, S.A. DE C.V., para dar a conocer si finalmente se logró dicho objetivo. Por lo que podemos demostrar mediante el Registro, que dicha certificación fue obtenida. Pero como se menciona en el capítulo de antecedentes, la norma ISO 9000 ha sido revisada en su versión 2000, y hasta la fecha no se ha efectuado ningún plan para adaptar tanto su Manual de Calidad como el resto de su documentación al nuevo estándar.

La norma ISO 9002-1994 prevé que los productos y/o servicios que suministra CARTÓN, S.A. DE C.V., cuenten con los elementos capaces de determinar la calidad, por medio de la valoración y percepción de sus clientes.

A través de todo el proceso de certificación, esta empresa ha logrado hacer conciencia de que existe mientras tenga clientes, y en ese sentido la implementación de la norma ISO 9002-1994 le ha proporcionado que su sistema de calidad garantice la calidad a los clientes, y al mismo tiempo métodos de gestión para asegurar la rentabilidad y continuidad de la empresa.

El sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. ha englobado todos los procesos necesarios para proporcionar productos de calidad, comenzando desde el estudio de mercado y comercialización hasta la prestación, incluyendo un análisis del servicio proporcionado al cliente.

Para lograr la calidad en esta empresa, fue necesario poner atención tanto en las relaciones con los clientes como en las relaciones interpersonales dentro de la empresa; de aquí nace el criterio de cliente interno y cliente externo. Por lo tanto, para lograr globalmente la calidad requerida se consideran y se tratan las relaciones entre las personas dentro y fuera de la organización.

Otro aspecto importante es la Administración de Recursos Humanos en CARTÓN, S.A. DE C.V., ya que considera como parte decisiva la capacitación del personal que desarrolla actividades que afectan a la calidad de sus productos y/o servicios.

En este caso, ha sido competencia de la Gerencia de Recursos Humanos determinar ¿cómo es la comunicación entre las personas?, ¿cuáles son sus actitudes, motivaciones y conducta? y especialmente cómo están aceptando la cultura de calidad?

Debido a que se determinó que el primer paso para suministrar productos y/o servicios con calidad es orientar toda la empresa al cliente, que es en esencia quien decide si la empresa existe o la lleva a la quiebra.

Actualmente, todo el personal que labora en CARTÓN, S.A. DE C.V. sabe que debe trabajar para el cliente, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Por ello, es que se evalúan los datos que provienen de sus clientes.

Al involucrar al cliente como parte activa de la organización, en el sentido de que es a través de ellos que diseñamos nuestros productos, logramos su confianza la cual es un medio de afianzarse en el mercado, así como proporcionar precios bajos, productos y/o servicios con calidad.

Al implementar la norma ISO 9002-1994 esta empresa se ha organizado mejor, ha eliminado los costos superfluos, terminado en gran medida con los productos y/o servicios no-conformes, y aplica acciones correctivas y/o preventivas si son necesarias, a modo de reajustar constantemente su sistema de calidad.

De este modo, aplicar este estándar ha tenido como resultado el ahorro de gastos, que ha repercutido en mayores beneficios y precios más bajos.

Cumplir con el objetivo de obtener la certificación ISO 9000, no ha sido simple para CARTÓN, S.A. DE C.V. ya que ha requerido de mucha capacitación del personal, sensibilización, motivación y participación en su sistema de calidad, por lo que podemos estar seguros que el Registro no se ha obtenido –imponiendo- la norma, sino que la inquietud ha brotado no sólo de la dirección, sino de todo el personal que labora para esta empresa.

La calidad de los productos y/o servicios que ofrece CARTÓN, S.A. DE C.V., se debe a que además de cumplir con las especificaciones, cada persona sabe perfectamente quién, cómo, cuándo y por qué deben hacer su trabajo, lo cual permite obtener resultados predecibles, y por tanto controlables.

El sistema de calidad de esta empresa define un método de trabajo, que asegura que los productos y/o servicios que brinda cumplen con las especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente. Con su implantación se pretende conseguir que la empresa funcione en sincronía.

Este método de trabajo se decide y posteriormente se refleja en la redacción de los procedimientos, que son los documentos escritos que sustentan el sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

Establecer dicho sistema documental donde se reflejaron los métodos de trabajo, fue el trabajo más arduo de todo el proceso de certificación, debido a que no se comprendía de inicio la utilidad de reflejar por escrito la metodología. Sin embargo, se logró superar esta etapa aproximadamente en seis meses, tal como se menciona en la Introducción.

Dadas las condiciones de trabajo, CARTÓN, S.A. DE C.V. buscó la organización basándose en los procesos, en lugar de funcionar por departamentos. Esta nueva forma de organización, promueve mayor participación por parte de los departamentos involucrados en todo el proceso, de modo que ven el producto y/o servicio como un todo para asegurar que es ejecutado correctamente. De este modo este tipo de organización elimina la falta de comunicación, la falta de flexibilidad y la repetición de trabajos.

Una vez definido el método de trabajo en procedimientos, esta empresa se ha asegurado de cumplir los requisitos que se han determinado en su sistema de calidad. A modo de cerciorarse de que existen los medios materiales y humanos para ejecutar los procedimientos.

Una vez asegurada la existencia de estos recursos, se debe ejecutar el procedimiento, para lo cual utiliza una serie de herramientas que limitan la posibilidad de cometer errores. A este paso se le conoce como aseguramiento de la calidad, que es la ejecución adecuada de ese método de trabajo.

Al implantar el sistema de calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. se tuvo presente la necesidad de realizar cambios en sus métodos de trabajo. En algunos casos, sólo será necesaria la aplicación de medidas correctivas y/o preventivas, pero en otros el actual proceso puede resultar obsoleto, por lo que será necesario un gran cambio.

Esa necesidad de cambio, se debe al actual nivel de competitividad mundial, que ofrece muy poco margen de error para las empresas, lo cual las obliga a buscar métodos de trabajo predecibles y controlables. Al documentar dichos métodos se cuenta con una excelente herramienta para mejorar la organización.

De este modo, el Manual de Políticas y Procedimientos que he elaborado para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V. proporciona los métodos de trabajo por procesos, el cual documenta las actividades que deben desarrollar todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de esta empresa, descrito en nuestro siguiente capítulo de Contribución.

VII. CONTRIBUCIÓN

El presente reporte laboral tuvo como objetivo mostrar mi experiencia en la implantación del sistema de calidad que cumple con los requerimientos de la norma ISO 9000-1994 en la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V.

Como ya vimos con anterioridad, debido al actual nivel de competitividad mundial, que ofrece muy poco margen de error para las empresas, lo cual las obliga a buscar métodos de trabajo predecibles y controlables. Me fue muy conveniente valorar el recurso humano, debido a que el éxito de las organizaciones depende de la forma en que lo administre.

Mi papel como psicóloga fue tratar de integrar a todo el personal de esta empresa, para que apreciara la implantación del sistema de calidad como un proyecto motivante el cual redituaría en beneficios para todos, lo cual implicó la capacitación del personal a todos los niveles, enfrentándonos a la resistencia al cambio.

Uno de los logros obtenidos fue unificar a directivos y sindicatos para que vieran la implementación del sistema de calidad como un reto común, y tratar de que reconocieran la importancia de estar unidos para subsistir en el mercado.

Por lo que consideramos en la Gerencia de Recursos Humanos que no era suficiente la formación técnica, y nos vimos en la necesidad de proporcionar planes y programas de crecimiento personal y relaciones interpersonales como forma de garantizar el desarrollo de la organización.

Por tanto, la dirección tuvo la obligación de proporcionar elementos, herramientas, información, mediante acciones formativas, para que todo trabajador pueda entender la situación y colaborar, primero desde el punto de vista egoísta –conservar el empleo- y luego desde la visión colectiva de ayudar a todos sus compañeros para que CARTÓN, S.A DE C.V. lograra la competitividad. Para ello, los encargados de administrar recursos humanos, creamos ilusión, dimos confianza y motivamos a toda la gente.

En CARTÓN, S.A. DE C.V. estamos reconocemos que las personas están dispuestas a cooperar, hacer las cosas mejor e implantar mejoras, siempre y cuando se le proporcione la capacitación adecuada para ello.

Por esta razón, he elaborado el Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V. para proporcionar información clara y otorgar poder de decisión a cada nivel, para participar activamente en el proceso de cambio.

Para lo cual, mi contribución al intervenir en el proceso de implementación del sistema de calidad de esta empresa se expone a continuación:

OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL:

Elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos el cual documente las actividades que deben desarrollar a todo el personal que desarrolla actividades que influyen en la calidad que se brinda al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL:

PROCEDIMIENTO DAC001
PARA ELABORAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Establecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Políticas y Procedimientos pertenecientes al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC002

PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Establecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Manuales de Políticas y Procedimiento pertenecientes al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC003

PARA REALIZAR AUDITORÍAS

Contar con un procedimiento para la realización de auditorías, encaminadas a verificar la efectividad del Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC004

PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

Contar con un procedimiento para aplicar acciones correctivas y/o preventivas al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

POLÍTICA GRH001

PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Establecer los lineamientos para garantizar que se reclute, seleccione y capacite al personal que tenga el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de CARTÓN, S.A. DE C.V., así como los individuales.

POLÍTICA GRH002

PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN S.A. DE C.V.

Establecer los lineamientos para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH001
PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

Establecer los lineamientos para elaborar o modificar los organigramas de CARTÓN S.A. DE C.V., con la finalidad de representar su Sistema de Organización.

PROCEDIMIENTO GRH002
PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

Establecer los lineamientos para elaborar las Descripciones de Puesto con la finalidad de documentar las actividades que debe llevar a cabo todo el personal que labora en CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH003
PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la adecuada Inducción de los trabajadores que ingresen a la empresa, con la finalidad de asegurar su integración inmediata a CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH004
PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Calificación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos de CARTÓN S.A. DE C.V., con la finalidad de dar reconocimiento al personal calificado.

PROCEDIMIENTO GRH005
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Evaluación del desempeño del personal, con la finalidad de proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y/o desarrollo si es necesaria.

PROCEDIMIENTO GRH006
PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), con la finalidad de conocer los temas en que se debe capacitar al personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH007
PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Capacitación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN S.A. DE C.V.

Para cerrar con este reporte laboral, espero que la metodología aquí presentada, sirva de base para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos en otras organizaciones.

VIII. REFERENCIAS

ÁLVAREZ, MARTÍN G. (1997). **Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos**. México. Panorama Editorial, S.A. DE C.V.

ARAGÓN FRANCO, FIDEL (1995). **Aplicación de las normas ISO 9000 / NMX-CC en la industria mexicana**. México. UNAM. FES Cuautitlán. Tesis de Licenciatura como Ingeniero Mecánico Electricista.

ARIAS, FERNANDO (1984). **Administración de recursos humanos**. México. Trillas.

BARRIOS CAMACHO, EDGAR (1994). **Implantación de la norma ISO 9000 / NMX-CC en la micro y pequeña industria mexicana**. México. UNAM. Facultad de Ingeniería. Tesis de Licenciatura como Ingeniero Mecánico Eléctrico.

CENCADE / Centro de Capacitación y Adiestramiento, S.C. (1995). **Manual del participante y cuaderno de trabajo para el curso de Filosofía de la Calidad**. Insurgentes Sur 421 Torre - A, Col. Condesa, 06100 México, D.F.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1986). **Administración de Recursos Rumanos**. México. McGRAW-HILL de México S.A. de C.V.

CROSBY, PHILIP B. (1988). **Calidad sin lágrimas**. México. Continental.

DEMING, EDWARDS (1989). **Calidad, productividad y competitividad**. Madrid. Ediciones de Díaz Santos, España.

Draft International Standard ISO/DIS 10013 International.

FEIGENBAUM, ARMAND V. (1994). **Control Total de la Calidad**. México. C.E.C.S.A.

GÓMEZ, JAVIER (1992). **Recursos humanos: Su administración en las organizaciones**. México. Ediciones contables y administrativas.

GRADOS, J. (1992). **Inducción, reclutamiento y selección**. México. El Manual Moderno.

HOYLE, DAVID (1996). **ISO 9000 Manual de sistemas de calidad**. Madrid. Paraninfo, S.A.

ISHIKAWA, KAORU (1986). **¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa**. México. Norma.

JURAN, J.M. (1990). **Juran y la planificación para la calidad**;. Madrid. Ediciones de Díaz Santos, España.

MADRIGAL SÁNCHEZ, PATRICIA (1996). **El psicólogo en la ISO 9000: Organización Internacional para la Normalización**. México. UNAM. Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura en Psicología.

REYES PONCE, A. (1982). **Administración de empresas (Teoría y Práctica), Primera Parte**. México. Limusa.

REYES PONCE, A. (1982). **Administración de empresas (Teoría y Práctica), Segunda Parte**. México. Limusa.

ROTHERY, BRIAN (1994). **ISO 9000**. México. Panorama.

SALCEDO, ADRIAN (1995). **Implantación de ISO 9000 en menos de 1 año**. México. Universidad La Salle. Escuela de Química. Tesis de Licenciatura como Químico Farmacéutico Biólogo.

SENLLE – STOLL (1994). **Calidad total y normalización**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.

SOCIEDAD DE INGENIEROS AUTOMOTRICES, A. C. (1997). **Seminario sobre las normas ISO 9000 y su aplicación en la Industria Automotriz**. Sección México, Río Guadalquiuir 38-802 Col. Cuauhtémoc, México D.F. C.P. 06500.

STEBBING, Lionel (1996). **Aseguramiento de la Calidad: El camino a la Eficiencia y a la Competitividad**. México. Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V.

TEJA SOTO, MARÍA DEL PILAR (1996). **Proyecto de un manual de políticas de calidad para el área de recursos humanos bajo la normativa ISO 9000**. México. UNAM. FES Cuautitlán. Tesis de Licenciatura en Administración.

VALDERRAMA SÁNCHEZ, MARTHA B. (1993). **Modelos actuales de calidad total**. México. UNAM. Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura en Psicología.

WHERTHER, WILLIAM B. (1991). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México. Mc.Graw-Hill.

LA SERIE DE NORMAS ISO 9000/NMX-CC

ISO8402 1994 Vocabulario – Administración de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.

ISO9000 1994 Gestión de Calidad, guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de la calidad.

ISO9001 1994 Sistemas de Calidad - Modelo para el Aseguramiento de Calidad en Diseño, Producción, Instalación y Servicio.

ISO9002 1994 Sistemas de Calidad - Modelo para el Aseguramiento de Calidad en Producción, Instalación y Servicio.

ISO9003 1994 Sistemas de Calidad - Modelos para el Aseguramiento de Calidad en Pruebas e Inspecciones Finales.

ISO9000-1 1994 Norma sobre administración y aseguramiento de Calidad-Parte 1: Lineamientos para Selección y Uso.

ISO9000-2 1993 Norma sobre administración y aseguramiento de Calidad-Parte 2: Lineamientos Generales para la Aplicación de ISO9001, ISO9002 e ISO9003.

ISO9000-3 1991 Norma sobre administración y aseguramiento de Calidad-Parte 3: Lineamientos para la Aplicación de ISO9001 al Desarrollo, Suministro y Mantenimiento de Software.

ISO10011-1 1990 Lineamientos para Auditorías de Sistemas de Calidad - Parte 1: Auditorías.

ISO10011-2 1991 Lineamientos para Auditorías de Sistemas de Calidad - Parte 2: Criterios de Calificación para Auditorías de Sistemas de Calidad.

ISO10011-3 1991 Lineamientos para Auditorías de Sistemas de Calidad - Parte 3: Administración de Programas de Auditorías.

ISO10011-3 1992 Requerimientos de Aseguramiento de Calidad para Equipo de Medición - Parte 1: Sistemas de Confirmación Metrológica para Equipo de Medición.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS DE INTERNET:

http./www/Economía.gob.mx/normas

Calidad@secofi.gob.mx

Secofi.siem.gob.mx

http://www.unam.mx

www.dgbiblio.unam.mx

ANEXO 1

CORRESPONDENCIA ENTRE

ISO 9001-2000 E ISO 9001-1994

CORRESPONDENCIA ENTRE ISO 9001-2000 E ISO 9001-1994

ISO 9001-2000	ISO 9001-1994
1. Alcance	1
1.1 General	
1.2 Aplicación	
2. Referencia normativa	2
3. Términos y definiciones	3
4. Sistema de administración de la calidad (sólo título)	
4.1 Requisitos generales	4.2.1
4.2 Requisitos de la documentación (sólo título) 4.2.1 General 4.2.2 Manual de la calidad 4.2.3 Control de los documentos 4.2.4 Control de los registros	 4.2.2 4.2.1 4.5.1 + 4.5.2 + 4.5.3 4.16
5. Responsabilidad de la dirección (sólo título)	
5.1 Compromiso de la dirección	4.1.1
5.2 Enfoque al cliente	4.3.2
5.3 Política de la calidad	4.1.1
5.4 Planificación (sólo título)	
5.4.1 Objetivos de la calidad	4.1.1
5.4.2 Planificación del sistema de administración de la calidad	4.2.3
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación (sólo título) 5.5.1 Responsabilidad y autoridad 5.5.2 Representante de la dirección 5.5.3 Comunicación interna	 4.1.2.1 4.1.2.3
5.6 Examen de la dirección (sólo título) 5.6.1 General 5.6.2 Entrada al examen 5.6.3 Salida del examen	 4.1.3
6. Recursos de la dirección (sólo título)	
6.1 Provisión de los recursos	4.1.2.2
6.2 Recursos humanos (sólo título) 6.2.1 General 6.2.2 Competencia, conciencia y entrenamiento	 4.1.2.2 4.18
6.3 Infraestructura	4.9
6.4 Ambiente de trabajo	4.9
7. Realización del producto (sólo título)	
7.1 Planificación de la realización del producto	4.2.3 + 4.10.1
7.2 Procesos relacionados al cliente (sólo título) 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados al producto 7.2.2 Examen de los requisitos relacionados al producto 7.2.3 Comunicación con el cliente	 4.3.2 + 4.4.4 4.3.2 + 4.3.3 + 4.3.4 4.3.2

7.3 Diseño y desarrollo (sólo título)	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	4.4.2 + 4.4.3
7.3.2 Entradas al diseño y desarrollo	4.4.4
7.3.3 Salidas del diseño y desarrollo	4.4.5
7.3.4 Examen del diseño y desarrollo	4.4.6
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	4.4.7
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	4.4.8
7.3.7 Control de cambios del diseño y desarrollo	4.4.9
7.4 Adquisiciones (sólo título)	
7.4.1 Proceso de la adquisición	4.6.2
7.4.2 Información de la adquisición	4.6.3
7.4.3 Verificación del producto adquirido	4.6.4 + 4.10.2
7.5 Producción y provisión del servicio (sólo título)	
7.5.1 Control de la producción y provisión del servicio	4.9 + 4.15.6 + 4.19
7.5.2 Validación de los procesos para la producción y provisión del servicio	4.9
7.5.3 Identificación y rastreabilidad	4.8 + 4.10.5 + 4.12
7.5.4 Propiedad del cliente	4.7
7.5.5 Preservación del producto	4.15.2 + 4.15.3 + 4.15.4 + 4.15.5
7.6 Control de los dispositivos de supervisión y medición	4.11.1 + 4.11.2
8. Medición, análisis y mejora (sólo título)	
8.1 General	4.10.1 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2 Supervisión y medición (sólo título)	
8.2.1 Satisfacción del cliente	
8.2.2 Auditoría interna	4.17
8.2.3 Supervisión y medición de los procesos	4.14 + 4.20.1 + 4.20.2
8.2.4 Supervisión y medición del producto	4.10.2 + 4.10.3 + 4.10.4 + 4.10.5 + 4.20.1 + 4.20.2
8.3 Control del producto no conforme	4.13.1 + 4.13.2
8.4 Análisis de los datos	4.20.1 + 4.20.2
8.5 Mejora (sólo título)	
8.5.1 Mejora continua	4.1.3
8.5.2 Acción correctiva	4.14.1 + 4.14.2
8.5.3 Acción preventiva	4.14.1 + 4.14.3

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL Y DE LA CALIDAD
Revillagigedo 104-12 Col Centro C.P. 06070 México, D.F. Tel. 55-12-39-49/55-18-11-88
E-MAIL: romane@mail.internet.com.mx

ANEXO 2

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN ACREDITADOS PARA SISTEMAS

SECRETARIA DE ECONOMIA

DGN
Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Organismos de certificación acreditados para sistemas

La certificación de sistemas de gestión de la calidad se basan en el cumplimiento de las siguientes normas mexicanas:

Codificación	Título de la norma
NMX-CC-003: 1995 IMNC ISO 9001: 1994	Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
NMX-CC-004: 1995 IMNC ISO 9002: 1994	Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio
NMX-CC-005: 1995 IMNC ISO 9003: 1994	Sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.

Acreditación:	**Clave 01**
Razón social:	**Asociación Nacional de Normalización y Certificación del Sector Eléctrico, A.C. "ANCE"**
Domicilio:	Av. Lázaro Cárdenas No. 869, fracción III
Colonia:	Nueva Industrial Vallejo
Delegación o Municipio: C.P.	Gustavo A. Madero, México, D.F. 07700
Teléfono (s):	57 47 45 50
Fax:	57 47 45 60
Correo electrónico:	ance@ance.org.mx
Director de Operaciones:	Ing. Martín Flores Ruiz
Vencimiento:	2003-04-22

Acreditación:	**Clave 02**
Razón social:	**Normalización y Certificación Electrónica, A.C. "NYCE"**
Domicilio:	Av. Lomas de Sotelo No. 1097
Colonia:	Lomas de Sotelo
Delegación o Municipio: C.P.	Miguel Hidalgo 11200
Teléfono (s):	53-95-07-00, 53-95-08-60, 53-95-08-93, 53-95-09-53, 53-95-09-83, y 53-95-09-93
Fax:	53-95-07-00
Correo electrónico:	nyce@nyce.org.mx
Director General:	Ing. Germán Flores y Gómez
Vencimiento:	2003-03-12

Acreditación:	**Clave 03**
Razón social:	**Calidad Mexicana Certificada, A.C. "CALMECAC"**
Domicilio:	José Vasconcelos No. 83
Colonia:	San Miguel Chapultepec
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11850
Teléfono (s):	55 53 05 71

Fax:	52 11 67 02
Correo electrónico:	info@calmecac.com.mx
Director General:	Lic. Jaime Acosta Polanco
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditación:	**Clave 04**
Razón social:	**Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"**
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6
Colonia:	Cuauhtémoc
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 06470
Teléfono (s):	55 66 47 50 55 46 41 44
Fax:	57 05 36 86
Correo electrónico:	imnc@imnc.org.mx.
Director General:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditación:	**Clave 06**
Razón social:	**Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. "NORMEX"**
Domicilio:	Alfredo B. Novel No. 21
Colonia:	Centro Industrial Puente de Vigas
Delegación o Municipio: C.P.	Tlanepantla, Estado de México 54070
Teléfono (s):	53 90 41 52 con 12 líneas
Fax:	55 65 72 17
Correo electrónico:	normex@normex.com.mx
Director General:	Dr. Jaime González Basurto
Vencimiento:	2002-09-05

Acreditación:	**Clave 08**
Razón social:	**Société Générale de Surveillance de México, S.A. de C.V., División International Certification Services. "SGS"**
Domicilio:	Ingenieros Militares No. 85, Piso 5°
Colonia:	Argentina Poniente
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11230
Teléfono (s):	53 87 21 00
Fax:	55 76 97 70 y 53 58 64 04
Correo electrónico:	Sgs_mexico @sgsgroup.com
Director Divisional:	Ing. Alejandro Ríos Alvarado
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditación:	**Clave 09**

SECRETARIA DE ECONOMIA

DGN
Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Razón social:	**Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación, S.C. "ONNCCE"**
Domicilio:	Constitución # 50
Colonia:	Escandón
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 03100
Teléfono (s):	52 73 19 91
Fax:	52 73 34 31
Correo electrónico:	onncce@mail.onncce.org.mx
Director General:	Arq. Franco Bucio Mújica
Vencimiento:	2002-03-14

Acreditación:	**Clave 10**
Razón social:	**International Certification of Quality Systems, S.C. "IQS"**
Domicilio:	Moras No. 533, Primer piso
Colonia:	Del Valle
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 03100
Teléfono (s):	55 24 37 37 55 34 47 07, extensiones 203 y 204
Fax:	55 24 88 24
Correo electrónico:	iqs@prodigy.net.mx
Director General:	Lic. Luis E. Hernández Mendoza
Vencimiento:	Acreditación vencida el 2001-04-06

Acreditación:	**Clave 19**
Razón social:	**Quality Management Institute "QMI"**
Domicilio:	90 Burnhamthorpe Road West # 300
Población:	Mississauga, Ontario
País:	Canadá, L5B3C3
Teléfono (s):	(905) 2 72 39 20 01 800 4 65 37 17
Fax:	(905) 2 72 39 42
Oficinas en México:	Insurgentes Sur No. 586, piso 5, despacho 501 Col. del Valle México, D.F. C.P. 03100 Teléfonos: 55 36 94 44, 45, 54 o 57 Fax: 55 36 01 47 Correo electrónico: jgovea@qmi.com
Dirección General	Sr. Malcom Phipps
Representante en México:	Ing. Jorge Govea
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditación:	**Clave 20**
Razón social:	**Factual Services, S.C.**
Domicilio:	Super Avenida Lomas Verdes No. 454 - J

Fecha de actualización: 2001-05-21

Colonia:	Fraccionamiento Lomas Verdes
Delegación o Municipio:	Naucalpan, Estado de México
C.P.	53120
Teléfono (s):	53 44 50 74
Fax:	53 43 62 18
Correo electrónico:	factual@compaq.net.mx
Director General:	Ing. Marco Antonio Heredia Duvignau
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditación:	**Clave 21**
Razón social:	**Bureau Veritas Quality International Mexicana, S.A. de C.V. "BVQI"**
Domicilio:	Ejército Nacional No. 418, Primer piso.
Colonia:	Chapultepec Morales
Delegación o Municipio:	México, D.F.
C.P.	11570
Teléfono (s):	55 31 06 71 al 74 y 78, 55 31 58 89
Fax:	52 54 03 94
Correo electrónico:	ventas.v@mx.bureauveritas.com
Director General:	Dr. Eduardo Gómez Camargo
Vencimiento:	2002-08-07

Acreditación:	**Clave 22**
Razón social:	**TÜV Rheinland de México, S.A. de C.V.**
Domicilio:	Adolfo Prieto No. 815
Colonia:	Del Valle
Delegación o Municipio:	México, D.F.
C.P.	03100
Teléfono (s):	56 82 38 27, 56 87 47 31
Fax:	56 87 26 38
Correo electrónico:	ventas@mex.tuv.com
Director General:	Ing. Ernesto Bächtold
Vencimiento:	2002-12-05

Acreditación:	**Clave 24**
Razón social:	**ABS Quality Evaluations Inc.**
Domicilio:	ABS Plaza, No. 16855, Northchase Drive Houston, 77060-6008
Población:	Houston, Texas
País:	Estados Unidos de Norteamerica
Oficinas en México:	Torre Guía, Av. Morones Prieto No. 2805, suite 1002 Monterrey, N.L. C.P. 64710 Teléfonos: (8) 3 99 01 05 Fax: (8) 3 99 01 56
Correo electrónico:	----------
Director General:	James R. Wilson

SECRETARIA DE ECONOMIA

DGN
Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Representante en México:	Ing. Daniel Vélez
Vencimiento:	2003-03-12

Organismos de certificación acreditados para gestión ambiental:

La certificación de sistemas de gestión ambiental se basa en el cumplimiento de la siguiente norma mexicana:

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-SSA-001-1998 IMNC ISO 14001:1996	Sistemas de,Administración Ambiental – Especificaciones con guía para su uso.

Acreditamiento No:	**03**
Razón social:	**Calidad Mexicana Certificada, A.C. "CALMECAC"**
Domicilio:	José Vasconcelos No. 83
Colonia:	San Miguel Chapultepec
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11850
Teléfono (s):	55 53 05 71
Fax:	55 11 67 02
Correo electrónico:	info@calmecac.com.mx
Director General:	Lic. Jaime Acosta Polanco
Vencimiento:	2001-02-08

Acreditamiento No:	**04**
Razón social:	**Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"**
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6
Colonia:	Cuauhtémoc
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 06470
Teléfono (s):	55 66 47 50 55 46 41 44
Fax:	57 05 36 86
Correo electrónico:	imnc@inetcorp.net.mx
Director General:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditamiento No:	**21**
Razón social:	**Bureau Veritas Quality International Mexicana, S.A. de C.V. "BVQI"**
Domicilio:	Ejército Nacional No. 418, Primer piso.
Colonia:	Chapultepec Morales
Delegación o Municipio:	México, D.F.

SECRETARIA DE ECONOMIA

DGN
Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

C.P.	11570
Teléfono (s):	55 31 06 71 al 74 y 78, 55 31 58 89
Fax:	52 54 03 94
Correo electrónico:	ventas.v@mx.bureauveritas.com
Director General:	Dr. Eduardo Gómez Camargo
Vencimiento:	2002-07-16

Acreditamiento No:	**22**
Razón social:	**TÜV Rheinland de México, S.A. de C.V.**
Domicilio:	Adolfo Prieto No. 815
Colonia:	Del Valle
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 03100
Teléfono (s):	56 82 38 27, 56 87 47 31
Fax:	56 87 26 38
Correo electrónico:	ventas@mex.tuv.com
Director General:	Ing. Ernesto Bächtold
Vencimiento:	2002-12-05

Acreditación:	**Clave 24**
Razón social:	**ABS Quality Evaluations Inc.**
Domicilio:	ABS Plaza, No. 16855, Northchase Drive Houston, 77060-6008
Población:	Houston, Texas
País:	Estados Unidos de Norteamerica
Oficinas en México:	Torre Guía, Av. Morones Prieto No. 2805, suite 1002 Monterrey, N.L. C.P. 64710 Teléfonos: (8) 3 99 01 05 Fax: (8) 3 99 01 56
Correo electrónico:	———————
Director General:	James R. Wilson
Representante en México:	Ing. Daniel Vélez
Vencimiento:	2003-03-12

Organismos de certificación acreditados para certificar auditores en sistemas de calidad:

La certificación de personal auditor en sistemas de calidad se basa en el cumplimiento de la siguiente norma mexicana:

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-CC-008: 1993 SCFI ISO 10011/2:1991	Criterios de calificación para auditores de sistemas de calidad.

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Acreditamiento No:	**03**
Razón social:	**Calidad Mexicana Certificada, A.C. "CALMECAC"**
Domicilio:	José Vasconcelos No. 83
Colonia:	San Miguel Chapultepec
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11850
Teléfono (s):	55 53 05 71
Fax:	52 11 67 02
Correo electrónico:	info@calmecac.com.mx
Director General:	Lic. Jaime Acosta Polanco
Vencimiento:	2002-06-13

Acreditamiento No:	**04**
Razón social:	**Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"**
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6
Colonia:	Cuauhtémoc
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 06470
Teléfono (s):	55 66 47 50 55 46 41 44
Fax:	57 05 36 86
Correo electrónico:	imnc@inetcorp.net.mx
Director General:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Vencimiento:	2003-03-12

Organismos de certificación acreditados para certificar normas mexicanas de calidad del área turística:

La certificación de calidad en el área turística se basa en el cumplimiento de las siguientes normas mexicanas:

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-TT-001:1996 IMNC	Requisitos mínimos de calidad para instituciones educativas que ofrecen estudios relacionados con el turismo.
NMX-TT-002:1997 IMNC	Requisitos mínimos de calidad para instituciones que ofrecen planes, y programas de capacitación para y en el trabajo relacionados con el turismo.
NMX-TT-005:1996 IMNC	Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística comercial – Una estrella".
NMX-TT-006:1996 IMNC	Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de

	primera clase – Cuatro estrellas" o el "Certificado de calidad turística de primera clase – Tres estrellas".
NMX-TT-007:1996 IMNC	Requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicios de tiempo compartido y similares para obtener el "Certificado de calidad turística de lujo – Gran turismo" o el "Certificado de calidad turística de lujo – Cinco estrellas".
NMX-TT-008:1996 IMNC	Requisitos mínimos para certificar los tirajes, cobertura o producción de los medios de comunicación turística.

Acreditamiento No:	**04**
Razón social:	**Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"**
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6
Colonia:	Cuauhtémoc
Delegación o Municipio: C.P.:	México, D.F. 06470
Teléfono (s):	55 66 47 50 55 46 41 44
Fax:	57 05 36 86
Correo electrónico:	imnc@inetcorp.net.mx
Director General:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Vencimiento:	2001-12-21

FIN

ANEXO 3

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Organismos de certificación de producto

Acreditación:	**Clave 01**
Razón social:	**Asociación Nacional de Normalización y Certificación del Sector Eléctrico, A.C. "ANCE"**
Domicilio:	Av. Lázaro Cárdenas No. 869, fracción III
Colonia:	Nueva Industrial Vallejo
Delegación o Municipio: C.P.	Gustavo A. Madero, México, D.F. 07700
Teléfono (s):	57 47 45 50
Fax:	57 47 45 60
Correo electrónico:	ance@ance.org.mx
Director de Operaciones	Ing. Martín Flores Ruiz
Sucursales:	Zona Norte: Local 80, planta baja, Edificio CINTERMEX Av. Fundidora 501, Col. Obrera C.P. 64010, Monterrey, Nuevo León. Tel: (8) 3 69 64 64 ancemty@ance.org.mx Zona Occidente: Av Niños Héroes 1555, despacho 513 Col. Moderna C.P. 44190, Guadalajara, Jalisco Tel: (3) 8 10 80 11 ancegdl@ance.org.mx Zona Noroeste: Boulevard Agua Caliente 4558, oficina 606, Torres de Agua Caliente, Col. Aviación C.P.22420, Tijuana, B.C. Tel: (6) 6 86 67 28 ancetij@ance.org.mx
Aprobación:	SECOFI 01/99
Aprobación:	SE 313-DNO-F-0797/99 y 313-DNO-F-0994/00
Aprobación:	STPS OCSTPS-001
Vencimiento:	2001-11-29 general para las normas que no se especifican.
Vencimiento:	2002-05-10 para las normas: NOM-002-SEDE-1999, NOM-014-ENER-1997 y NMX-J-514-1998-ANCE.
Vencimiento:	2002-08-08 para las normas: NOM-058-SCFI-1999, NOM-064-SCFI-2000, NOM-011-SEDG-1999, NOM-021/1-SCFI-1993, NOM-021/2-SCFI-1993, NOM-021/3-SCFI-1993, NOM-021/4-SCFI-1993, NOM-021/5-SCFI-1993, NMX-J-510-ANCE-1997.
Vencimiento:	2002-09-04 para las normas: NOM-090-SCFI-1994, NOM-118-SCFI-1995, NOM-133/1-SCFI-1999, NOM-133/2-SCFI-1999, NOM-133/3-SCFI-1999.
Vencimiento:	2002-10-10 para las normas: NOM-005-SCFI-1994, NOM-009-SCFI-1993, NOM-011-SCFI-1993, NOM-012-SCFI-1994, NOM-013-SCFI-1993, NOM-014-SCFI-1997, NOM-044-SCFI-1999, NOM-093-SCFI-1994 y NOM-127-SCFI-1999.

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-2.

Codificación	Título de la norma acreditada
NOM-002-SEDE-1999	Requisitos de seguridad y eficiencia energética para transformadores de distribución.
NOM-003-SCFI-1993	Requisitos de seguridad en aparatos electrodomésticos y similares.
NOM-003-SCFI-2000	Productos eléctricos – Especificaciones de seguridad.
NOM-003-ENER-2000	Eficiencia térmica de calentadores de agua para uso doméstico y comercial, límites, métodos de prueba y etiquetado.
NOM-005-SCFI-1994	Instrumentos de medición – Sistemas para medición y despacho de gasolina y otros combustibles líquidos.
NOM-005-ENER-2000	Procedimiento particular de certificación para la eficiencia energética de lavadoras de ropa electrodomésticas.
NOM-009-SCFI-1993	Instrumentos de medición – Esfigmomanómetros de columna de mercurio y de elemento sensor elástico para medir la presión sanguínea del cuerpo humano.
NOM-011-SCFI-1993	Instrumentos de medición – Termómetros de líquido en vidrio para uso general.
NOM-011-ENER-1996	Eficiencia energética de acondicionadores de aire tipo central – Límites – Métodos de prueba y etiquetado.
NOM-011-SEDG-1999	Recipientes portátiles para contener Gas L.P. no expuestos a calentamiento por medios artificiales. Fabricación.
NOM-012-SCFI-1994	Medición de flujo de agua en conductos cerrados de sistemas hidráulicos – Medidores para agua potable fría – Especificaciones.
NOM-013-SCFI-1993	Instrumentos de medición – Manómetros con elemento elástico – Especificaciones
NOM-014-SCFI-1997	Medidores de desplazamiento positivo tipo diafragma para gas natural o L.P., con capacidad máxima de 16 m3/h con caída de presión máxima de 200Pa, (20, 40 mm de columna de agua).
NOM-014-ENER-1997	Eficiencia energética de motores de corriente alterna, monofásicos, de inducción, tipo jaula de ardilla, de uso general en potencia nominal de 0.180 a 15,000 kw. Límites, métodos de prueba y marcado.
NOM-015-ENER-1997	Eficiencia energética de refrigeradores y congeladores electrodomésticos – Límites, métodos de prueba y etiquetado.
NOM-016-ENER-1997	Eficiencia energética de motores de corriente alterna trifásica, de inducción, tipo jaula de ardilla, de uso general en potencia nominal de 0,746 Kw A 149,2 Kw.- Límites, métodos de prueba y marcado.
NOM-018/2-SCFI-1993	Recipientes portátiles para contener gas L.P. – Válvulas.
NOM-018/3-SCFI-1993	Distribución y consumo de gas L.P. – Recipientes portátiles y sus accesorios parte 3 – Cobre y sus aleaciones – Conexión integral (cola de cochino).
NOM-018/4-SCFI-1993	Distribución y consumo de gas L.P. – Recipientes portátiles y sus accesorios parte 4- Reguladores de baja presión para gases licuados de petróleo.
NOM-021/1-SCFI-1993	Recipientes sujetos a presión no expuestos a calentamiento por medios artificiales para contener gas L.P. tipo no portátil. Requisitos generales.
NOM-021/2-SCFI-1993	Recipientes sujetos a presión no expuestos a calentamiento por

	medios artificiales para contener gas L.P. tipo no portátil, destinados a plantas de almacenamiento para distribución y estaciones de aprovisionamiento de vehículo.
NOM-021/3-SCFI-1993	Recipientes sujetos a presión no expuestos a calentamiento por medios artificiales para contener gas L.P. tipo no portátil, para instalaciones de aprovechamiento final de gas L.P. como combustible.
NOM-021/4-SCFI-1993	Recipientes sujetos a presión para contener gas L.P. para usarse como depósito de combustible en motores de combustión interna.
NOM-021/5-SCFI-1993	Recipientes sujetos a presión no expuestos a calentamiento por medios artificiales para contener gas L.P. tipo no portátil para transporte de gas L.P.
NOM-022-SCFI-1993	Calentadores instantáneos de agua, para uso doméstico de gas natural o L.P.
NOM-023-SCFI-1993	Aparatos domésticos para cocinar alimentos que utilizan gas natural o L.P.- Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-027-SCFI-1993	Calentadores para agua tipo almacenamiento a base de gases licuados de petróleo o gas natural.
NOM-044-SCFI-1999	Instrumentos de medición – Watthorímetros electromecánicos – Definiciones, características y métodos de prueba.
NOM-054-SCFI-1998	Utensilios domésticos Ollas de presión – Seguridad.
NOM-058-SCFI-1999	Productos eléctricos – Balastros para lámparas de descarga eléctrica en gas – Especificaciones de seguridad.
NOM-063-SCFI-1994	Productos eléctricos – Conductores – Requisitos de seguridad.
NOM-064-SCFI-2000	Productos eléctricos – Luminarios para uso en interiores, exteriores – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-073-SCFI-1994	Eficiencia energética de acondicionadores de aire tipo cuarto – Límites – Métodos de prueba y etiquetado.
NOM-090-SCFI-1994	Encendedores portátiles, desechables y recargables – Especificaciones de seguridad.
NOM-093-SCFI-1994	Válvulas de relevo de presión (Seguridad, seguridad – Alivio y alivio) operadas por resorte y piloto; fabricadas de acero y bronce.
NOM-104-STPS-1994	Seguridad – Extintores contra incendio de polvo químico seco tipo ABC, a base de fosfato mono amónico.
NOM-118-SCFI-1995	Industria cerillera – Cerillos y fósforos – Especificaciones de seguridad.
NOM-127-SCFI-1999	Instrumentos de medición – Medidores multifunción para sistemas eléctricos – Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-133/1-SCFI-1999	Productos infantiles – Funcionamiento de andaderas para la seguridad del infante – Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-133/2-SCFI-1999	Productos infantiles – Funcionamiento de carriolas para la seguridad del infante – Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-133/3-SCFI-1999	Productos infantiles – Funcionamiento de corrales y encierros – Especificaciones y métodos de prueba.
NMX-J-002-2000-ANCE	Productos eléctricos – Conductores – Alambres de cobre duro para usos eléctricos – Especificaciones.
NMX-J-005-ANCE-1996	Productos eléctricos –Interruptores de uso general para instalaciones eléctricas, fijas, domésticas y similares – Requerimientos generales.
NMX-J-008-2000-ANCE	Productos eléctricos – Conductores – Alambres de cobre estañado,

	suave o recocido para usos eléctricos - Especificaciones.
NMX-J-009/248/1-1994-ANCE	Productos eléctricos – Fusibles – Fusibles para baja tensión – Parte 1 – Requisitos generales.
NMX-J-009/248/7-1996-ANCE	Productos eléctricos – Fusibles – Fusibles para baja tensión. Parte 7 – Fusibles renovables letra H.
NMX-J-009/248/11-1996-ANCE	Productos eléctricos – Fusibles – Fusibles para baja tensión. Parte 11 – Fusibles tipo tapón.
NMX-J-010-1996-ANCE	Productos eléctricos – Conductores con aislamiento termoplástico a base de policloruro de vinilo para instalaciones hasta 600 V. Especificaciones.
NMX-J-012-1995-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Cable de cobre con cableado concéntrico para usos eléctricos. Especificaciones.
NMX-J-024-1995-ANCE	Artefactos eléctricos – Portalámparas roscado tipo Edison – Especificaciones y métodos de prueba.
NMX-J-028-1995-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Cables concéntricos tipo espiral para acometida aérea a baja tensión, hasta 600 V – Especificaciones.
NMX-X-33-1975	Termostatos utilizados en hornos domésticos que emplean gas L.P., gas natural o manufacturado como combustible.
NMX-J-036-1999-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Alambre de cobre suave para usos eléctricos.
NMX-X-41-1983	Productos para manejo de gases combustibles, válvulas reguladoras de operación manual para quemadores de gas L.P. y/o natural y métodos de prueba.
NMX-J-058-1994-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Cable de aluminio concéntrico y alma de acero (ACSR)– Especificaciones.
NMX-J-059-1995-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Cable de cobre con cableado concéntrico compacto, para usos eléctricos – Especificaciones.
NMX-J-116-1996-ANCE	Productos eléctricos – Transformadores de distribución tipo poste o tipo subestación – Especificaciones.
NMX-J-266-1994-ANCE	Productos eléctricos - Interruptores – interruptores automáticos en caja moldeada – Especificaciones y métodos de prueba.
NMX-J-285-1996-ANCE	Productos eléctricos – Transformadores de distribución tipo pedestal monofásicos y trifásicos para distribución subterránea. Especificaciones.
NMX-J-429-1994-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Alambres y cordones con aislamiento de PVC 105° C, para usos electrónicos – Especificaciones.
NMX-J-436-1995-ANCE	Productos eléctricos - Conductores – Cordones flexibles para uso rudo y extrarudo, hasta 600 V. Especificaciones.
NMX-J-508-1994-ANCE	Artefactos eléctricos – Requisitos de seguridad. Especificaciones y métodos de prueba.
NMX-J-510-ANCE-1997	Productos eléctricos – Balastros – Balastros de bajas pérdidas para lámparas de descarga de alta intensidad, para utilización en alumbrado público – Especificaciones.

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

NMX-J-511-ANCE-1998	Productos eléctricos – Sistema de soportes metálicos tipo charola para cables – Especificaciones y métodos de prueba.
NMX-J-512-ANCE-1998	Productos eléctricos – Reguladores automáticos de tensión – Especificaciones y método de prueba.
NMX-J-514-1998-ANCE	Productos eléctricos – Conductores – Cables para alimentación de bombas sumergibles para pozo profundo en instalaciones hasta 1000V – Especificaciones.

Acreditación:	**Clave 02**
Razón social:	**Normalización y Certificación Electrónica, A.C. "NYCE"**
Domicilio:	Av. Lomas de Sotelo No. 1097
Colonia:	Lomas de Sotelo
Delegación o Municipio: C.P.	Miguel Hidalgo 11200
Teléfono (s):	53-95-07-00, 53-95-08-60, 53-95-08-93, 53-95-09-53, 53-95-09-83, y 53-95-09-93
Fax:	53-95-07-00
Correo electrónico:	nyce@nyce.org.mx
Director General:	Ing. Germán Flores y Gómez
Sucursales:	Zona Norte: Local 80, planta baja, Edificio CINTERMEX Av. Fundidora 501, Planta baja, Local 80 Col. Obrera C.P. 64010, Monterrey, Nuevo León. Tel: (8) 3 69 64 63 nycemty@sysop.com.mx Zona Occidente: Av Niños Héroes 1555, despacho 513 Col. Moderna C.P. 44190, Guadalajara, Jalisco Tel: (3) 8 10 80 11 nycegdl@vinet.com.mx Zona Noroeste: Boulevard Agua Caliente 4558, oficina 606, Torres de Agua Caliente, Col. Aviación C.P.22420, Tijuana, B.C. Tel: (6) 6 86 67 28 sin dirección electrónica.
Aprobación:	SECOFI 02/99
Aprobación:	STPS OCSTPS-002
Aprobación:	Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) CFT/D04/AGIT/DGETID/1667/00
Vencimiento:	2001-11-18 general para las normas que no se especifican.
Vencimiento:	2002-05-14 para las normas NOM-151-SCT1-1999 y NOM-152-SCT1-1999
Vencimiento:	2002-09-04 para las normas: NOM-007-SCFI-1998, NOM-

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

	010-SCFI-1994, NOM-041-SCFI-1997, NOM-042-SCFI-1997, NOM-048-SCFI-1997 y NOM-134-SCFI-1999

Codificación	Título de la norma acreditada
NOM-001-SCFI-1993	Aparatos electrónicos de uso doméstico alimentados por diferentes fuentes de energía eléctrica – Requisitos de seguridad y métodos de prueba para la aprobación de tipo.
NOM-007-SCFI-1998	Instrumentos de medición – Taxímetros electrónicos.
NOM-010-SCFI-1994	Instrumentos de medición – Instrumentos para pesar de funcionamiento no automático – Requisitos técnicos y metrológicos.
NOM-016-SCFI-1993	Aparatos electrónicos de uso en oficina y alimentados por diferentes fuentes de energía eléctrica – Requisitos de seguridad y métodos de prueba.
NOM-019-SCFI-1998	Seguridad de equipo de procesamiento de datos.
NOM-016-SCT-2-1996	Industria hulera – Llantas para camión – Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-041-SCFI-1997	Instrumentos de medición – Medidas volumétricas metálicas cilíndricas para líquidos de 25 ml hasta 10 l.
NOM-042-SCFI-1997	Instrumentos de medición – Medidas volumétricas metálicas con cuello graduado para líquidos con capacidades de 5 l, 10 l y 20 l.
NOM-048-SCFI-1997	Instrumentos de medición – Relojes registradores de tiempo – Alimentados con diferentes fuentes de energía.
NOM-086-SCFI-1995	Industria hulera – Llantas para automóvil – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-113-STPS-1994	Calzado de protección.
NOM-121-SCFI-1996	Industria hulera – Cámaras para llantas neumáticas de vehículos automotores y bicicleta – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-134-SCFI-1999	Válvulas para cámara y válvulas para rines utilizados para llantas tipo sin cámara – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-151-SCT1-1999	Interfaz a redes públicas para equipos terminales.
NOM-152-SCT1-1999	Interfaz digital a redes públicas (interfaz digital a 2048 kbits).

Acreditación:	**Clave 03**
Razón social:	**Calidad Mexicana Certificada, A.C. "CALMECAC"**
Domicilio:	José Vasconcelos No. 83
Colonia:	San Miguel Chapultepec
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11850
Teléfono (s):	55-53-05-71
Fax:	52-11-67-02
Correo electrónico:	info@calmecac.com.mx
Director General:	Lic. Jaime Acosta Polanco
Aprobación:	SECOFI 03/00
Aprobación:	STPS OCSTPS-003

Fecha de actualización: 2001-05-21

Vencimiento:	2002-09-04 para las normas: NOM-113-SCFI-1995 y NOM-119-SCFI-1996.
Vencimiento:	2002-04-17 para la NOM-115-STPS-1994.

Codificación	Título de la norma acreditada
NOM-113-SCFI-1995	Líquido para frenos hidráulicos empleado en vehículos automotores – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-119-SCFI-1996	Industria automotriz – Vehículos automotores – Cinturones de seguridad – Especificaciones de seguridad y métodos de prueba.
NOM-115-STPS-1994	Cascos de protección – Especificaciones, métodos de prueba y clasificación.

Acreditación:	**Clave 04**
Razón social:	**Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "IMNC"**
Domicilio:	Manuel María Contreras No. 133, Piso 6
Colonia:	Cuauhtémoc
Delegación o Municipio: C.P.	México, DF 06470
Teléfono (s):	55-66-47-50 55-46-41-44
Fax:	57-05-36-86
Correo electrónico:	Cerprop@imnc.org.mx
Director Divisional:	Dra. Mercedes Irueste Alejandre
Aprobación:	No requiere
Vencimiento:	2003-02-18

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-F-026-1997-SCFI	Leche – Denominación, especificaciones comerciales y métodos de prueba.

Acreditación:	**Clave 05**
Razón social:	**Consejo Regulador del Tequila, A.C. "CRT"**
Domicilio:	Hércules No. 2619
Colonia:	Jardines del Bosque
Delegación o Municipio: C.P.	Guadalajara, Jal. 44520
Teléfono (s):	6-47-61-48, 6-47-40-63 y 6-47-43-36
Fax:	6-47-60-83
Correo electrónico:	crt@serv1.ram.com.mx
Director General:	Lic. Ramón González Figueroa

SECRETARIA DE ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Aprobación:	SECOFI 05/00
Vencimiento:	2002-05-10

Codificación	Título de la norma acreditada
NOM-006-SCFI-1994	Bebidas alcohólicas – Tequila – Especificaciones.

Acreditación:	**Clave 06**
Razón social:	**Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. "NORMEX"**
Domicilio:	Alfredo B. Novel No. 21
Colonia:	Centro Industrial Puente de Vigas
Delegación o Municipio: C.P.	Tlanepantla, Estado de México 54070
Teléfono (s):	53-90-41-52 con 12 líneas
Fax:	55-65-72-17
Correo electrónico:	normex@normex.com.mx
Director General:	Dr. Jaime González Basurto
Aprobación:	No requiere
Vencimiento:	2002-06-13

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-V-002-NORMEX-1999	Bebidas alcohólicas destiladas. Ron – Especificaciones.
NMX-V-019-NORMEX-1996	Bebidas alcohólicas destiladas. Vodka – Especificaciones.
NMX-V-020-NORMEX-1996	Bebidas alcohólicas destiladas. Ginebra – Especificaciones.
NMX-F-13-S-1980	Café 100% puro tostado en grano o molido.
NMX-F-173-S-1982	Café tostado y café mezclado tostado con azúcar.
NMX-F-026-1997-SCFI	Leche - Denominación – Especificaciones comerciales y métodos de prueba.

Acreditación:	**Clave 09**
Razón social:	**Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación, S.C. "ONNCCE"**
Domicilio:	Constitución No. 50
Colonia:	Escandón
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11800
Teléfono (s):	52-73-33-99, 52-73-19-91
Fax:	52-73-34-31
Correo electrónico:	onncce@mail.onncce.org.mx
Director Técnico:	Arq. Franco Mauricio Bucio Mújica

SECRE
ECO

SECRETARIA DE
ECONOMIA

Dirección General de Normas

Fecha de actualización: 2001-05-21

Razón social:	**Société Générale de Surveillance de México, S.A. de C.V., División International Certification Services. "SGS"**
Domicilio:	Ingenieros Militares No. 85, Piso 5°
Colonia:	Argentina Poniente
Delegación o Municipio: C.P.	México, D.F. 11230
Teléfono (s):	53-87-21-00
Fax:	55-76-97-70 y 53-58-64-04
Correo electrónico:	sgs_mexico @sgsgroup.com
Director Divisional:	Ing. Alejandro Ríos Alvarado
Aprobación:	No requiere
Vencimiento:	2002-04-18

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-FF-016-1995-SCFI	Productos alimenticios no industrializados para consumo humano – Fruta fresca – Aguacate (Persea Americana Mills) – Especificaciones.
NMX-FF-058-1995-SCFI	Productos alimenticios no industrializados para el consumo humano – Fruta fresca – Mango (Manguífera indica L) – Especificaciones.

Acreditación:	**Clave 18**
Razón social:	**Certificación Mexicana, S.C. "CERTIMEX"**
Domicilio:	Boulevard Toluca No. 40-A, primer piso
Colonia:	San Andrés Atoto
Delegación o Municipio: C.P.	Naucalpan de Juárez, Edo. México. 53500
Teléfono (s):	53 59 01 03
Fax:	53 58 71 01
Correo electrónico:	certimex@prodigy.net.mx
Director General:	Ing. Roberto Vargas Soto
Aprobación:	No requiere
Vencimiento:	2002-06-13

Codificación	Título de la norma acreditada
NMX-C-012-1994-SCFI	Especificaciones para tuberías a presión de fibrocemento.
NMX-C-039-1981	Tubos para alcantarillado de asbesto – cemento. Especificaciones.
NMX-E-018-1996-SCFI	Tubos de polietileno (PE) para la conducción de fluidos a presión – Especificaciones.
NMX-E-111-1995-SCFI	Industria del plástico - Anillos de material elastomérico usados como sello en la tubería de poli cloruro de vinilo (PVC) – Especificaciones.
NNMX-E-143/1-1998-SCFI	Industria del plástico - Tubos y conexiones - Tubos poli cloruro de

ANEXO 4

SUBCOMITÉS
DEL COMITÉ MEXICANO
PARA LA ATENCIÓN DE LA ISO

Subcomites del Comité mexicano para la atención de la ISO

	Subcomité 1.	Industria Siderúrgica Y Afines
	Subcomité 2.	Protección y Seguridad Humana
	Subcomité 3.	Metrología
	Subcomité 4	Envase Y Embalaje; Vidrio; Juguetes; Papel y Cartón
	Subcomité 5	Sistemas de Calidad
	Subcomité 6	Calderas y Recipientes
	Subcomité 7	Material de uso Médico
	Subcomité 8	Termoaislantes
	Subcomité 9	Area Nuclear
	Subcomité 10	Minerales
	Subcomité 11	Refrigeración Doméstica
	Subcomité 12	Plásticos
	Subcomité 13	Jabones
	Subcomité 14	Fibrocemento
	Subcomité 15	Alimentos Agrícolas
	Subcomité 16	Implantes para Cirugía
	Subcomité 17	Elementos de Madera
	Subcomité 18.	Textiles
	Subcomité 19	Política del Consumidor
	Subcomité 20.	Engranes y Transmisiones Dentadas
	Subcomité 21.	Automatización Industrial
	Subcomité 24.	Aeronáutica y Vehículos Espaciales
	Subcomité 25.	Terminología
	Subcomité 26	Investigaciones en Máquinas Herramienta
	Subcomité 27	Fundición
	Subcomité 28.	Hidráulica
	Subcomité 29.	Tecnología de la Informática
	Subcomité 30	Elementos para Transmisión de Potencia
	Subcomité 31	Seguridad de Máquinas y Equipos
	Subcomité 32.	Administración Ambiental

ANEXO 5

DIRECTORIO DE ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN

DIRECTORIO DE ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN

MARZO 2001

SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. (NORMEX)

ING. DIODORO GUERRA RODRÍGUEZ
PRESIDENTE DE NORMEX
LIC. JAIME GONZÁLEZ BASURTO
DIRECTOR GENERAL
ALFREDO NOBEL No. 21
CENTRO INDUSTRIAL PUENTE DE VIGAS
C.P. 54070 TLALNEPANTLA
ESTADO DE MÉXICO
TEL: 55-65-72-28, 55-65-86-01, 53-90-41-52 normex@normex.com.mx
FAX: 55-65-72-17, 55-65-86-01

REGISTRO No. 0001

NORMEX FUE REGISTRADO COMO ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN EL DÍA 8 DE DICIEMBRE DE 1993, EN LAS ÁREAS DE:

* ENVASE Y EMBALAJE (Industria Alimentaria).
* CALIDAD DE SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA TÉCNICA (Cerrajería, Heliografía y Fotocopiado, Servicios Automotrices, Laboratorio de Proceso Fotográfico, Reconstrucción y Rectificación de Motores, Talleres de Reconstrucción y Servicios de Radiadores).
* MUEBLES (de Madera, Cocinas Integrales, de Oficina).
* SECTOR METAL-MECÁNICO (Artículos de Metales no Ferrosos, Anuncios Exteriores, Juguetes, Galvanoplastía, Cerraduras, Candados y otros).
* BIENES DE CAPITAL (Calidad de bombas para el manejo de fluidos).
* SECTOR DEL PAPEL; CARTÓN Y PAPEL DE ESCRITORIO (Formas Continuas para Negocios e Impresoras, Cartón Gris y Láminas de Cartón, Cajas de Cartón, Artículos de Papel Escolares y de Negocios y Fotografía).
* SECTOR QUÍMICO Y PARAQUÍMICO (Diluyentes de Adelgazadores Industriales, Especialidades Químicas para Mantenimiento y Limpieza Industrial).
* PRODUCTOS Y MATERIAS PARA CONSTRUCCIÓN (Herrería, Mosaicos, Mármol, Arcilla Extruída);
* SECTOR ALIMENTOS PROCESADOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (genérico).
* PRODUCTOS DIVERSOS (Persianas, Cortinas y Cortineros Metálicos, Parafinas, Borras, Estopas y Guatas, Artículos de Cuero para uso Industrial, Artículos Utilizados para Óptica, Artesanías Artísticas y Alfarería, Artículos de Vidrio, Artículos de Vidrio y Cristal con exclusión de los utilizados en Vehículos).

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0001/A
EL DÍA 9 DE OCTUBRE DE 1995 LA SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. (NORMEX) OBTIENE EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL ÁREA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0001/B
EL DÍA 21 DE JUNIO DE 1996 LA SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. (NORMEX) OBTIENE EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL ÁREA DE CALDERAS Y RECIPIENTES A PRESIÓN.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0001/C
EL DÍA 16 DE ENERO DE 1997 LA SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. (NORMEX) OBTIENE EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL ÁREA DE JUGUETES EN GENERAL.

LIC. ALEJANDRO MARTÍNEZ GALLARDO
PRESIDENTE
DRA. MERCEDES IRUESTE A.
DIRECTORA GENERAL
ING. ANTONIO BRISEÑO
COORDINADOR DE NORMALIZACIÓN
MANUEL MARÍA CONTRERAS No. 133-PISO 6
COL. CUAUHTÉMOC
DELEG. CUAUHTÉMOC
06597 MÉXICO, D.F
TEL: 55-66-47-50
55-35-58-72
55-46-45-46
FAX: 55-46-45-46
57-05-36-86.
normalizacion@imnc.org.mx

REGISTRO No. 0002
IMNC FUE REGISTRADO COMO ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN EL DÍA 1 DE MARZO DE 1994, EN EL CAMPO DE SISTEMAS DE CALIDAD (EN GENERAL).

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/A
EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 1995 EL IMNC OBTIENE SU EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL CAMPO DE TURISMO.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/B
EL DÍA 20 DE MARZO DE 1995 EL IMNC OBTIENE SU EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL ÁREA DE METROLOGÍA.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/C
EL DÍA 4 DE SEPTIEMBRE DE 1996 EL IMNC OBTIENE SU EXTENSIÓN DE REGISTRO EN EL ÁREA DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/D
EL DÍA 11 DE MARZO DE 1998 EL IMNC OBTIENE SU REGISTRO EN EL ÁREA DE GRÚAS Y DISPOSITIVOS DE ELEVACIÓN.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/E
EL DÍA 22 DE ABRIL DE 1998 EL IMNC OBTIENE SU REGISTRO EN EL ÁREA DE ARTES GRÁFICAS.

EXTENSIÓN DE REGISTRO No. 0002/F
EL DÍA 8 DE MAYO DE 2000 EL IMNC OBTIENE SU REGISTRO EN EL ÁREA DE SISTEMAS DE ADMINISTRAÇIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.

ANEXO 6

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

CARTÓN, S.A. DE C.V.

HOJA DE AUTORIZACIÓN
DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

ELABORÓ: **NORMA GARCÍA MAGAÑA**	**FIRMA:**

REVISÓ: **CARLOS A. U. PONCE PÉREZ**	**FIRMA:**

AUTORIZÓ: **CÉSAR GONZÁLEZ GÓMEZ**	**FIRMA:**

FECHA DE AUTORIZACIÓN: **ENERO DEL 2001**

NÚMERO DE REVISIÓN: 01
NOMBRE DEL REGISTRADOR: CÉSAR GONZÁLEZ GÓMEZ
FECHA DE EMISIÓN: ENERO DEL 2001

INDICE

'ARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V. DEBERÁN RESPETARSE LOS LINEAMIENTOS DE LAS SIGUIENTES POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, TAL COMO SE ESTABLECE EN EL MANUAL DE CALIDAD DE ESTA ORGANIZACIÓN:

- PROCEDIMIENTO DAC001
  PARA ELABORAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
- PROCEDIMIENTO DAC002
  PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
- PROCEDIMIENTO DAC003
  PARA REALIZAR AUDITORÍAS
- PROCEDIMIENTO DAC004
  PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

- POLÍTICA GRH001
  PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL
- POLÍTICA GRH002
  PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- PROCEDIMIENTO GRH001
  PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS
- PROCEDIMIENTO GRH002
  PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO
- PROCEDIMIENTO GRH003
  PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- PROCEDIMIENTO GRH004
  PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL
- PROCEDIMIENTO GRH005
  PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- PROCEDIMIENTO GRH006
  PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- PROCEDIMIENTO GRH007
  PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

CARTÓN, S.A. DE C.V.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL:

Elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos el cual documente las actividades que deben desarrollar a todo el personal que desarrolla actividades que influyen en la calidad que se brinda al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL:

PROCEDIMIENTO DAC001
PARA ELABORAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Establecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Políticas y Procedimientos pertenecientes al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC002
PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Establecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Manuales de Políticas y Procedimiento pertenecientes al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC003
PARA REALIZAR AUDITORÍAS

Contar con un procedimiento para la realización de auditorías, encaminadas a verificar la efectividad del Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC004
PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

Contar con un procedimiento para aplicar acciones correctivas y/o preventivas al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

POLÍTICA GRH001

PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Establecer los lineamientos para garantizar que se reclute, seleccione y capacite al personal que tenga el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de CARTÓN, S.A. DE C.V., así como los individuales.

POLÍTICA GRH002

PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN S.A. DE C.V.

Establecer los lineamientos para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH001
PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

Establecer los lineamientos para elaborar o modificar los organigramas de CARTÓN S.A. DE C.V., con la finalidad de representar su Sistema de Organización.

PROCEDIMIENTO GRH002
PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

Establecer los lineamientos para elaborar las Descripciones de Puesto con la finalidad de documentar las actividades que debe llevar a cabo todo el personal que labora en CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH003
PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la adecuada Inducción de los trabajadores que ingresen a la empresa, con la finalidad de asegurar su integración inmediata a CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH004
PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Calificación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos de CARTÓN S.A. DE C.V., con la finalidad de dar reconocimiento al personal calificado.

PROCEDIMIENTO GRH005
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Evaluación del desempeño del personal, con la finalidad de proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y/o desarrollo si es necesaria.

PROCEDIMIENTO GRH006
PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), con la finalidad de conocer los temas en que se debe capacitar al personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO GRH007
PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Capacitación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DAC001

PARA ELABORAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

.0 PROPÓSITO

stablecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Políticas y Procedimientos ertenecientes al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

.0 ALCANCE

ste procedimiento es aplicable a todas las políticas y procedimientos que se requieran ocumentar en las áreas funcionales autorizadas de esta organización.

.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Elaboradores de políticas y procedimientos:

3.1.1 Deberán elaborar políticas y procedimientos congruentes con la Política de Calidad y con las demás políticas y procedimientos de la organización.

3.1.2 Podrán elaborar una nueva política o un nuevo procedimiento, siempre y cuando utilicen un lenguaje sencillo y comprensible, respetando cabalmente los lineamientos contenidos en este procedimiento.

3.1.3 Deberán imprimir la política o procedimiento autorizado en papel blanco, para que sea fácil obtener todas las copias a distribuir.

3.1.4 Deberán firmar las portadas de las políticas o procedimientos que ellos hayan elaborado.

3.1.5 Deben incluir dentro de la correspondiente lista de distribución de la nueva política o procedimiento, la Dirección y/o Gerencia de su área, para que también el Director de Aseguramiento de la Calidad la incluya en su Manual de políticas y procedimientos.

3.1.6 Deben mantener el control interno de las políticas y procedimientos generados en su propia área, a través del paquete Microsoft Word o Excel, así como respaldarlos en disquetes que sean almacenados en un lugar seguro.

3.2 Las personas que reciban una política o procedimiento a revisión:

3.2.1 Tienen un plazo de OCHO DIAS NATURALES a partir del día que recibieron el documento correspondiente, para hacer sus comentarios y observaciones. Si no se tienen comentarios, colocar la frase "SIN COMENTARIOS" junto a la firma de revisado y regresar por la misma vía que fue entregado.

3.3 Los Directores y/o Gerentes de área:

3.3.1 Son las únicas personas autorizadas dentro de la organización para revisar políticas y procedimientos.

3.3.2 Deberán revisar cuidadosamente que todas y cada una de las políticas o procedimientos que se estén emitiendo dentro de su área ayuden a incrementar la eficiencia de la organización.

3.3.3 Deberán firmar las políticas o procedimientos que ellos hayan revisado.

3.3.4 Deben documentar las correspondientes políticas y procedimientos del área bajo su cargo.

3.3.5 Deben mantener el control interno de las políticas y procedimientos generados en su área. Este control incluye la elaboración, revisión, autorización y distribución anual.

3.3.6 Deben mantener el control interno de los FORMATOS en blanco DAC001-A y DAC001-B (ANEXO UNO Y DOS). Estos formatos se utilizarán para imprimir las portadas de las POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORIGINALES.

3.3.7 Asignarán a todas las políticas, procedimientos y formatos que generen en su área, un CÓDIGO especial de identificación. La guía para generar CÓDIGO de identificación se muestra en el ANEXO CUATRO.

3.3.8 Para evitar duplicidad, cada vez que se elabore una política, procedimiento o formato se le asignará un número consecutivo de CÓDIGO. Este código será único para dicha política, procedimiento o formato dentro de su área.

3.3.9 Cuando un procedimiento requiera el uso de FORMATOS, éstos también deberán ser registrados y codificados en la Dirección y/o Gerencia emisora. Los FORMATOS deberán ser anexados con sus respectivos instructivos de llenado, y se debe incluir un ejemplo del FORMATO lleno.

3.3.10 Considerarán como DOCUMENTO CONTROLADO solamente a aquellas políticas o procedimientos que:

a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas, tanto por quien elaboró, revisó y autorizó;

b) Estén debidamente impresas en papelería original con el logotipo de la organización en color; y

c) Tengan el sello de "COPIA CONTROLADA" en color rojo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Este sello contiene el nombre de la Dirección y la fecha del día en vigencia.

3.3.11 Distribuirán las copias correspondientes, a las áreas incluidas en la respectiva LISTA DE DISTRIBUCIÓN. Todas las copias controladas que se distribuyan, deberán ser entregadas en papel original (papelería membreteada que tenga el logotipo de la organización en color).

3.3.12 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrado, las correspondientes políticas y procedimientos, para asegurar que el área las incorpore en su trabajo diario.

3.3.13 Podrán realizar una redistribución de políticas y procedimientos a través de ponerle el sello de "COPIA CONTROLADA" en color rojo. También deberán anotar en una hoja de registro el nombre de a quién se le proporcionó la información.

3.3.14 Podrán entregar copias de las políticas o procedimientos a quien las solicite, pero únicamente deberán actualizarlas las personas incluidas en la lista oficial de distribución.

3.3.15 Guardarán por un período de tres años las versiones obsoletas de políticas o procedimientos en su poder.

3.4 Los responsables de la revisión de la política o procedimiento:

3.4.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emisión, las políticas o procedimientos correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro del área y dentro de la organización. Si en la revisión anual de la política o procedimiento no hay ningún cambio, solamente actualizarán la portada del correspondiente documento original, y por supuesto, se sustituirán también las portadas de las correspondientes copias en manos de las otras áreas.

3.5 Los usuarios de la política o procedimiento:

3.5.1 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en la política o procedimiento correspondiente.

3.5.2 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en las políticas o procedimientos.

3.5.3 Podrán entregar a un tercero una copia fotostática de alguna política o procedimiento, sólo con la debida autorización del Director y/o Gerente de área, y apegándose a la política correspondiente.

3.6 Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:

3.6.1 Podrán revisar y/o auditar las políticas y procedimientos generados en la organización.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Una POLÍTICA es el conjunto de lineamientos directivos relacionados a un tema particular. La POLÍTICA facilita al personal la toma de decisiones.

4.2 Un PROCEDIMIENTO es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo las personas realizan un trabajo.

4.3 Las POLÍTICAS o PROCEDIMIENTOS ORIGINALES son aquellos documentos que tienen las portadas impresas en formatos que contengan el logotipo de la organización en color y que están debidamente firmados por las personas que las elaboraron, revisaron y autorizaron. Las POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ORIGINALES son considerados como DOCUMENTOS CONTROLADOS dentro de la organización.

4.4 El ELABORADOR DE LA POLÍTICA O PROCEDIMIENTO es cualquier persona dentro de la organización que desea documentar o proponer una política o procedimiento. Es la persona responsable de conjuntar toda la información relacionada con el tema que se está tratando y de proponer a la organización a través de una política o procedimiento la forma cómo se deberían hacer las cosas para tener un buen sistema de calidad y cumplir adecuadamente con la política de calidad, el elaborador no necesariamente es la única persona que domina esta información.

En la elaboración de políticas y procedimientos se pueden tomar e incluir los puntos de vista de las demás personas y áreas involucradas.

El propósito principal al elaborar una política o procedimiento, además de documentar los lineamientos y la forma cómo se realiza una actividad o proceso, es darle valor a la organización.

4.5 Los DOCUMENTOS APLICABLES, FORMATOS Y/O ANEXOS son todas aquellas fuentes de información complementarias que permiten ejecutar adecuadamente la política o procedimiento. Esta información se considera vital y necesaria para cumplir con la política o procedimiento respectivo, y se debe adjuntar a la política o procedimiento: formatos, guías, referencias, manuales, normas, etc.

.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

l responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las olíticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ste procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si e cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

.1	**ANEXO UNO**:	FORMATO DAC001-A	Portada de Políticas.
.2	**ANEXO DOS**:	FORMATO DAC001-B	Portada de Procedimientos.
.3	**ANEXO TRES**:	Catálogo de áreas funcionales autorizadas.	
.4	**ANEXO CUATRO**:	Guía para generar los Códigos de identificación de políticas, procedimientos y formatos.	

.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El elaborador / revisor de la política o procedimiento:

8.1.1 Determina si la política o procedimiento es nueva (o). Si es así, continua con el siguiente paso. Si ya existe y solamente se va a revisar, entonces pasa al punto No. 8.1.17.

8.1.2 Determina la necesidad de elaborar una nueva política o procedimiento.

8.1.3 Lo somete a consideración del Director y/o Gerente de área.

8.1.4 Si es aceptada (o), debe mecanografiar la política o procedimiento a través del paquete Microsoft Word o Excel, para facilitar las revisiones y el control de los cambios, indicando en la parte superior de la primera hoja la palabra "**BORRADOR**" seguida del nombre de la política o procedimiento, la fecha de elaboración, y el código que le corresponde.

8.1.5 Usa los siguientes **TÍTULOS** como guía para la elaboración de políticas o procedimientos. Éstos se deben indicar en **LETRAS MAYÚSCULAS Y NEGRITAS** para una mejor identificación:

PARA POLÍTICAS
1.0 PROPÓSITO
2.0 ALCANCE
3.0 DEFINICIONES
4.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DE LA POLÍTICA
5.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA
6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
7.0 POLÍTICA
8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

PARA PROCEDIMIENTOS
1.0 PROPÓSITO
2.0 ALCANCE
3.0 RESPONSABILIDADES
4.0 DEFINICIONES
5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO
7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
8.0 PROCEDIMIENTO
9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

NOTA: Siempre deberán usarse todos estos títulos. Si por excepción en alguno de ellos no hubiese información que mencionar, se pondrá la leyenda "NO APLICABLE".

8.1.6 Asigna el NOMBRE más adecuado a la política o procedimiento que se va a desarrollar. El nombre de la política deberá iniciar con el texto "POLÍTICA PARA...", y el nombre del procedimiento deberá iniciar con el texto "PROCEDIMIENTO PARA...". Ambos deberán continuar con un verbo de acción escrito en infinitivo (por ejemplo: elaborar, comprar, contratar, seleccionar, evaluar, capacitar, pagar, etc.). Finalmente debe complementar el nombre de la política o procedimiento con una descripción especificada.

8.1.7 Solicita al Director de Aseguramiento de la Calidad el CÓDIGO consecutivo de la política o procedimiento que le corresponde. Este CÓDIGO se genera de acuerdo a la guía mostrada en el ANEXO CUATRO.

8.1.8 Define el PROPÓSITO de la política o procedimiento de una manera clara y concreta.

8.1.9 Define de manera precisa el ALCANCE de la política o procedimiento.

8.1.10 Redacta las RESPONSABILIDADES de todos los personajes involucrados en el procedimiento que se consideran necesarios para llevar a buen efecto el procedimiento. Los personajes involucrados, son personas que participan directa o indirectamente en el procedimiento.

Para cada personaje involucrado:

1. Asígnele un número consecutivo, de preferencia en el orden en que van apareciendo en el procedimiento (3.1, 3.2, 3.3, etc.). A cada personaje solamente le puede corresponder un número.

2. Describa clara y detalladamente todas y cada una de sus responsabilidades involucradas o asociadas al procedimiento en cuestión. Use un número consecutivo para designar las responsabilidades de cada personaje (3.1.1, 3.1.2, 3.1.3... 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3... 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, etc.) empiece siempre la redacción de la responsabilidad con un verbo de acción.

   Las RESPONSABILIDADES deben presentar información (lineamientos y directrices) complementaria y suficiente para realizar correctamente el procedimiento. Las RESPONSABILIDADES deben contestar cualquier duda que el usuario del procedimiento pueda tener. El conjunto de RESPONSABILIDADES son una o varias políticas asociadas al procedimiento; en algunas ocasiones estas responsabilidades provienen de algunas políticas ya establecidas en la organización, y en otras, a partir de ellas, se diseñan y proponen las políticas a la organización.

   NOTA: Las RESPONSABILIDADES sólo son aplicables a la elaboración de procedimientos, no a la elaboración de políticas.

8.1.11 Asigna al RESPONSABLE idóneo de la política o procedimiento, mismo que se encargará de hacer las revisiones y modificaciones correspondientes.

8.1.12 Define las políticas de REVISIÓN de la política o procedimiento, mismo que se encargará de hacer las revisiones y modificaciones correspondientes.

8.1.13 Enlista los DOCUMENTOS APLICABLES, FORMATOS Y/O ANEXOS de apoyo a la política o procedimiento.

8.1.14 Desarrolla la política o procedimiento correspondiente.

Si se trata de una política, enliste todos los aspectos relacionados con ella. No debe quedar ninguna duda acerca de todo lo que se puede y no se puede hacer (qué, quién, cuándo, cómo, dónde).

Si se trata de un procedimiento, siga la técnica de libreto: Mencionar al actor, asignarle un número consecutivo de la actividad que desarrolla por cada actor que va interactuando en el procedimiento y describir las actividades que realiza el actor, empezando siempre con un verbo en acción e indicando con la mayor precisión posible en cada actividad los formatos que va a utilizar para asegurarse que dicha actividad sea realizada correctamente.

Durante el desarrollo del procedimiento se recomienda que la persona o departamento que desempeñará la actividad o acción se indique en letras minúsculas y negritas.

Las acciones que se realicen en el procedimiento pueden ser indicadas por medio de la siguiente numeración. Ejemplo:

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 Persona que desempeñará las actividades:

Se entiende por persona, el nombre del puesto de la(s) persona(s) que realizarán las actividades. Por ejemplo, el vendedor, el contador, el gerente, etc.

8.1.1 Actividad (iniciando con un verbo en acción).

8.1.2 Etc.

Y así sucesivamente...

8.1.15 Define la LISTA DE DISTRIBUCIÓN incluyendo las áreas correspondientes en donde se encuentran los usuarios.

8.1.16 Revisa que la política o procedimiento esté completa y adecuadamente desarrollada. Todos los párrafos allí incluidos deben contener sólo información útil. NO SE DEBE ESCRIBIR NI DE MÁS NI DE MENOS, SOLAMENTE LO QUE SE NECESITA PARA CUMPLIR CON SU PROPÓSITO.

Si está realizando la revisión anual, para mejorar la actual política o procedimiento, es muy importante recopilar y tomar en cuenta: a) Las sugerencias de mejora que hayan estado haciendo los usuarios, b) Las observaciones derivadas de las auditorías de calidad, y sobre todo, c) La funcionalidad de la correspondiente política o procedimiento en la vida diaria.

8.1.17 Imprime en hojas de computadora la política o el procedimiento y lo somete a consideración del Director y/o Gerente de área y de las demás áreas involucradas, ya sea por medio de entrevistas individuales, a través de juntas, o enviando una copia a cada uno de ellos.

Las personas que reciban una política o procedimiento a revisión tienen un plazo DE OCHO DIAS NATURALES para regresar sus comentarios y observaciones respectivos. Si no se tienen comentarios, colocar la frase "SIN COMENTARIOS" junto a la firma de revisado y regresar por la misma vía que fue entregado.

8.2 El revisor de la política o procedimiento:

8.2.1 Revisa que la política o el procedimiento sea congruente con la Política de Calidad y con las demás políticas y procedimientos de la organización.

8.2.2 Aprueba la política o procedimiento. Si la aprueba, continua con el punto siguiente. En caso contrario, la devuelve al elaborador de la política o procedimiento al paso No. 8.16 para que efectúe las modificaciones pertinentes.

8.3 El elaborador de la política o procedimiento:

8.3.1 Imprime en hojas blancas la política o procedimiento, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

a) Si es nueva la política o procedimiento, quita de la primera hoja la palabra "BORRADOR" y deja el nombre de la política o procedimiento, la fecha y el código.

b) Numera todos los ANEXOS (formatos, documentos, etc.) que forman parte de la política o procedimiento.

c) La portada (FORMATO DAC001-A para las POLÍTICAS y FORMATO DAC001-B para los PROCEDIMIENTOS) debe contener: el nombre de la política o procedimiento, el CÓDIGO asignado, el nombre de la persona que elaboró, el nombre de persona que revisó, el nombre de la persona que autorizó, la fecha de autorización, y las páginas donde se localizan los títulos del contenido (ocho títulos para una política y nueve para un procedimiento).

8.3.2 Firma en el renglón de "ELABORÓ" la PORTADA.

8.3.3 Obtiene la firma del Director y/o Gerente del área en el renglón de "REVISÓ".

8.3.4 Entrega el ORIGINAL de la política o procedimiento al Director y/o Gerente del área emisora.

8.4 El Director de Aseguramiento de la Calidad:

8.4.1 Recibe el original de la nueva política o del nuevo procedimiento, firma en el renglón de "AUTORIZÓ" y lo da de alta en el control correspondiente.

8.4.2 En la portada correspondiente verifica y anota el nivel de revisión (letras 01, 02, 03, 04... etc.). Los niveles de revisión se pueden ver en el ANEXO CUATRO.

8.4.3 Anota la fecha de emisión. Ésta es la fecha en que se reproducirán las copias de las áreas incluidas en la lista de distribución.

8.4.4 Anota el nombre de la persona quien está registrando y dando de alta la política o procedimiento correspondiente.

8.4.5 Pagina todas las hojas de la política o procedimiento, y pone el CÓDIGO de la política o procedimiento en todas las hojas.

8.4.6 Imprime la política o procedimiento en hojas blancas.

8.4.7 Distribuye las copias con el sello de "COPIA CONTROLADA" en color rojo a las áreas que se encuentran en la lista de distribución y les retira la versión anterior cuando esto sea aplicable.

8.4.8 Destruye todas las copias obsoletas retiradas a las áreas.

8.4.9 Sella con la leyenda "CANCELADO" la política o procedimiento correspondiente a la versión anterior en su poder y la archiva.

8.4.10 Incorpora la política o procedimiento (nuevo o revisado) en el Manual correspondiente.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC001-A
PORTADA DE POLÍTICAS

DOCUMENTO: POLÍTICA PARA...	
CÓDIGO: POLÍTICA...	
ELABORÓ:	**FIRMA:**
REVISÓ:	**FIRMA:**
AUTORIZÓ:	**FIRMA:**
FECHA DE AUTORIZACIÓN:	

TÍTULO

Hoja

1.0 PROPÓSITO .....
2.0 ALCANCE .....
3.0 DEFINICIONES .....
4.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DE LA POLÍTICA .....
5.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA .....
6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS .....
7.0 POLÍTICA .....
8.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN .....

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

NÚMERO DE REVISIÓN:
NOMBRE DEL REGISTRADOR:
FECHA DE EMISIÓN:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC001-B
PORTADA DE PROCEDIMIENTOS

DOCUMENTO:
PROCEDIMIENTO PARA...

CÓDIGO:
PROCEDIMIENTO...

ELABORÓ:	**FIRMA:**
REVISÓ:	**FIRMA:**
AUTORIZÓ:	**FIRMA:**

FECHA DE AUTORIZACIÓN:

TÍTULO

Hoja

1.0 PROPÓSITO .....
2.0 ALCANCE .....
3.0 RESPONSABILIDADES .....
4.0 DEFINICIONES .....
5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DE LA POLÍTICA .....
6.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA .....
7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS .....
8.0 POLÍTICA .....
9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN .....

PARA SER LLENADO ÚNICAMENTE POR LA DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

NÚMERO DE REVISIÓN:
NOMBRE DEL REGISTRADOR:
FECHA DE EMISIÓN:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

CATÁLOGO DE ÁREAS FUNCIONALES AUTORIZADAS EN CARTÓN, S.A. DE C.V. PARA CONTAR CON SUS PROPIOS MANUALES

CLAVE	ÁREA
SC	SOCIEDAD CIVIL
GFI	GERENCIA DE FINANZAS
DGE	DIRECCIÓN GENERAL
GSI	GERENCIA DE SISTEMAS
GRH	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DAC	DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GCA	GERENCIA DE CALIDAD
DCO	DIRECCIÓN COMERCIAL
GDG	GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GVPE	GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GVPL	GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GVCO	GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GCO	GERENCIA DE COMPRAS
DOP	DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GPSE	GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GPAL	GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GMA	GERENCIA DE MATERIALES
GMT	GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

GUÍA PARA GENERAR CÓDIGOS DE IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Todos los CÓDIGOS para identificar políticas, procedimientos y formatos están formados por las siguientes secciones:

PRIMERA SECCIÓN	SEGUNDA SECCIÓN	TERCERA SECCIÓN	CUARTA SECCIÓN
"POLÍTICA", "PROCEDIMIENTO" o "FORMATO"	DE DOS A CUATRO LETRAS	TRES DÍGITOS	UNA LETRA (SÓLO PARA FORMATOS)

PRIMERA SECCIÓN: Se usa la palabra "POLÍTICA", "PROCEDIMIENTO" o "FORMATO" al inicio del CÓDIGO según sea el caso, para identificar clara y rápidamente todos los documentos controlados.

SEGUNDA SECCIÓN: Las letras corresponden a la clave del área funcional autorizada donde se generó la política, procedimiento o formato.

TERCERA SECCIÓN: Los tres dígitos, son un número consecutivo asignado por LA DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD según el orden en que los elaboradores de políticas o procedimientos se lo vayan solicitando. Los números van del 001 al 999.

CUARTA SECCIÓN: Una letra del abecedario precedida por un guión es asignada consecutivamente.

NOTA GENERAL: Para identificar el **NÚMERO DE REVISIÓN** de la política o procedimiento, en la portada correspondiente se utilizan números en orden consecutivo. El número "0" indica reciente o nueva emisión. El número "1" indica que se ha hecho la primera revisión. El número "2" indica que se ha efectuado la segunda revisión. El número "3" indica que se ha hecho la tercera revisión. Y así sucesivamente...

EJEMPLOS:

POLÍTICA DAC001

PROCEDIMIENTO DAC001

FORMATO DAC001-A

PROCEDIMIENTO DAC002

PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para estandarizar la elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos pertenecientes al Sistema de Calidad en CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la elaboración de los Manuales de políticas y procedimientos.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Las áreas funcionales autorizadas por la organización:

3.1.1 Son las únicas áreas dentro de la organización que pueden elaborar sus propios Manuales de políticas y procedimientos.

3.1.2 Deberán elaborar sus Manuales de acuerdo a los lineamientos y normas incluidas en este procedimiento.

3.1.3 Deberán mantener el control interno de sus Manuales de políticas y procedimientos. Dependiendo de la cantidad de información que el área genere, podrían tener un Manual de políticas y otro Manual de procedimientos, tantos tomos como se consideren necesarios, siempre y cuando los tengan debidamente identificados.

3.1.4 Deberán incluir en sus Manuales la información que ellas mismas generen, así como las políticas, procedimientos y formatos en que estén involucradas con otras áreas.

3.1.5 Deberán revisar sus Manuales cuando menos una vez al año de acuerdo con los lineamientos de este procedimiento.

3.1.6 Utilizarán carpetas de argollas de tres pulgadas en color azul cielo (color institucional) para identificar rápidamente los Manuales de políticas y procedimientos del área.

3.2 Los Directores y/o Gerentes de área:

3.2.1 Son los responsables de que en su área se documenten adecuadamente sus principales actividades y procesos dentro de los Manuales de políticas y procedimientos.

3.2.2 Ordenarán por número de código todas las políticas, procedimientos y formatos que incluyan en sus Manuales.

3.2.3 Son los responsables de que la documentación generada en su área sea respaldada y protegida adecuadamente en la RED y en disquetes a través del paquete de Microsoft Word o Excel.

3.2.4 Considerarán como DOCUMENTO CONTROLADO solamente a aquellos documentos que:

a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas, tanto por quien elaboró, revisó y autorizó;

b) Estén debidamente impresas en papelería original con el logotipo de la organización en color; y

c) Tengan el sello de "COPIA CONTROLADA" en color rojo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Este sello debe contener el nombre de la Dirección y la fecha del día en vigencia.

3.2.5 Incluirán en el Manual correspondiente solamente los documentos controlados (políticas, procedimientos y formatos autorizados).

3.2.6 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrado, los cambios y la nueva documentación que se vaya incluyendo en los Manuales correspondientes, para asegurar que el área, las incorpore en su trabajo diario.

3.3 Los Responsables de la revisión de los Documentos Controlados:

3.3.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emitida las políticas, procedimientos y formatos correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro del área.

3.4 Los usuarios de los Manuales:

3.4.1 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o lineamientos que sean necesarios incluir o modificar en los Manuales correspondientes.

3.4.2 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en los Manuales.

3.5 **Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:**

3.5.1 Podrán auditar los Manuales de políticas y procedimientos generados en la organización.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Un Manual es un libro que contiene lo más sustancial de una materia.

4.2 El MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS de un área es un libro que contiene todas las políticas y procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación del área correspondiente y la forma en que interactúan con las demás áreas de la organización.

4.3 El ELABORADOR DEL MANUAL es una persona que colabora dentro del área correspondiente y que ha sido designada como responsable de formalizar el Manual del área funcional autorizada correspondiente.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como los Manuales de políticas y procedimiento de cada área, es el Director del Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo y operativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES, FORMATOS Y/O ANEXOS

NO APLICABLE

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El elaborador del Manual:

8.1.1 Revisa que su área esté autorizada para elaborar Manuales de políticas y procedimientos. Si no aparece autorizada su área, puede solicitar al Director de Aseguramiento de la Calidad que la autorice de acuerdo al procedimiento correspondiente.

8.1.2 Solicita al Director de Aseguramiento de la Calidad, la correspondiente Hoja de Autorización del Manual del Área.

8.1.3 Solicita al responsable de compras, las carpetas necesarias para integrar sus Manuales de políticas y procedimientos. Estas carpetas son de color y tamaño especial para estandarizar el sistema de calidad y para facilitar su localización en todas las áreas de la organización.

8.1.4 Usa los siguientes **CAPÍTULOS** como guía para desarrollar el contenido del Manual. Estos se deben indicar con **NUMEROS ROMANOS, LETRAS MAYÚSCULAS Y NEGRITAS** para una mejor identificación:

CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

I.0 PORTADA
II.0 ÍNDICE
III.0 HOJA DE AUTORIZACIÓN
IV.0 POLÍTICA DE CALIDAD
V.0 OBJETIVOS DEL MANUAL
VI.0 POLÍTICAS
VII.0 PROCEDIMIENTOS
VIII.0 ANEXOS

8.1.5 Solicita al Director de Aseguramiento de la Calidad la Política de Calidad vigente.

8.1.6 Define los Objetivos Específicos del Manual.

Los Manuales de políticas y procedimientos se pueden usar para documentar la operación del área, para dar entrenamiento al personal promovido o de nuevo ingreso, para reconocer las interrelaciones con otras áreas, para mejorar el flujo de información entre áreas, etc., Cada responsable debe definir claramente los objetivos específicos de sus propios Manuales.

8.2 El elaborador del Manual y sus colaboradores:

8.2.1 Estudian y dominan el Procedimiento para elaborar políticas y procedimientos: PROCEDIMIENTO DAC001.

8.2.2 Estudian y dominan el Procedimiento para elaborar manuales de políticas y procedimientos: PROCEDIMIENTO DAC002.

8.2.3 Enlistan las políticas y procedimientos que requieren elaborar o revisar en su área para mantener documentadas todas sus funciones.

8.2.4 Realizan un Programa de Actividades para la elaboración o revisión de políticas y procedimientos, asignando responsables y fechas de elaboración de cada uno de ellos.

8.2.5 Desarrollan las políticas y procedimientos de acuerdo al PROCEDIMIENTO DAC001.

8.3 El elaborador del Manual:

8.3.1 Integra el MANUAL conforme se vayan aprobando las políticas y procedimientos. Es importante recordar que los Manuales del área se van a ir integrando con la información que la propia área genere, y con las políticas y procedimientos que las demás áreas le estén haciendo llegar continuamente, debido a la interrelación con ellas.

8.3.2 Establece un programa de difusión dentro de su área de los Manuales de políticas y procedimientos, tanto de los de reciente elaboración como los que se vayan recibiendo con las modificaciones correspondientes.

8.3.3 Hace difusión de acuerdo al programa del punto anterior.

8.3.4 Implanta políticas y procedimientos autorizados.

8.3.5 Si durante la implantación se observa que en la política o procedimiento no hay congruencia entre lo que se dice con lo que se hace, regresarlo al elaborador del Manual al punto No. 8.2.4 para hacer la revisión correspondiente. Si hay congruencia, continuar con el siguiente punto.

8.3.6 Si ya pasó un año después de la última revisión de la política o procedimiento, regresarlo al elaborador del Manual al punto No. 8.2.4 para hacer la revisión correspondiente. Si no ha pasado un año, continua con el siguiente punto.

8.3.7 Actualiza el índice del contenido del MANUAL cada vez que se revisa o integra a él una nueva política o procedimiento.

8.3.8 Vigila que se respeten cabalmente las políticas y procedimientos.

8.4 Los responsables de revisión de cada política, procedimiento y formato:

8.4.1 Hacen la revisión anual de las políticas y procedimientos que les corresponden de acuerdo a los procedimientos correspondientes.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

PROCEDIMIENTO DAC003

PARA REALIZAR AUDITORÍAS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Contar con un procedimiento para la realización de auditorías, encaminadas a verificar la efectividad del Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 El Gerente de Calidad:

3.1.1 Deberá generar el programa de auditorías internas y distribuirlo a los Directores y/o Gerentes de área.

3.1.2 Deberá verificar que las auditorías internas se lleven a cabo conforme a los lineamientos establecidos en este procedimiento.

3.1.3 Deberá verificar la aplicación de las acciones correctivas y/o preventivas derivadas de las auditorías internas de calidad y monitorear que las fechas de terminación sean cumplidas.

3.2 El Director General:

3.2.1 Deberá aprobar el programa de auditorías internas.

3.3 El Auditor de Interno de Calidad Calificado:

3.3.1 Deberá realizar las auditorías que le sean encomendadas y realizarlas de acuerdo con los lineamientos de este procedimiento.

3.4 El Director y/o Gerente de área:

3.4.1 Deberá responder a todos los cuestionamientos que el auditor le efectúe.

3.4.2 Deberá proporcionar todos los documentos que el auditor le solicite.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Una AUDITORÍA es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas, y si éstas son implantadas eficazmente y son apropiadas para alcanzar los objetivos.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 **ANEXO UNO**: FORMATO DAC003-A para realizar auditorías.

7.2 **ANEXO DOS:** Ejemplo del FORMATO DAC003-A lleno.

8.0 PROCEDIMIENTO

Las auditorías deben efectuarse de acuerdo al siguiente programa:

ÁREA A SER AUDITADA	FECHAS DE AUDITORÍA	
SOCIEDAD CIVIL	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE FINANZAS	ENERO/01	JULIO/01
DIRECCIÓN GENERAL	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE SISTEMAS	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	ENERO/01	JULIO/01
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE CALIDAD	ENERO/01	JULIO/01
DIRECCIÓN COMERCIAL	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE COMPRAS	ENERO/01	JULIO/01
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE MATERIALES	ENERO/01	JULIO/01
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	ENERO/01	JULIO/01

Este programa puede sufrir modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.

8.1 El Gerente de Calidad:

8.1.1 Definirá en la POLÍTICA para la administración de cada área funcional autorizada los puntos a auditar.

8.1.2 Deberá informar con anticipación a los Directores y/o Gerentes de área de las auditorías de acuerdo al programa.

8.1.3 Deberá llenar inmediatamente el FORMATO DAC004-A para aplicar acciones correctivas y/o preventivas en caso de detectar desviaciones.

8.2 El Auditor Interno de Calidad Calificado:

8.2.1 Deberá realizar las auditorías en base a la Política para la Administración de cada área funcional autorizada.

8.2.2 Deberá realizar las auditorías en el área funcional, y debe hacerlo conjuntamente con el personal auditado para así establecer de común acuerdo las desviaciones detectadas que deben ser cooregidas y/o prevenidas.

8.2.3 Deberá llenar inmediatamente el FORMATO DAC003-A para realizar auditorías en caso de detectar desviaciones.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DAC003-A PARA REALIZAR AUDITORÍAS.

Cuadro No. 1 **ÁREA AUDITADA.** En este renglón anotar el nombre del área funcional autorizada que va a ser auditada.

Cuadro No. 2 **FECHA.** Ésta deberá ser la que indica el actual programa de auditorías.

Cuadro No. 3 **LISTA DE DESVIACIONES.** En este espacio el auditor debe informar de las desviaciones (también llamadas no-conformidades).

Cuadro No. 4 **NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR Y/O GERENTE DE ÁREA.**
En este espacio deben escribirse estos datos solicitados.

Cuadro No. 5 **NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR.**
En este espacio deben escribirse estos datos solicitados.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC003-A
PARA REALIZAR AUDITORÍAS

ÁREA AUDITADA: 1	**FECHA:** 2

LISTA DE DESVIACIONES:

3

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR Y/O GERENTE DE ÁREA: 4	**NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR:** 5

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC003-A
PARA REALIZAR AUDITORÍAS

ÁREA AUDITADA:	**FECHA:**
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	28 de enero del 2001

LISTA DE DESVIACIONES:

LOS ORGANIGRAMAS DE TODAS LAS ÁREAS NO ESTÁN ACTUALIZADOS.
LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS NO CORRESPONDEN EN NÚMERO A LOS PUESTOS DEL ORGRANIGRAMA.
NO SE ESTÁ PROPORCIONANDO A TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO LA INDUCCIÓN.
EL PERSONAL DEL ÁREA DE ENGOMADO NO HA SIDO CALIFICADA.
NO EXISTE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2001.
NO SE ESTÁ ACTUALIZANDO DIARIAMENTE LA PLANTILLA DE PERSONAL.

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR Y/O GERENTE DE ÁREA:	**NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR:**
CARLOS A. U. PONCE PÉREZ	GERARDO CASTILLO RUIZ

PROCEDIMIENTO DAC004

PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

.0 PROPÓSITO

Contar con un procedimiento para aplicar las acciones correctivas y/o preventivas Al Sistema de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

.0 RESPONSABILIDADES

3.1 El Gerente de Calidad:

3.1.1 Deberá verificar la aplicación de las acciones correctivas y/o preventivas conforme a los lineamientos establecidos en este procedimiento.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá informar al Gerente de Calidad de las desviaciones detectadas, excepto las derivadas de auditorías.

3.2.2 Deberá proponer al Gerente de Calidad las acciones correctivas y/o preventivas necesarias para corregir y/o prevenir las desviaciones detectadas.

.0 DEFINICIONES

4.1 Una ACCIÓN CORRECTIVA es una acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad, defectos u otras situaciones indeseables a fin de prevenir su renuencia.

4.2 Una ACCIÓN PREVENTIVA es una acción tomada para eliminar las causas potenciales de no-conformidades, defectos u otras situaciones para prevenir su ocurrencia.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 **ANEXO UNO**: FORMATO DAC004-A
para aplicar acciones correctivas y/o preventivas.

7.2 **ANEXO DOS:** Ejemplo del FORMATO DAC003-A lleno.

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Gerente de Calidad:

8.1.1 Deberá llenar inmediatamente el FORMATO DAC004-A para aplicar acciones correctivas y/o preventivas en el caso de detectar desviaciones.

8.1.2 Verificará el cumplimiento de las fechas de terminación de las acciones correctivas y/o preventivas, así como la efectividad de las mismas.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Informará al Gerente de Calidad mediante el FORMATO DAC003-A, las desviaciones encontradas para que éste evalúe si es pertinente o no iniciar una acción correctiva y/o preventiva. Esto no aplica si la desviación fue detectada en una auditoría.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DAC004-A PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS.

Cuadro No. 1 **INDICADOR.** En este renglón se describe claramente el indicador del cual se van a tomar acciones correctivas y/o preventivas. Por ejemplo, incrementar ventas, obtener utilidades, disminuir cartera vencida, alcanzar productividad, etc.

Cuadro No. 2 **ÁREA RESPONSABLE.** En este renglón anotar el nombre del área que está midiendo y evaluando estos indicadores. Recuerde que no necesariamente el área responsable de los indicadores tiene el control de su desempeño.

Cuadro No. 3 **FECHA.** Ésta deberá ser la del día en que se elabore el formato para aplicar acciones correctivas y/o preventivas.

Cuadro No. 4 **NO.** En esta columna se numerarán todas las acciones correctivas y/o preventivas de corto plazo que se van a llevar a cabo para mejorar el desempeño del indicador correspondiente.

Cuadro No. 5 **RESPONSABLE.** En esta columna se anotará el nombre de la persona que se encargará de que la acción correctiva y/o preventiva sea llevada a cabo. Este responsable no necesariamente es el encargado directo de ejecutar la acción correspondiente.

Cuadro No. 6 **ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS.** En esta columna se describirán claramente y sin ambigüedades las acciones que se considera pueden ayudar DIRECTAMENTE a mejorar el desempeño del indicador. Estas acciones deben ser de corto plazo para que de preferencia pueda ser evaluada su implantación y efectividad el próximo mes. Estas acciones son actividades concretas que se piensa pueden contribuir a la efectividad del Sistema de Calidad. Una ACCIÓN NO ES UNA EXPLICACIÓN o justificación del por qué el indicador está así. Las explicaciones o justificaciones no se considerarán válidas como una acción correctiva y/o preventiva.

Cuadro No. 7 **FECHA PROGRAMADA.** En esta columna se indicará la fecha (día, mes y año) que se tiene programada para que la acción correctiva y/o preventiva sea cumplida.

Cuadro No. 8 **¿SE CUMPLIÓ? (SI/NO).** Esta columna se llenará un mes después de que se definieron las acciones, y se contestará con un SI o un NO. El SI significa que la acción se llevó a cabo, el NO significa que la acción está pendiente de ser concluida. Los NO's se evaluarán nuevamente en el siguiente período junto con las nuevas acciones que se hayan planteado.

Cuadro No. 9 **OBSERVACIONES.** En esta columna se anotará toda la información relacionada con la respectiva acción correctiva y/o preventiva que se considere relevante y que se requiera dejar como evidencia de avances o nuevas actividades.

Cuadro No. 10 **PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO.** En este espacio se calculará el porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas. Por supuesto al momento de hacer la revisión de acciones, solamente se evaluarán aquellas que de acuerdo a la fecha programada ya debieron haberse cumplido.

Este porcentaje se calcula (Total de acciones que si se cumplieron en fecha (SI's) / Total de actividades que se debieron haber cumplido antes de la fecha de revisión) x 100. Si cumple más del setenta porciento, entonces se esperaría que el indicador respectivo mejore, a menos que las acciones no hayan sido las adecuadas. Pero si el cumplimiento es menor al setenta porciento, significa que las acciones programadas simplemente se han plasmado para cumplir con el trámite.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTON, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC004-A
PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

FECHA: 3

INDICADOR: 1 _____ ÁREA RESPONSABLE: 2 _____

NO. 4	RESPONSABLE 5	ACCIÓN CORRECTIVA Y/O PREVENTIVA 6	FECHA PROGRAMADA 7	¿SE CUMPLIÓ? (SI/NO) 8		OBSERVACIONES 9
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
			TOTAL			

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO = 10 = (TOTAL DE SI's/No. DE ACCIONES) x 100=
(/) x 100 = _____%

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO DAC004-A
PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

FECHA:
28 / Enero /01

INDICADOR: VENTAS

ÁREA RESPONSABLE: DIRECCIÓN COMERCIAL

NO.	RESPONSABLE	ACCIÓN CORRECTIVA Y/O PREVENTIVA	FECHA PROGRAMADA	¿SE CUMPLIÓ? (SI/NO)		OBSERVACIONES
1	GTE. PRODUCCIÓN	Sustituir productos de contribución menor al 10%	20 de enero del 2001	SI		
2	GTE. VENTAS	Generar estrategia promocional del año	15 de enero del 2001	SI		
3	GTE. VENTAS	Firmar el contrato con los clientes "X", "Y" y "Z"	30 de enero del 2001		NO	
4	GTE. PRODUCCIÓN	Rediseñar el sistema de programación de la producción	27 de enero del 2001	SI		
5	GTE. RECURSOS HUMANOS	Establecer acciones sobre conclusiones de la cámara	Cada mes	SI		
6	GTE VENTAS	Liberar productos de importación de la aduana	5 de enero del 2001		NO	
7						
8						
9						
10						
			TOTAL	4	2	

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO = (TOTAL DE SI's/No. DE ACCIONES) x 100=
= (4/6) x 100 = 67 %

POLÍTICA GRH001

PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para garantizar que se reclute, seleccione y capacite al personal que enga el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de CARTÓN, S.A. DE C.V., así como los individuales.

2.0 ALCANCE

Esta política es aplicable a la Gerencia de Recursos Humanos.

3.0 DEFINICIONES

Una política es el conjunto de lineamientos directivos relacionados a un tema particular. LA POLÍTICA facilita al personal la toma de decisiones.

4.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DE LA POLÍTICA

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente esta política, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

5.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA

Esta política será revisada cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

NO APLICABLE

7.0 POLÍTICA

Es responsabilidad del Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, garantizar que se reclute, seleccione y capacite al personal que tenga el talento necesario para alcanzar los objetivos estratégicos de CARTÓN, S.A. DE C.V., así como los individuales mediante el siguiente proceso:

VACANTE

En la Plantilla de Personal se deberán definir los recursos humanos necesarios para que la organización opere conforme al proceso productivo en los conceptos de plantilla autorizada vs plantilla real.

En este documento se deberá identificar el número de vacantes para cada puesto, así como el porcentaje en que se mantiene cubierta.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

En el caso de un puesto de nueva creación, en donde no exista la descripción del puesto, en este formato se deberán detallar las finalidades (funciones y responsabilidades) requeridas por el área funcional autorizada que tiene un puesto vacante en los conceptos de datos generales, perfil del puesto: edad mínima o máxima, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia laboral, condiciones de trabajo, habilidades, conocimientos y actitudes, así como las autorizaciones firmadas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son aquellas estrategias que se deberán utilizar para atraer a los posibles candidatos a los puestos que tenemos vacantes, los cuales diferenciamos en dos tipos:

Fuentes internas:

• Promociones o transferencias
• Sindicatos
• Cartera de personal
• Familiares y recomendados

Fuentes externas:

• Anuncio en el periódico	• Grupos de intercambio
• Radio y televisión	• Bolsas de trabajo
• La puerta de la calle	• Agencias de colocación
• Volanteo	• Boletines
• Universidades	• Asociaciones o Cámaras de Industriales
• Asociaciones de profesionales	• Vía Internet
• Instituciones educativas	• Delegaciones o Municipios

PRESOLICITUD DE EMPLEO

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto[1].

VERIFICACIÓN DE DATOS

Se revisa la presolicitud y se va conduciendo al candidato a proporcionar la información requerida verificando la validez de los datos proporcionados, de esta manera de deben seleccionar a los candidatos que reúnan las características estipuladas en la requisición de personal.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Este documento deberá complementar la información relativa a las finalidades (funciones y responsabilidades) inherentes a un puesto, así como el objetivo para el cual fue creado.

PERFIL DEL PUESTO

Describe las características necesarias para llevar a cabo las finalidades (funciones y responsabilidades) en los conceptos de edad mínima o máxima, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia laboral, condiciones de trabajo, habilidades, conocimientos y actitudes.

SOLICITUD DE EMPLEO

Es la forma impresa por medio de la cual un aspirante proporciona información personal a una organización, con el objetivo de iniciar el proceso selectivo establecido para obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.

ENTREVISTA INICIAL

Conversación sostenida entre el candidato y el psicólogo, con el propósito de verificar que todos los datos que ya ha aportado la persona entrevistada sean correctos y que no haya omitido alguno, asimismo, nos permite informar acerca de la descripción del puesto, sus obligaciones y derechos, las políticas de la empresa, y el sistema de calidad en que debe participar.

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL

Documento en el que se describen a grandes rasgos las características principales de la persona entrevistada con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto.

---

[1] (Grados Espinosa, 1988)

PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN TÉCNICA

Los candidatos deberán evaluarse técnicamente con relación a los conocimientos que deben poseer para llevar a cabo las finalidades (funciones y responsabilidades) del puesto solicitado: administrativos – prueba escrita, operativos – prueba a pie de máquina.

Esta evaluación técnica deberá ser aplicada por el futuro Jefe inmediato.

REPORTE DE EVALUACIÓN TÉCNICA

Documento en el que se describen a grandes rasgos los conocimientos del candidato con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto.

PROGRAMACIÓN DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Los candidatos deberán evaluarse psicológicamente, para determinar la inteligencia, las habilidades y la personalidad que deben poseer para llevar a cabo las finalidades (funciones y responsabilidades) del puesto solicitado.

REPORTE DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Documento en el que se describen a grandes rasgos la inteligencia, las habilidades y la personalidad del candidato con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto.

ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias laborales y las de trabajo.

ENTREVISTA PROFUNDA

Conversación profunda sostenida entre el candidato y el psicólogo, con la finalidad de valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través de la solicitud de empleo, la evaluación técnica y los exámenes psicométricos, esta información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Asimismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

GUÍA DE ENTREVISTA

Documento que sirve de apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto.

PROGRAMACIÓN DEL EXÁMEN MÉDICO

Los candidatos deberán examinarse médicamente para llevar a cabo de manera segura las finalidades (funciones y responsabilidades) del puesto solicitado.

REPORTE DEL EXÁMEN MÉDICO

Documento en el que se describe a grandes rasgos en grado de salud del candidato con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto.

REPORTE DE INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

Documento en el que se detallan minuciosamente los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato con relación a la requisición de personal o al perfil del puesto, así como las observaciones y la conclusión a que se llegó: contratable o no contratable para el puesto que se desea cubrir.

CONFIRMACIÓN LABORAL

Informar al candidato sobre su situación laboral al ser aceptado para ser contratado en la fecha programada y recibir la inducción del personal de nuevo ingreso.

CONTRATACIÓN

Firma del documento que acredita que el individuo está contratado por determinado tiempo u obra, bajo qué condiciones, percepciones y obligaciones.

INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Es la etapa que inicia al ser contratado un nuevo trabajador en la empresa, en la cual se le va a tratar de adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y al sistema de calidad en que debe participar.

ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Con el fin de poder mejorar el rendimiento de los trabajadores, a través del máximo aprovechamiento de las habilidades de los mismos, la Gerencia de Recursos Humanos propuso el diseño de un programa de entrenamiento para los integrantes de la planta.

Los programas de entrenamiento están diseñados para brindarle al trabajador un sistema de desarrollo continuo, complementado con la capacitación.

Los trabajadores que sean denominados como entrenadores tendrán la obligación, aparte de sus labores rutinarias, de cuidar el avance del aprendizaje de los trabajadores que les sean asignados.

Los trabajadores que se consideren en entrenamiento deberán demostrar sus habilidades en los exámenes que se aplicarán periódicamente.

Estos exámenes podrán comprender la demostración de conocimientos técnicos por medio de pruebas escritas o la demostración de capacidades manuales por medio de pruebas a pie de maquina. Las pruebas a pie de máquina deberán evaluar las habilidades de arreglo, operación y velocidad en tiro, mismas que se aplican al trabajador antes y durante su período de prueba.

Los resultados de los exámenes serán corroborados por los Directores y/o Gerentes de área. Este plan tiene como único fin el observar que el desarrollo de los trabajadores se lleve a cabo de manera ordenada y se puedan registrar los avances que van teniendo a lo largo del tiempo. Se espera que este programa proporcione el deseo de superación entre todos los trabajadores, lo que coadyuvará a mantener el interés de los mismos en las actividades de la empresa al relacionar sus objetivos personales con los de la organización al ver realizado su desarrollo laboral y las mejoras económicas que puede alcanzar.

Los programas deberán ser diseñados basándose en los criterios que decida el Comité de Capacitación, y deberán definir los requisitos y obligaciones que deberán cumplir los entrenadores, así como las habilidades que deben demostrar para ascender a un puesto de mayor nivel.

Los programas tendrán como objetivo contar con un candidato a un puesto que quedara vacante por cualquier causa, de esta manera se eliminarían los problemas de las vacantes por períodos largos o las contrataciones apresuradas.

PLAN DE CARRERA

Todos los trabajadores de nuevo ingreso no calificados deberán pasar por el área de desvirute por un período mínimo de dos semanas, con la finalidad de que conozcan lo más posible el proceso productivo.

Pasando este período el departamento de Recursos Humanos en coordinación con los superintendentes y supervisores de cada área, decidirán a qué área se asignarán los trabajadores sobre la base de sus habilidades.

Los trabajadores que pasen el período de prueba y se les instale o mantenga en los puestos previamente seleccionados, pasarán a un programa de entrenamiento que será responsabilidad del operador de cada máquina. Los operadores deberán proporcionar entrenamiento a los trabajadores de nuevo ingreso, ya que de esto dependerá su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. El entrenamiento deberá ser supervisado por sus jefes y por la Gerencia de Recursos Humanos.

Para que un trabajador pueda ascender a un nivel superior, deberá demostrar que tiene las habilidades y conocimientos técnicos para lograrlo.

Las calificaciones del personal se darán a conocer a la Gerencia de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones y Dirección General, y ésta última dará la autorización para que se lleve a cabo dicho ascenso.

as líneas de ascenso en los puestos son directas en las áreas de suaje y engomado, en el caso del rea de impresión, se debe buscar que los trabajadores conozcan acerca de los tres tipos de náquinas que se utilizan en esta área, por lo que es de suma importancia que por lo menos en los uestos de recibidores y feeders tengan una rotación periódica que les permita conocer acerca de ós tres tipos de impresión que se manejan en la planta. Este sistema busca ampliar los onocimientos de los trabajadores, pero en ningún momento deberá entorpecer las actividades ue la producción exige.

ESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ste documento deberá complementar la información relativa a las finalidades (funciones y esponsabilidades) inherentes al puesto que ocupa el nuevo trabajador, así como el objetivo para l cual fue contratado.

NTREVISTA DE AJUSTE

s la entrevista que busca identificar necesidades e insatisfacciones del personal de nuevo ingreso urante su proceso de inducción, llevándose a cabo durante los seis primeros meses de estar aborando en la empresa.

ALIFICACIÓN DEL PERSONAL

on los criterios que se deben cumplir para garantizar la educación y experiencia del personal que ealiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de la empresa, los uales deberán respetarse al elaborar tanto una requisición de personal, como un perfil del puesto.

VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

e refiere a una serie de características que señalan de manera exacta y confiable la calidad en el esempeño de un puesto. La finalidad es proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, apacitación y/o desarrollo si es necesaria.

ETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.)

epresenta la carencia de una función o responsabilidad en el puesto que desempeña un abajador. La D.N.C. es parte medular antes de lanzar programas de capacitación, por lo que se equiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

APACITACIÓN DE PERSONAL

onsiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada acia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

IRECCIÓN GENERAL
IRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
ERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICA GRH002

PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Esta política es aplicable a la Gerencia de Recursos Humanos.

3.0 DEFINICIONES

3.1 Una POLÍTICA es el conjunto de lineamientos directivos relacionados a un tema particular. La POLÍTICA facilita al personal la toma de decisiones.

3.2 La ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones[1].

4.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DE LA POLÍTICA

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente esta política, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

5.0 REVISIÓN DE LA POLÍTICA

Esta política será revisada cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si cambia o mejora el sistema de calidad de la organización.

6.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

NO APLICABLE

[1] (Chiavenato, 1986)

7.0 POLÍTICA

7.1 Para la Administración de Recursos Humanos de CARTÓN, S.A. DE C.V. deberán respetarse los lineamientos de los siguientes procedimientos, tal como se establece en el Manual de Calidad de esta organización:

- **PROCEDIMIENTO DAC001**
  PARA ELABORAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- **PROCEDIMIENTO DAC002**
  PARA ELABORAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- **PROCEDIMIENTO DAC003**
  PARA REALIZAR AUDITORÍAS

- **PROCEDIMIENTO DAC004**
  PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS

7.2 El Manual de Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos en CARTÓN, S.A. DE C.V. deberá contener como los siguientes procedimientos:

- **PROCEDIMIENTO GRH001**
  PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

- **PROCEDIMIENTO GRH002**
  PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

- **PROCEDIMIENTO GRH003**
  PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- **PROCEDIMIENTO GRH004**
  PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

- **PROCEDIMIENTO GRH005**
  PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **PROCEDIMIENTO GRH006**
  PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- **PROCEDIMIENTO GRH007**
  PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

7.3 Para la elaboración del Manual de Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos en CARTÓN, S.A. DE C.V. deberán definirse los siguientes puntos:

- **PROCEDIMIENTO GRH001**
  PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

- Formatos oficiales.
- Qué departamentos deben hacer organigramas.
- Cómo organizar el organigrama: con quién comienza, qué línea lleva.
- Quién elabora, revisa, autoriza los organigramas.
- Cuándo se puede modificar un organigrama.
- Cuál es el trámite para hacerlo.
- Quién va a mantener los originales actuales y obsoletos.

- **PROCEDIMIENTO GRH002**
  PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

- Definir quién debe elaborar las descripciones de puestos.
- Definir el formato oficial.
- Amarrar que exista una descripción de puesto por cada un puesto del organigrama.
- Definir cuáles son las actividades que afectan la calidad, y ponerlas en la descripción de puestos.

- **PROCEDIMIENTO GRH003**
  PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- Qué tipo de información documental vamos a entregar.
- Contenido del Manual de Inducción:
- Historia de CARTÓN, S.A. DE C.V.
  - Giro- a qué se dedica.
  - Prestaciones
  - Instalaciones
  - Política de Calidad
  - Lineamientos generales del Sistema de Calidad
  - Nuestros clientes más importantes
- Evidencia de que se dio esa inducción.
- Diseñar el curso de Inducción.

- **PROCEDIMIENTO GRH004**
  PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

- Qué personal debe ser calificado.
- Cuáles son los criterios de calificación, con base en educación y experiencia.
- Cuáles son las evidencias que se deben mantener.
- Quién va a mantener las evidencias.
- Recursos Humanos debe coordinar las calificaciones del personal.

- **PROCEDIMIENTO GRH005**
  PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Qué personal debe ser evaluado.
Cuáles son los criterios de evaluación.
Cuáles son las evidencias que se deben mantener.
Quién va a mantener las evidencias.
Recursos Humanos debe coordinar las evaluaciones del personal.

- **PROCEDIMIENTO GRH006**
  PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Con qué frecuencia se debe hacer la D.N.C.
Cuál es el formato oficial para la D.N.C.
Quiénes deben realizar la D.N.C.
Cómo se debe utilizar la D.N.C. para elaborar el Programa de Capacitación.
Determinar cuáles van a ser las evidencias de esa D.N.C.

- **PROCEDIMIENTO GRH007**
  PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Debe hacer referencia a cómo utilizar la D.N.C. para elaborar el Programa de Capacitación.
Frecuencia con la que se debe establecer el programa de capacitación.
Formatos oficiales para elaborar programas de capacitación (evidencias).
Validar por el Gerente de área.
Quién va a elaborar el programa de capacitación.
Determinar cómo informar de cursos (avisos).
Memorias (La información del curso).
Evidencias de haber capacitado al personal (listas de asistencia).
Evaluaciones de qué se impartió.
El instructor debe aplicar un examen, determinar los formatos para evaluar personal.
Cuáles son los criterios para otorgar DIPLOMAS.
Cómo amarrar esos criterios con el procedimiento GRH006.

.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

IRECCIÓN GENERAL
IRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
ERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCEDIMIENTO GRH001

PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para elaborar o modificar los organigramas de CARTÓN, S.A. DE C.V., con la finalidad de representar su Sistema de Organización.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá coordinar las actividades para la elaboración de la Plantilla de personal y los Organigramas de todas las áreas funcionales autorizadas.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá elaborar la Plantilla de personal y los Organigramas de todo el personal bajo su cargo.

3.2.2 Deberá mantener el control de todo su personal a cargo conforme a la Plantilla de personal y los Organigramas autorizados.

4.0 DEFINICIONES

4.1 PLANTILLA DE PERSONAL. Es la definición de los recursos humanos necesarios para que la organización opere conforme al proceso productivo en los siguientes conceptos: área funcional, puesto, nombre del empleado / trabajador, plantilla autorizada como el número de puestos de una misma función, y vacantes.

4.2 ORGANIGRAMAS. Son Sistemas de Organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1	**ANEXO UNO**:	FORMATO GRH001-A para elaborar la Plantilla de personal.
7.2	**ANEXO DOS**:	Ejemplo del FORMATO GRH001-A lleno.
7.3	**ANEXO TRES**:	FORMATO GRH001-B para elaborar Organigramas.
7.4	**ANEXO CUATRO**:	Ejemplo del FORMATO GRH001-B lleno.

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación Personal:

8.1.1 Coordinará las actividades para la elaboración de la Plantilla de Personal y los Organigramas en dos semestres: I mes de enero y II mes de julio de cada año.

8.1.2 Distribuirá a los Directores y/o Gerentes de todas las áreas funcionales autorizadas el FORMATO GRH001-A y el FORMATO GRH001-B para la elaboración de la Plantilla de personal y los Organigramas.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Elaborará la Plantilla de personal y los Organigramas de todo el personal bajo su cargo en el FORMATO GRH001-A y el FORMATO GRH001-B respectivamente.

8.2.2 Firmará la Plantilla de personal y los Organigramas que haya elaborado.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH001-A PARA ELABORAR LA PLANTILLA DE PERSONAL

Cuadro No. 1 **SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.

Cuadro No. 2 **FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore la Plantilla de personal.

Cuadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el nombre del área funcional autorizada que elabore la Plantilla de personal.

Cuadro No. 4 **RESPONSABLE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente que elabore la Plantilla de personal.

Cuadro No. 5 **PUESTO.** Escribir en este cuadro el nombre del puesto que desempeñe el responsable.

Cuadro No. 6 **DEPARTAMENTO.** En esta columna se anota el nombre del departamento a que pertenece el trabajador.

Cuadro No. 7 **PUESTO.** En esta columna se anota el puesto que desempeñe el trabajador.

Cuadro No. 8 **NOMBRE.** En esta columna escribir el nombre completo del trabajador que ocupa el puesto, poniendo especial atención a la ortografía.

Cuadro No. 9 **TRABAJADOR SINDICALIZADO.** Anotar el número de ocupantes para el mismo puesto.

TRABAJADOR NO SINDICALIZADO. Anotar el número de ocupantes para el mismo puesto.

Cuadro No. 10 **VACANTES.** Anotar el número de puestos vacantes, tanto de trabajadores sindicalizados como de los no sindicalizados.

Cuadro No. 11 **OBSERVACIONES.** Escribir si existe alguna observación con respecto a las columnas anteriores.

Cuadro No. 12 **TOTAL 1.** Anotar el total de trabajadores sindicalizados.

Cuadro No. 13 **TOTAL 2.** Anotar el total de trabajadores no sindicalizados.

Cuadro No. 14 **TOTAL DE VACANTES.** Anotar el total de vacantes, tanto de trabajadores sindicalizados como de los no sindicalizados.

Cuadro No. 15 **TOTAL GLOBAL.** Anotar el número resultante de la suma total, tanto de trabajadores sindicalizados como de los no sindicalizados.

Cuadro No. 16 **ELABORÓ.** Escribir el nombre completo y firma del Director y/o Gerente que elaboró la Plantilla de Personal.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH001-B PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS

Los organigramas deben representar el Sistema de Organización de cada área funcional autorizada, y deberán elaborarse como el FORMATO GRH001-B conforme a la siguiente línea jerárquica descendente:

PARA DIRECCIÓN Y/OGERENCIA:	**A NIVEL STAFF:**
SOCIEDAD CIVIL	ASISTENTES
DIRECCIÓN GENERAL	ASISTENTE
DIRECCIÓN	ASISTENTE
GERENCIA	ASISTENTE
JEFATURA	
AUXILIARES DE JEFATURA	

PARA DIRECCIÓN DE OPERACIONES:	**A NIVEL STAFF:**
DIRECCIÓN GENERAL	ASISTENTE
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	ASISTENTE
GERENTES DE PRODUCCIÓN	ASISTENTE
SUPERINTENDENTES DE ÁREA	
SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO	
OPERADORES	
OPERADORES	
FEEDERS	
RECIBIDORES	
LEVANTADORES DE PISO	
AYUDANTES GENERALES	

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH001-A
PARA ELABORAR LA PLANTILLA DE PERSONAL

SEMESTRE: [ ] 1 [ ]

FECHA: 2 ____ / ____ / ____
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: 3 _____

RESPONSABLE: 4 _____ PUESTO: 5 _____

6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____ 11 _____

DEPTO.	PUESTO	NOMBRE	TRABAJADOR		VACANTES	OBSERVACIONES
			SINDICALIZADO	NO SINDICALIZADO		

	12	13	14
TOTAL	X1	X2	

TOTAL GLOBAL 15 X1 + X2 = X3

16	ELABORÓ	NOMBRE:	FIRMA:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH001-A
PARA ELABORAR LA PLANTILLA DE PERSONAL

SEMESTRE: 1

FECHA: 28 / Enero / 2001
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: LIC. CARLOS A. U. PONCE PÉREZ PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

DEPTO.	PUESTO	NOMBRE	TRABAJADOR		VACANTES	OBSERVACIONES
			SINDICALIZADO	NO SINDICALIZADO		
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE	PONCE PÉREZ CARLOS A. U.		1		
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	SÁNCHEZ MEJÍA GABRIELA	1		1	DEBE CUBRIRSE ESTA VACANTE INMEDIATAMENTE
	JEFE DE NÓMINA / IMSS	JIMÉNEZ SALAS SERGIO		1		
	JEFE DE SEGURIDAD ORDEN Y LIMPIEZA	ORTEGA BELLO OFELIA		1		
	JEFE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL	GARCÍA MAGAÑA NORMA		1		
	TOTAL		1	4		

TOTAL GLOBAL: 1+4=5

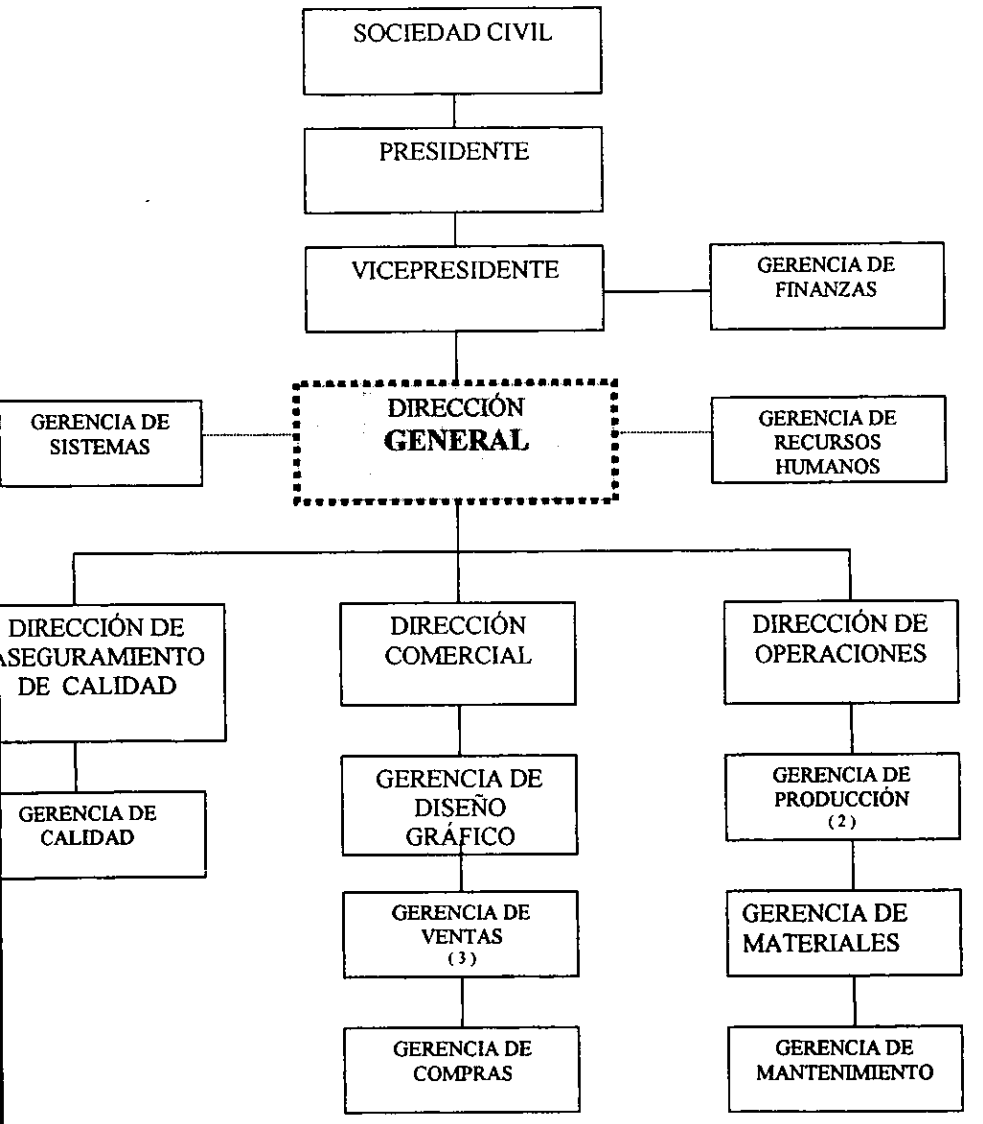
ELABORÓ	NOMBRE: NORMA GARCÍA MAGAÑA	FIRMA:

HOJA: 8 DE 9

FECHA: 28 / Enero / 2001

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH001-B
PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS



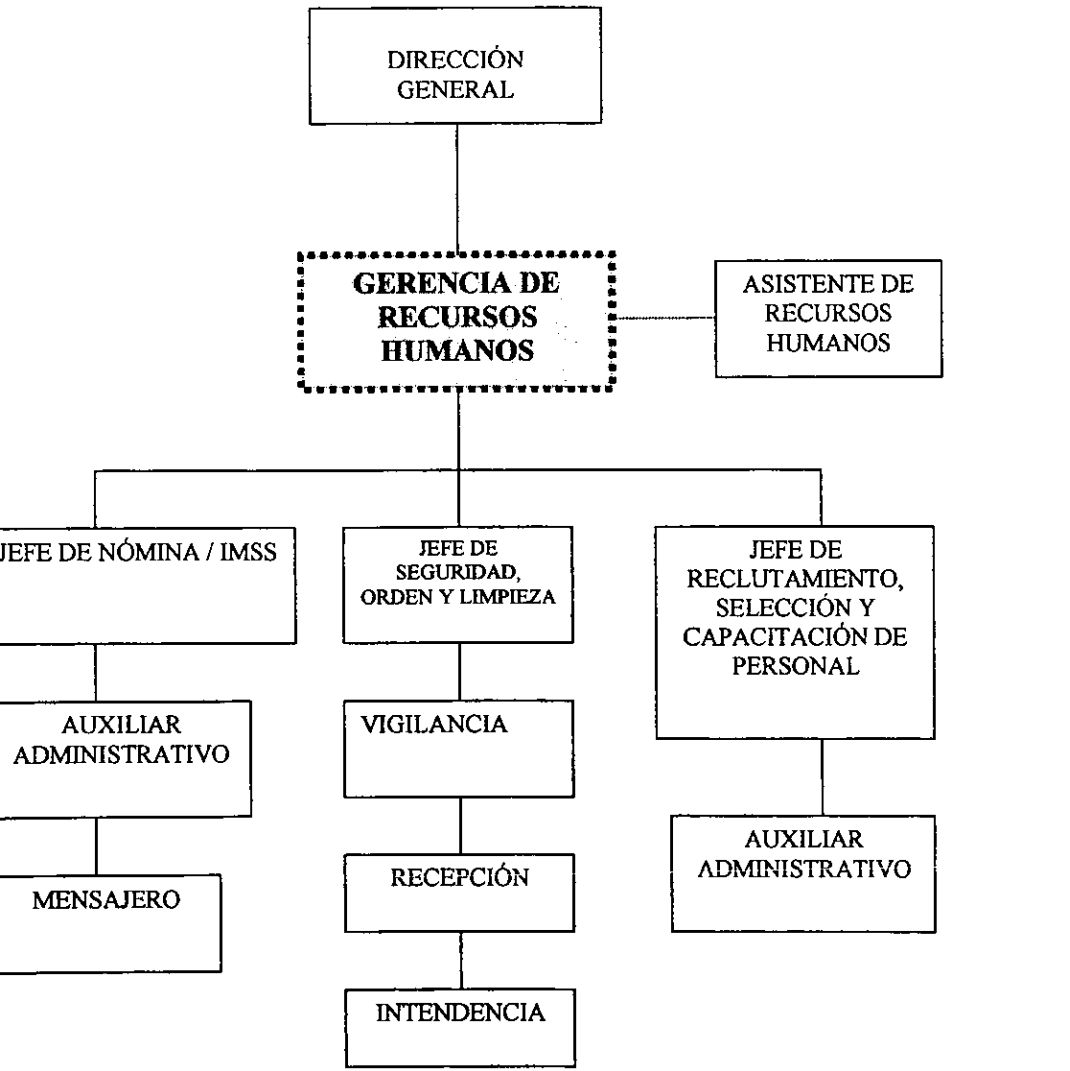
ELABORÓ	NOMBRE: NORMA GARCÍA MAGAÑA	FIRMA:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

HOJA: 9 DE 9

FECHA: 28 / Enero / 2001

FORMATO GRH001-B
PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS



ELABORÓ	NOMBRE: NORMA GARCÍA MAGAÑA	FIRMA:

PROCEDIMIENTO GRH002

PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para elaborar las Descripciones de Puesto con la finalidad de documentar las actividades que debe llevar a cabo todo el personal que labora en CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá coordinar las actividades para la elaboración de las descripciones de puesto de todas las áreas funcionales autorizadas.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá elaborar las descripciones de puesto de todo el personal bajo su cargo.

3.2.2 Deberá dar a conocer las descripciones de puesto a todo el personal bajo su cargo, para garantizar la calidad de los productos que estén elaborando.

4.0 DEFINICIONES

4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTO. Es un producto del análisis que consiste en un informe que documenta las actividades que debe llevar a cabo un trabajador para cumplir con la finalidad para la que fue contratado.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 **ANEXO UNO**: FORMATO GRH002-A
FORMATO GRH002-B
FORMATO GRH002-C
FORMATO GRH002-D
FORMATO GRH002-E

7.2 **ANEXO DOS:** Ejemplo lleno del
FORMATO GRH002-A
FORMATO GRH002-B
FORMATO GRH002-C
FORMATO GRH002-D
FORMATO GRH002-E

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.1.1 Distribuirá a los Directores y/o Gerentes de todas las áreas funcionales autorizadas el FORMATO GRH002-A,B,C,D y E para la elaboración de las descripciones de puesto.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Elaborará las descripciones de puesto de todo el personal bajo su cargo en el FORMATO GRH002-A,B,C,D y E respectivamente.

8.2.2 Firmará de las descripciones de puesto que haya elaborado.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH002-A,B,C,D y E PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTO

Cuadro No. 1 **REFERENCIA Y FECHA.** Este renglón se refiere a si es un puesto de nueva creación, o si son cambios a la descripción anterior; la fecha deberá ser la del momento en que se realizó la entrevista.

Cuadro No. 2 **DATOS GENERALES**. En este renglón se deben poner los siguientes requisitos:

- Título del Puesto.- El título aprobado del puesto, debe ser descriptivo ejemplo:

  OPERADOR DE SUAJE MILHE, NO OPERADOR a secas; FEEDER DE IIJIMA NO UNICAMENTE FEEDER.

- Clave del puesto.- (consultar con recursos humanos conforme al catálogo).

- Dirección y/o Gerencia a la que pertenece.

- Clave de dirección o gerencia.-(consultar con recursos humanos conforme a catálogo).

- Planta.- marcar una cruz conforme a la planta a la que pertenezca y una cruz si es sindicalizado o no sindicalizado.
- Nombre del Titular.- Nombre completo de la persona que ocupa el puesto, con especial atención a la ortografía del nombre.

- Número de Ocupantes. Aquí deberá anotarse el número de ocupantes para el mismo puesto.

- Nombre del Jefe Inmediato

- Aprobado por: Firma del Jefe inmediato e inmediato superior así como la del titular del puesto.

Cuadro No. 3 **PROPÓSITO DEL PUESTO.** Esta es una frase sin detalles, pero específica de los resultados finales que deben ser logrados por el puesto, con el fin de indicar el significado total del puesto desde el punto de vista de CARTÓN, S.A. DE C.V., en forma general la razón para lo cual fue creado el puesto por ejemplo: Qué parte de los resultados totales de CARTÓN, S.A. DE C.V. deben ser realizados por este puesto y qué o para qué se le paga.

Ejemplo de una frase para el propósito general de un Ingeniero de Proyecto es:

Dirigir la satisfactoria solución de los problemas de ingeniería relacionados con los productos asignados, para satisfacer los programas de producción establecidos.

Separando hasta sus componentes básicos, puede ser visualizado así:

VERBO	DIRIGIR
FUNCION	SATISFACTORIA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE INGENIERIA
RESULTADO FINAL	SATISFACER LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION ESTABLECIDOS.

Otro ejemplo sería:

Servir en comités departamentales para asegurar operaciones exitosas

VERBO	SERVIR
FUNCION	EN COMITES DEPARTAMENTALES
RESULTADO FINAL	OPERACIONES EXITOSAS

Lo siguiente es una simple ilustración de lo que se quiere decir por propósito:

TAREAS

* RECOGER BOLSAS DE BASURA
* DESOCUPAR LOS BOTES DE BASURA
* RECOGER BASURA DISPERSA
* DEVOLVER LOS BOTES VACIOS Y SUS TAPAS
* SEGUIR SU RUTA
* INFORMAR VIOLACIONES

PROPÓSITO GENERAL. Asegurar que la basura sea recolectada dentro del horario establecido, de una manera limpia y ordenada, para mantener las condiciones sanitarias dentro de la empresa.

Cuadro No. 4 **FINALIDADES. (FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL TITULAR).** Esta sección debe mostrar los resultados finales específicos (bajo la misma redacción que el propósito general). Cada resultado final debe relacionarse con el propósito del puesto.

En puestos gerenciales deben ser responsabilizados por finalidades especificas en: Organización, Planeación, Ejecución, Revisión, Control. En puestos operativos deberán indicarse las actividades; procurando incluir además de las funciones u actividades operativas actividades para la consecución de calidad y seguridad.

Cuadro No. 5 **NATUALEZA Y ALCANCE.** En este renglón, se deben indicar los siguientes requisitos:

- A quien le reporta
- Igual que: (Indicar otras áreas o departamentos)
- Número de personas a su cargo
- Puestos que le reportan

Cuadro No. 6 **DIMENSIONES.** Esta sección debe resumir a grandes términos todas las estadísticas pertinentes acerca del puesto, para darle al lector una visión clara del tamaño de la operación que dirige el titular y la magnitud de los resultados finales que son afectados por sus acciones.

Ejemplos:
Cuantificación de la producción en pesos, kilos u otro
Cuantifiación del volumen de ventas en pesos, kilos u otros
Tamaño de planta y equipo
Número de personal a su cargo
Costo de materiales que maneja

Cuadro No. 7 **RELACIONES INTERNAS.** En este espacio se deben indicar las áreas con las que el titular tiene más relación, de acuerdo a las actividades que realiza y la periodicidad de las mismas.

Cuadro No. 8 **RELACIONES EXTERNAS.** En este espacio se deben indicar las Compañías, Bancos, Instituciones Gubernamentales, etc. con quién más comúnmente se tiene relación y la periodicidad de las mismas.

Cuadro No. 9 **PERFIL DE PUESTO.** Está hoja debe ser llenada por el responsable del área y deberá ser controlada en forma separada y relacionada con el puesto y clave, Dirección y/o Gerencia y clave, fecha y planta de la descripción de puesto a la que pertenezca.

La información que se debe incluir en está hoja es la siguiente:

- EDAD MÍNIMA Y MAXIMA
- SEXO MASCULINO - FEMENINO – INDISTINTO
- ESCOLARIDAD.- Nivel máximo alcanzado si requiere ser titulado o no, además de anotar si requiere áreas de especialización o cursos de especialización como diplomados o maestrías.
- EXPERIENCIA
- ÁREAS DE DOMINIO
- AÑOS DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR, EMPRESAS DEL MISMO RAMO, O EMPRESAS O GRUPOS RECONOCIDOS SEGUN LA NECESIDAD DE CADA PUESTO.
- ASPECTOS PERSONALES.- Se incluirán las cualidades básicas que el titular deberá tener afines a las necesidades del puesto.
- HABILIDADES.- Este apartado puede incluir datos como: dominio de paquetería informática, cursos especiales en aspectos particulares del puesto, así como de otras habilidades manuales.
- IDIOMA EXTRANJERO

- OTROS REQUISITOS.- En está sección conviene anotar dependiendo del puesto si se requiere viva dentro de la zona; sea casado o soltero, estatura y complexión o en apego al reglamento del trabajo.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DE PUESTO

RENCIA Y FECHA: 1

Nueva Creación: ( ) Revisión: ( ) Fecha:_____

OS GENERALES: 2

o:_____ Clave:_____

ción / Gerencia:_____ Clave:_____

: San Esteban ( ) Altamira ( ) Otra:_____

Sindicalizado ( ) No Sindizalizado ( )

re del Titular:_____ NO._____

ro de Trabajadores en Este Puesto:_____

re del Jefe
iato:_____

ado Por:

Firma Titular	Firma Jefe Inmediato.	Firma Jefe Inmediato Superior.

OSITO DEL PUESTO: 3

FORMATO GRH002-A

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DE PUESTO

FINALIDADES (FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES): 4

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DE PUESTO

ATURALEZA Y ALCANCE: 5

IMENSIONES: 6

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DE PUESTO

RELACIONES INTERNAS: 7

RELACIONES EXTERNAS: 8

CARTÓN, S.A. DE C.V.
HOJA DE PERFIL DEL PUESTO [9]

PUESTO:_____ CLAVE:_____

FECHA:_____ PLANTA: _____

PERFIL DEL PUESTO.

DATOS GENERALES:

Edad Minima:_____ Edad Maxima:_____

Sexo Masculino:_____ Sexo Femenino:_____ Indistinto:_____

Escolaridad:

Experiencia:

Areas de Dominio:

_____ _____
_____ _____
_____ _____

Años de Experiencia en Puesto Similar:_____

Empresa del Mismo Ramo: Si_____ No_____

Empresas o Grupos Reconocidos: Si_____ No_____

Aspectos Personales:

Habilidades:

Idioma Extranjero:

Otros Requisitos:

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DE PUESTO

ERENCIA Y FECHA

Nueva Creación	Revisión:	Fecha
( )	(X)	28/01/01

OS GENERALES:

o: JEFE DE RECL., SELEC. Y CAPAC. DE PERSONAL Clave:

ción / Gerencia: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Clave

anta: San Esteban. (X) Altamira ( ) Otra:

Sindicalizado: ( )
No sindicalizado: (X)

Nombre del Titular GARCÍA MAGAÑA NORMA NO.

ero de Trabajadores en este Puesto: 1

bre del Jefe inmediato CARLOS A. U. PONCE PÉREZ

OBADO POR:

Firma Titular	Firma Jefe Inmediato	Firma jefe Inmediato Superior

POSITO DEL PUESTO:

ABASTECER A LA EMPRESA DE LOS RECURSOS HUMANOS IDÓNEOS CONFORME A LA PLANTILLA DE PERSONAL Y SUELDOS AUTORIZADOS.
COADYUVAR EN EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

FINALIDADES (FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES):

ABASTECER A LA EMPRESA DE LOS RECURSOS HUMANOS IDÓNEOS CONFORME A LA PLANTILLA DE PERSONAL Y SUELDOS AUTORIZADOS.

MANTENER ACTUALIZADA LA PLANTILLA AUTORIZADA, ORGANIGRAMAS Y DESCRIPCIONES DE PUESTO. VERIFICANDO QUE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES CUMPLAN CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDAS PARA LOS MISMOS.

PROPORCIONAR INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO PARA FACILITAR SU ADAPTACIÓN AL SISTEMA DE CALIDAD DE LA EMPRESA.

COORDINAR LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CON LA FINALIDAD DE DAR RECONOCIMIENTO, APOYO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO AL PERSONAL.

COORDINAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES AUTORIZADAS.

COORDINAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES AUTORIZADAS.

NATURALEZA Y ALCANCE:

EL TITULAR REPORTA DIRECTAMENTE A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, AL IGUAL QUE EL JEFE DE NÓMINAS, EL ENCARGADO DE SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA Y LA ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS.

DIMENSIONES:

MANTENER COMPLETA LA PLANTILLA DE 360 PERSONAS AUTORIZADAS.

COORDINAR DIARIAMENTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

RELACIONES INTERNAS.

CON TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES AUTORIZADAS PARA COADYUVAR EN EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

RELACIONES EXTERNAS

FUENTES DE RECLUTAMIENTO COMO SON: ASOCIACIONES, CÁMARAS DE LA INDUSTRIA, BOLSAS DE TRABAJO, ESCUELAS, UNIVERSIDADES, EDITORIALES, ETC.

SINDICATO DE LA COCEM PARA INFORMAR DE LA AFILIACIÓN DEL PERSONAL.

CARTÓN, S.A. DE C.V.
DESCRIPCION DEL PUESTO.

PUESTO: JEFE DE RECL., SELEC. Y CAPAC. CLAVE:

FECHA: 28-ene-01 PLANTA: SAN ESTEBAN

PERFIL DE PUESTO.

DATOS GENERALES:

Edad Minima: 25 Edad Maxim: 35
Sexo Masculino:
Sexo Femenino:
Indiferente: X

Escolaridad

LICENCIATURA, TITULADO EN ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA O RELACIONES INDUSTRIALES.

Experiencia:

MANEJO DE PERSONAL SINDICALIZADO, EN EMPRESA DE PRODUCCIÓN, TRABAJO BAJO PRESIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PROCESO DE CAPACITACIÓN, ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN BASE A ISO 9000.

Areas de Dominio:

PROCESO ADMINISTRATIVO, PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Años de experiencia en Puesto Similar 2

	SI	NO
Empresa del mismo ramo:		X
Empresa o Grupos Reconocidos:	X	

Aspectos Personales:

EXCELENTE PRESENTACIÓN, ORIENTADA A RESULTADOS, SENTIDO DE URGENCIA, ORDENADA, ACTITUD POSITIVA, ASERTIVIDAD, LIDERAZGO, EMPATÍA, PODER DE CONVENCIMIENTO Y CORDIAL.

Habilidades:

MANEJO DE PERSONAL, FACILIDAD DE PALABRA, NEGOCIACIÓN, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, PENSAMIENTO DEDUCTIVO, MANEJO DE PAQUETERÍA WINDOWS.

Idioma Extranjero: 70%

Otros Requisitos:

CONOCIMIENTOS GENERALES DE: NÓMINA, LEY IMSS, SAR, AFORES, LEY SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, PRIMEROS AUXILIOS.

PROCEDIMIENTO GRH003

PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la adecuada Inducción de los trabajadores ue ingresen a la empresa, con la finalidad de asegurar su integración inmediata a CARTÓN, .A. DE C.V.

.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales de esta compañía.

.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá proporcionar la Inducción del personal de nuevo ingreso.

3.1.2 Deberá mantener el control de las Listas de Asistencia, como evidencia de que se proporcionó la Inducción.

3.2 El Director General:

3.2.1 Deberá participar en la Inducción del personal de nuevo ingreso.

4.0 DEFINICIONES

4.1 INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO. Es la etapa que inicia al ser contratado un nuevo trabajador en la empresa, en la cual se le va a tratar de adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, y al sistema de calidad en que debe participar.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 **ANEXO UNO**: Manual de Inducción del personal de nuevo ingreso de CARTÓN, S.A. DE C.V.

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.1.1 Proporcionará Inducción al personal de nuevo ingreso de acuerdo con el siguiente programa:

ACTIVIDADES	DURACIÓN
I. BIENVENIDA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS • Presentación del Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal • Entrega del Manual de Inducción	**5 minutos**
II. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA • Proyección de la película • Comentarios de la película	**15 minutos**

III. EXPLICACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN 1. Bienvenida del Departamento de Recursos Humanos 2. Objetivo del Manual de Inducción 3. Historia de CARTÓN, S.A. DE C.V. 4. Carta del Director 5. Misión de CARTÓN, S.A. DE C.V. 6. Nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002 7. Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. 8. Cultura de Calidad 9. Para CARTÓN, S.A. DE C.V. la prioridad es el cliente 10. Las Artes Gráficas 11. Principales productos 12. Proceso productivo 13. Estructura de la organización 14. Lugar que ocupas en la organización 15. Descripción de tu puesto 16. Prestaciones y beneficios 17. Entrenamiento del Personal 18. Plan de carrera 19. Actitud y Disciplina 20. Normas y políticas de la empresa 21. Qué esperamos de ti	**30 minutos**
IV. ENTREGA DE UNIFORMES Y CREDENCIALES DE CARTÓN, S.A. DE C.V.	**10 minutos**
V. RECORRIDO POR LA PLANTA	**20 minutos**
VI. INCORPORACIÓN AL ÁREA DE TRABAJO	**5 minutos**
VII. ASIGNACIÓN A UN ENTRENADOR	**5 minutos**

VIII. RECORRIDO POR LA PLANTA

El recorrido por la planta se hará de manera breve procurando no interferir con las operaciones de las áreas de trabajo. Este punto de la inducción es importante ya que lo que se espera es que los trabajadores se familiaricen con la maquinaria, los insumos, los superiores, las operaciones, los productos y con sus compañeros en general. El recorrido marca el fin de la inducción, ya que lo que se hace es darle al trabajador de nuevo ingreso el primer acercamiento con su trabajo.

a) Explicación del Manual de Inducción en la sala de capacitación de personal.

b) Presentación con el Jefe de vigilancia y la localización del área de acceso a la planta, tarjetero y reloj checador.

c) Visita al área de Control de Calidad. En ésta área se les dará a los trabajadores las últimas sugerencias acerca de la cultura de calidad que exige nuestra empresa, recordando que no sólo este departamento es el responsable de la calidad, sino lo somos todos en cualquier labor del proceso productivo.

d) Visita al área de tintas. En esta parte se les explicará de manera breve a los trabajadores las diferencias que pueden tener las tintas, así como los tonos y coloraciones que se obtienen con su mezcla, de manera que puedan tener una idea de lo delicado que es el manejo de estos insumos.

e) Presentación con el secretario del Sindicato de las Artes Gráficas. Con la finalidad de que los trabajadores puedan conocer a la persona que en un momento dado los pueda orientar o resolverl cualquier duda que tengan en materia laboral.

f) Visita al área de impresión. Con ésta se espera que los trabajadores vean de manera física lo que ya se les explicó anteriormente y presencien la operación de las máquinas.

g) Visita al área de suaje. De igual manera que las áreas anteriores, se les dará una idea del proceso productivo de la planta de manera directa.

h) Visita al área de desvirute y engomado. Aquí se mostrará como se limpia el material cortado para posteriormente pegarse.

i) Visita al área de registro. En ésta área se empaqueta el producto terminado y se indica su lugar de destino.

j) Visita al área de producto terminado. Es aquí donde se almacenan los paquetes del producto que están en espera de ser distribuidos.

k) Localización puntos clave: sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de emergencia, lockers, comedor, etc.

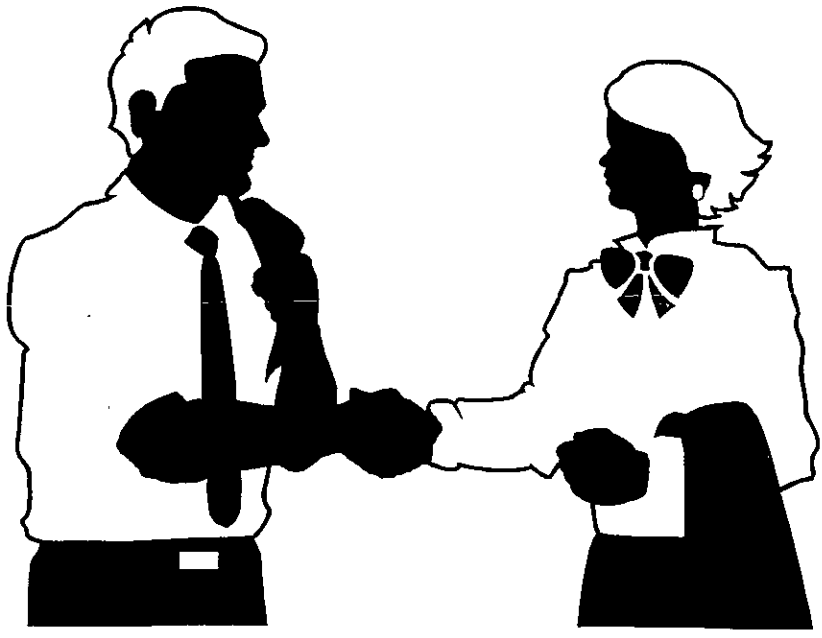
l) Ubicación del personal a sus puestos de trabajo. Asegurarse de que se encuentren en las áreas en que hayan sido asignados. El trabajador será presentado con sus compañeros, jefe inmediato, jefe inmediato superior, y deberá ser asignado a un entrenador.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

MANUAL DE INDUCCIÓN



ÍNDICE

1. Bienvenida del Departamento de Recursos Humanos 2
2. Objetivo del Manual de Inducción 2
3. Historia de CARTÓN, S.A. DE C.V. 2
4. Carta del Director 2
5. Misión de CARTÓN, S.A. DE C.V. 3
6. Nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002 3
7. Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. 3
8. Cultura de Calidad 4
9. Para CARTÓN, S.A. DE C.V. la prioridad es el cliente 4
10. Las Artes Gráficas 4
11. Principales productos 4
12. Proceso productivo 5
13. Estructura de la organización 6
14. Lugar que ocupas en la organización 7
15. Descripción de tu puesto 7
16. Prestaciones y beneficios 7
17. Entrenamiento del personal 10
18. Plan de Carrera 11
19. Actitud y Disciplina 13
20. Normas y políticas de la empresa 14
21. Qué esperamos de ti 17

1. Bienvenida del Departamento de Recursos Humanos

En CARTÓN, S.A. DE C.V. estamos convencidos de que uno de los activos más importantes de la organización son los RECURSOS HUMANOS, por eso has sido cuidadosamente seleccionado.

Enhorabuena, has tomado una decisión muy importante en tu vida, el día de hoy ingresas a una empresa donde contamos con la mayor experiencia en nuestros productos.

A partir de hoy estaremos pendientes de tu desarrollo y por este medio te damos la más cordial bienvenida. Nos ponemos a tus órdenes, brindándote todo el apoyo que requieras para tu fácil y pronta integración. Esperamos satisfacer todas tus expectativas, y esperamos lo mejor de ti.

2. Objetivo del Manual de Inducción

El presente Manual ha sido preparado con el objeto de darte la bienvenida a nuestro sistema de trabajo, y para que tengas desde hoy un mejor conocimiento de la filosofía, normas generales, productos, prestaciones y oportunidades que te brinda esta empresa.

3. Historia de CARTÓN, S.A. DE C.V.

CARTÓN, S.A. DE C.V. inicia sus actividades en 1945 en un pequeño taller de Artes gráficas que elaboraba empaques de cartón, sus dueños eran de origen español.

En el primer año de vigencia del T.L.C. el 19 de diciembre de 1994, fecha en que inició la Gran Crisis Económica Financiera, CARTÓN, S.A. DE C.V. recibió un fuerte impacto, y al verse casi en banca rota, fue vendida a la actual Sociedad Civil de origen judío, la cual decidió esforzarse para convertirla en una empresa competitiva que fabricara empaques de cartón de alto diseño.

Debido a la gran aceptación de los productos por parte de sus clientes, CARTÓN, S.A. DE C.V. actualmente es una empresa competitiva a nivel nacional, pero no conforme con sus logros, se propuso conquistar el mercado internacional, el cual le exige que de muestra de que sus productos cumplen con los requerimientos especificados por sus clientes.

Ante este reto, CARTÓN, S.A. DE C.V. se vio en la necesidad de implementar un sistema de calidad que cubriera los requerimientos de la norma internacional ISO 9002-1994 sobre el principio de prevención de no-conformidad en todas las etapas de la cadena de producción, con la finalidad de asegurar al cliente la calidad de los productos y/o servicios que suministra.

4. Carta del Director

Ahora que ingresas a la compañía estoy seguro que llegas al lugar que siempre has buscado: CARTÓN, S.A. DE C.V. que se ha creado con visión y mucho esfuerzo.

Espero que aprendas mucho, lo cual es importante para ti como persona pero también para CARTÓN, S.A. DE C.V., sólo necesitas ponerle mucho interés y entusiasmo para ir escalando puestos que te reditúen beneficios, los cuales en tu casa apreciarán y disfrutarán junto contigo. Aquí todos somos tus amigos y debes tener confianza desde este tu primer día para sentirte parte fundamental del bienestar de todos nosotros.

5. Misión de CARTÓN, S.A. DE C.V.

La misión de esta empresa es la generación de utilidades a través de la fabricación, transformación y comercialización de empaques de alto diseño cuidando siempre dos condiciones de vital importancia:

a) La entera satisfacción de sus clientes.
b) El bienestar y desarrollo constante de su gente.

6. Nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002

Para que CARTÓN, S.A. DE C.V. permanezca como un negocio rentable y competitivo, implica que como proveedor no sólo debe mantener a sus clientes satisfechos, sino preferentemente sobrepasar sus expectativas a través de mejores ofertas que las de sus competidores. Para ello, la empresa tuvo que organizarse de tal manera que todos los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad del producto o servicio estuvieran bajo control.

La Norma ISO 9000, en su serie ISO 9002, fue adoptada por CARTÓN, S.A. DE C.V. porque le permitió la implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad a través del establecimiento de una disciplina de documentación, registros y evidencias consistentes, lo que sienta las bases de su autoevaluación y mejora continua.

Ante este reto, fue responsabilidad de la Dirección General definir y documentar la Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V., la cual incluye sus objetivos de calidad y su compromiso hacia la calidad.

7. Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V.

Es Política de Calidad de CARTÓN, S.A. DE C.V. que cuando se inicie una negociación con un cliente, primero se investigue cuáles son sus requerimientos con respecto a la Calidad del producto, tiempos de entrega y servicio.

De igual manera, antes de que se realicen los trámites internos del pedido ya capturado, se definan dichos requerimientos en forma clara y precisa a través de todas las áreas involucradas.

Sobre la base de la información anterior, determinar si existe la factibilidad de producir y llevar a cabo todas y cada una de las necesidades solicitadas por el cliente, con el objeto de establecer los procedimientos y controles necesarios que garanticen en forma constante su cumplimiento.

En caso contrario, sugerir al cliente otras opciones de diseño o manufactura, de tal manera, que la visión esté enfocada hacia la búsqueda de nuevas alternativas que conlleven a la obtención de un valor agregado para clientes y empresa.

Asimismo, cada empleado tiene el compromiso de mantener y respetar las normas de calidad previamente establecidas y de igual forma tener siempre en mente que toda actividad por muy pequeña que sea deberá estar dirigida hacia la **Satisfacción total del Cliente** y **la Mejora continua**.

8. Cultura de Calidad

La cultura de calidad en la que creemos, es un sistema que busca prevenir errores más que corregirlos. Nuestro trabajo fundamenta en hacer las cosas bien desde el principio, previniendo los errores antes de que éstos sucedan, para evitar desperdicios y mermas.

La calidad es algo que nos preocupa a todos los que colaboramos en CARTÓN, S.A. DE C.V., ya que sabemos que el compromiso que adquirimos con cada uno de nuestros clientes es brindarles los productos que satisfagan sus exigencias.

Para nosotros la calidad la hacemos todos y cada uno de los que colaboramos en el proceso productivo. Los esfuerzos de todo su personal hacen posible que nuestros clientes reciban productos de su entera satisfacción.

9. Para CARTÓN, S.A. DE C.V. la prioridad es el cliente

Hoy en día la lealtad ya no es una función de rutina o de deber, sino más bien de pasión. Usted debe hacer las cosas tan sorprendentemente bien que los clientes no sólo se conviertan en ciudadanos leales, sino más bien en apóstoles sinceros.

Skip Le Fauve.

10. Las Artes Gráficas

Amigo trabajador, las Artes Gráficas se definen como toda manifestación artística hecha manualmente por un artesano que deja cada obra parte de su carácter y personalidad.

En CARTÓN, S.A. DE C.V., todos los trabajadores formamos parte de este selecto grupo de artistas, ya que al participar en la elaboración de nuestros productos, dejamos nuestro toque personal en cada etapa del proceso.

Nuestra empresa reproduce imágenes en cartón, haciendo uso de nuestra sensibilidad para brindar la mejor calidad a nuestros clientes, de esta manera la labor que tú desempeñes es de vital importancia.

11.Principales productos

CARTÓN, S.A. DE C.V. tiene entre sus principales productos los siguientes:

- Exhibidores de línea y sobre pedido
- Material punto de venta
- Cajas plegadizas y microcorrugadas
- Posters
- Displays
- Cartulinas y laminaciones especiales

2.Proceso productivo

El proceso productivo de la planta es lo que nos permite a partir de nuestra materia prima, que son los rollos de cartón y tintas, hacer cajas impresas, dobladas y pegadas para que nuestros clientes puedan empaquetar productos como galletas, pilas, dulces, electrodomésticos, etc.

El proceso comienza en el área de fotolito donde lo que se busca es pasar planos, dibujos o fotografías que nos entregan los clientes en negativos (en blanco y negro). Los negativos que se utilizan son muy parecidos a los que se usan en los rollos de las cámaras fotográficas.

Los dibujos, fotografías o textos que contiene la impresión de una caja, puede requerir que se mezclen varios colores básicos, para así obtener los tonos y las coloraciones que se necesitan. Es por esto que fotolito hace diferentes negativos para cada uno de los colores básicos.

Una vez que se tienen los negativos se pasan al departamento de transporte, donde éstos son procesados para obtener las láminas metálicas que se utilizarán para hacer la impresión de las imágenes en el cartón.

Las láminas que se obtienen al final del proceso de transporte se pasan al área de impresión donde se utilizan maquinarias muy avanzadas para efectuar la impresión del cartón que ha sido previamente cortado en diferentes tamaños requeridos por la producción. Esta área es la más delicada de todo el proceso productivo, ya que los operadores de las máquinas deben cuidar la calidad de las impresiones que requieren nuestros productos.

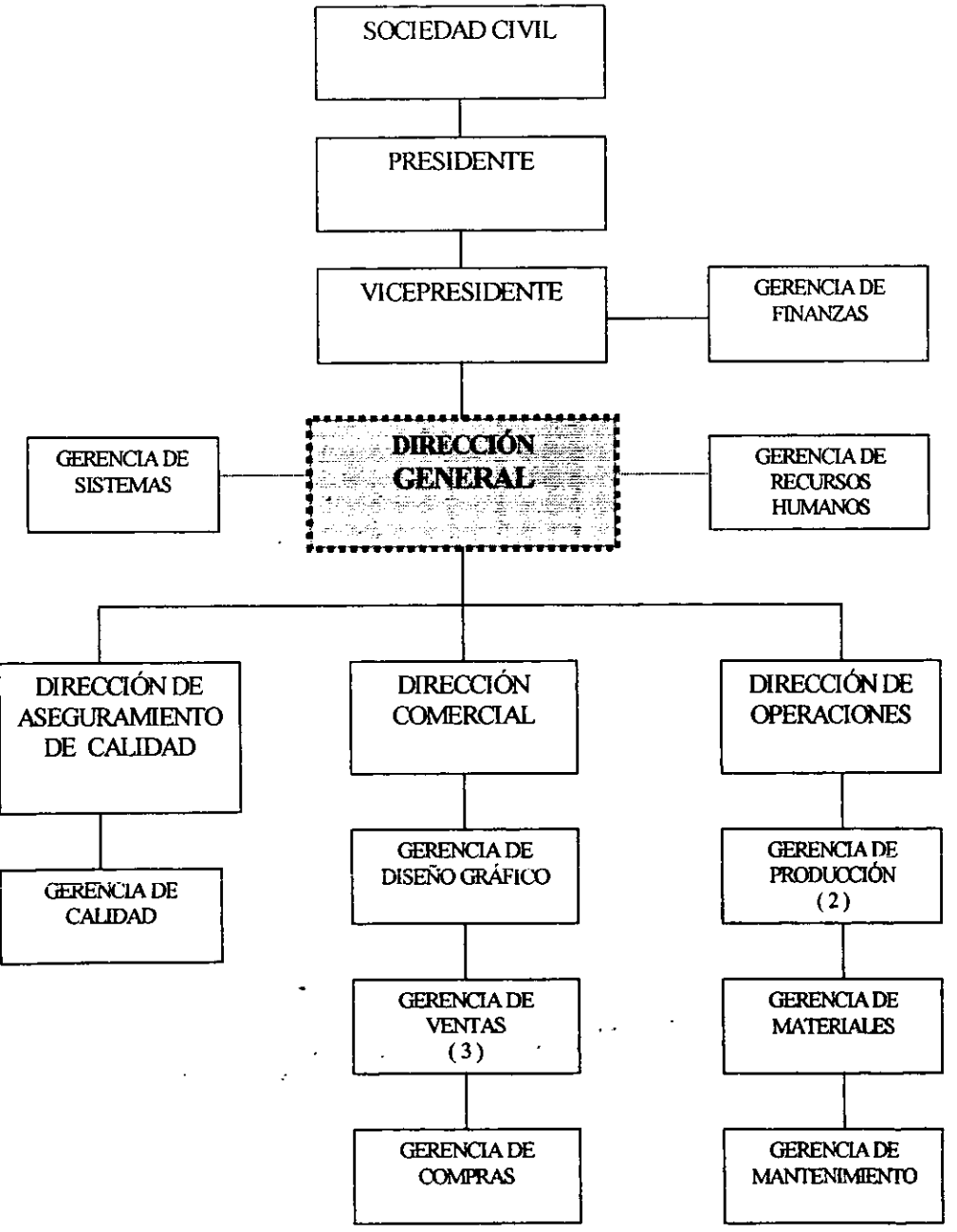
Una vez que se tienen las hojas de cartón impresas es necesario cortarlas para darles la forma que las cajas requieren y ponerles las marcas donde irán los dobleces para que se puedan cerrar. Esta área es conocida como suaje.

Las hojas de cartón al ser suajadas les quedan residuos o rebabas que es necesario quitar para limpiar el material, para lo cual es necesario que pase al área de desvirute. El trabajo que se realiza en esta área es manual ya que se requiere que se haga con mucho cuidado para evitar dañar el material.

Una vez que el cartón está limpio de residuos, se pasa al área de engomado, en la cual se le aplica adhesivo al material para pegarlo y se predoblan las cajas para que finalmente sean empaquetadas, registradas con su lugar de destino, y almacenadas en espera de ser distribuidas a los clientes.

El proceso productivo sería imposible de funcionar si las áreas de producción antes mencionadas trabajaran por separado. Es por esto que se requiere de una buena coordinación del personal de toda la empresa, así que independientemente del puesto que desempeñes en esta organización, siempre estará relacionado al proceso productivo, por lo que es responsabilidad de cada uno de nosotros que laboramos en CARTÓN, S.A. DE C.V. desempeñar eficazmente nuestro trabajo para proporcionarle a nuestros clientes la calidad que están exigiendo.

13.Estructura de la organización



4.Lugar que ocupas en la organización

Debes de observar detenidamente el organigrama que se encuentra en el tablero de tu área de trabajo, con la finalidad de conocer el lugar que ocupas en la organización, así como conocer quienes son tus compañeros, jefes inmediatos y todas las autoridades de la empresa.

5.Descripción de tu puesto

Todas las áreas tienen en carpetas y al alcance de todos, las descripciones de puestos para que puedas consultarlas en el momento en que las necesites, con la finalidad de conocer de manera documentada todas las actividades de debes desempeñar en tu puesto.

También el conocimiento de otras descripciones de puestos, podría ayudarte a alcanzar otro puesto de mayor responsabilidad, y por consiguiente, otro tabulador de sueldo.

6.Prestaciones y beneficios

La empresa otorga las siguientes prestaciones de Ley:

I. SUELDO SEMANAL

Los tabuladores de sueldos del personal se encuentran en el tablero de tu área de trabajo, para que puedas consultarlos, ello podría darte idea del incremento salarial que obtendrías si alcanzas otro puesto de mayor responsabilidad.

II. VALES DE DESPENSA

Consistentes en un importe de un día de sueldo mínimo actual, que serán pagados semanalmente si llegas puntualmente, no faltas y no tienes permisos. Recuerda que debes checar correctamente tu tarjeta sin alteraciones y firmarla al inicio de la semana, para evitar perder tus vales.

III. COMEDOR

CARTÓN, S.A. DE C.V. pone a disposición de todo su personal un comedor donde pueda tomar sus alimentos, pero éstos no son proporcionados por la empresa a menos de que laboren por lo menos cuatro horas extras si la producción lo exige.

IV. AGUINALDO

El aguinaldo a pagar será el equivalente a 26 días de sueldo, y se pagará conforme a la Ley antes del día 20 de diciembre de cada año (proporcional si su antigüedad es menor a un año).

V. DESPENSA ANUAL

Si trabajaste un año y si eres cumplido y puntual puedes llevarte una excelente despensa de fin de año, la cual te será entregada el 23 de diciembre de cada año y que tiene un costo equivalente a siete días de salario mínimo actual.

VI. DÍAS FESTIVOS Y DE DESCANSO OBLIGATORIO

1°. de enero
5 de febrero
21 de marzo
Jueves y viernes de semana santa
1°. de mayo
10 de mayo
15 y 16 de septiembre
1°. y 2 de noviembre
20 de noviembre
12 de diciembre
24 y 25 de diciembre
El día del Perdón

VII. VACACIONES

A continuación se describen los días de vacaciones que tendrás derecho a recibir de acuerdo a tu estancia en la empresa:

AÑOS DE SERVICIO	DÍAS VACACIONES
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16
15 a 19	18
20 a 24	20

VIII. PRIMA VACACIONAL

Lo anterior también aplica a la prima vacacional que corresponda, la cual consiste en el 40% del salario base del trabajador.

IX. IMSS

Desde tu primer día de labores en CARTÓN, S.A. DE C.V. estás afiliado al Instituto Mexicano del Seguro Social. A continuación se describen algunas de las prestaciones a que tendrás derecho al estar inscrito:

a) En caso de enfermedad o accidente:

- Atención médico - quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria
- Aparatos de ortopedia y prótesis
- Rehabilitación
- Reintegración de gastos al ser rechazado para integración médica por el Instituto
- Subsidio y salario en caso de incapacidad
- Pensión por incapacidad parcial permanente en el caso de riesgos de trabajo
- Pensión por invalidez

b) En caso de embarazo:

- Canastilla para el recién nacido
- Ayuda para lactancia
- Guarderías para los niños de las trabajadoras
- Subsidios antes y después del parto (únicamente a los trabajadores de CARTÓN, S.A. DE C.V., no a sus familiares)

c) En caso de jubilación:

- Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable, (en conformidad a lo establecido por el IMSS)

d) En caso de fallecimiento:

- Ayuda para gastos de funeral
- Pensión para la viuda o viudo
- Pensión a la viuda del pensionado (siempre que cubra las cotizaciones que marca el IMSS)

e) Prestaciones varias:

- Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores que estén totalmente incapacitados, o se encuentren estudiando, (en caso de fallecimiento del trabajador, y siempre que haya cotizado más de 500 semanas en el IMSS)
- Ayuda económica o finiquito al pensionado que abandona el país en forma definitiva
- Dote matrimonial, (únicamente a los empleados de CARTÓN, S.A. DE C.V., y no a sus familiares).

X. INFONAVIT

CARTÓN, S.A. DE C.V. te proporciona el derecho a participar en el Fondo Nacional de la Vivienda de los trabajadores, fungiendo como mediadora y cumpliendo la obligación de inscribirte, a solicitud del empleado; (donde la empresa aporta el 5% sobre el salario diario integrado de forma bimestral, conforme a los topes de salarios acorde a la Ley para tal fin).

XI. SAR

Al ingresar a CARTÓN, S.A. DE C.V. tú serás registrado en el Sistema de Ahorro para el retiro conforme a las disposiciones legales; (donde la empresa bonifica a una cuenta bancaria el 2% del salario diario integrado en forma bimestral, conforme a los topes de salarios acorde a la Ley para tal fin).

XII. SEGURO DE VIDA

- Contarás con un seguro de vida de $50,000.00 por muerte natural y $100,000.00 por muerte accidental.
- Ayuda por fallecimiento de dependientes (padres, esposa o hijos): tres días con goce de sueldo y $5,000.00
- Ayuda por alumbramiento de esposa: dos días sin goce de sueldo y $2,000.00

17. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Con el fin de poder mejorar el rendimiento de los trabajadores, a través del máximo aprovechamiento de las habilidades de los mismos, la Gerencia de Recursos Humanos propuso el diseño de un programa de entrenamiento para los integrantes de la planta.

Los programas de entrenamiento están diseñados para brindarle al trabajador un sistema de desarrollo continuo, complementado con la capacitación.

Los trabajadores que sean denominados como entrenadores tendrán la obligación, aparte de sus labores rutinarias, de cuidar el avance del aprendizaje de los trabajadores que les sean asignados.

Los trabajadores que se consideren en entrenamiento deberán demostrar sus habilidades en los exámenes que se aplicarán periódicamente.

Estos exámenes podrán comprender la demostración de conocimientos técnicos por medio de pruebas escritas o la demostración de capacidades manuales por medio de pruebas a pie de maquina. Las pruebas a pie de máquina deberán evaluar las habilidades de arreglo, operación y velocidad en tiro, mismas que se aplican al trabajador antes y durante su período de prueba.

Los resultados de los exámenes serán corroborados por los Directores y/o Gerentes de área. Este plan tiene como único fin el observar que el desarrollo de los trabajadores se lleve a cabo de manera ordenada y se puedan registrar los avances que van teniendo a lo largo del tiempo.

Se espera que este programa proporcione el deseo de superación entre todos los trabajadores, lo que coadyuvará a mantener el interés de los mismos en las actividades de la empresa al relacionar sus objetivos personales con los de la organización al ver realizado su desarrollo laboral y las mejoras económicas que puede alcanzar.

Los programas deberán ser diseñados basándose en los criterios que decida el Comité de Capacitación, y deberán definir los requisitos y obligaciones que deberán cumplir los entrenadores, así como las habilidades que deben demostrar para ascender a un puesto de mayor nivel.

Los programas tendrán como objetivo contar con un candidato a un puesto que quedara vacante por cualquier causa, de esta manera se eliminarían los problemas de las vacantes por períodos largos o las contrataciones apresuradas.

18. PLAN DE CARRERA

Todos los trabajadores de nuevo ingreso no calificados deberán pasar por el área de desvirute por un período mínimo de dos semanas, con la finalidad de que conozcan lo más posible el proceso productivo.

Pasando este período el departamento de Recursos Humanos en coordinación con los superintendentes y supervisores de cada área, decidirán a qué área se asignarán los trabajadores sobre la base de sus habilidades.

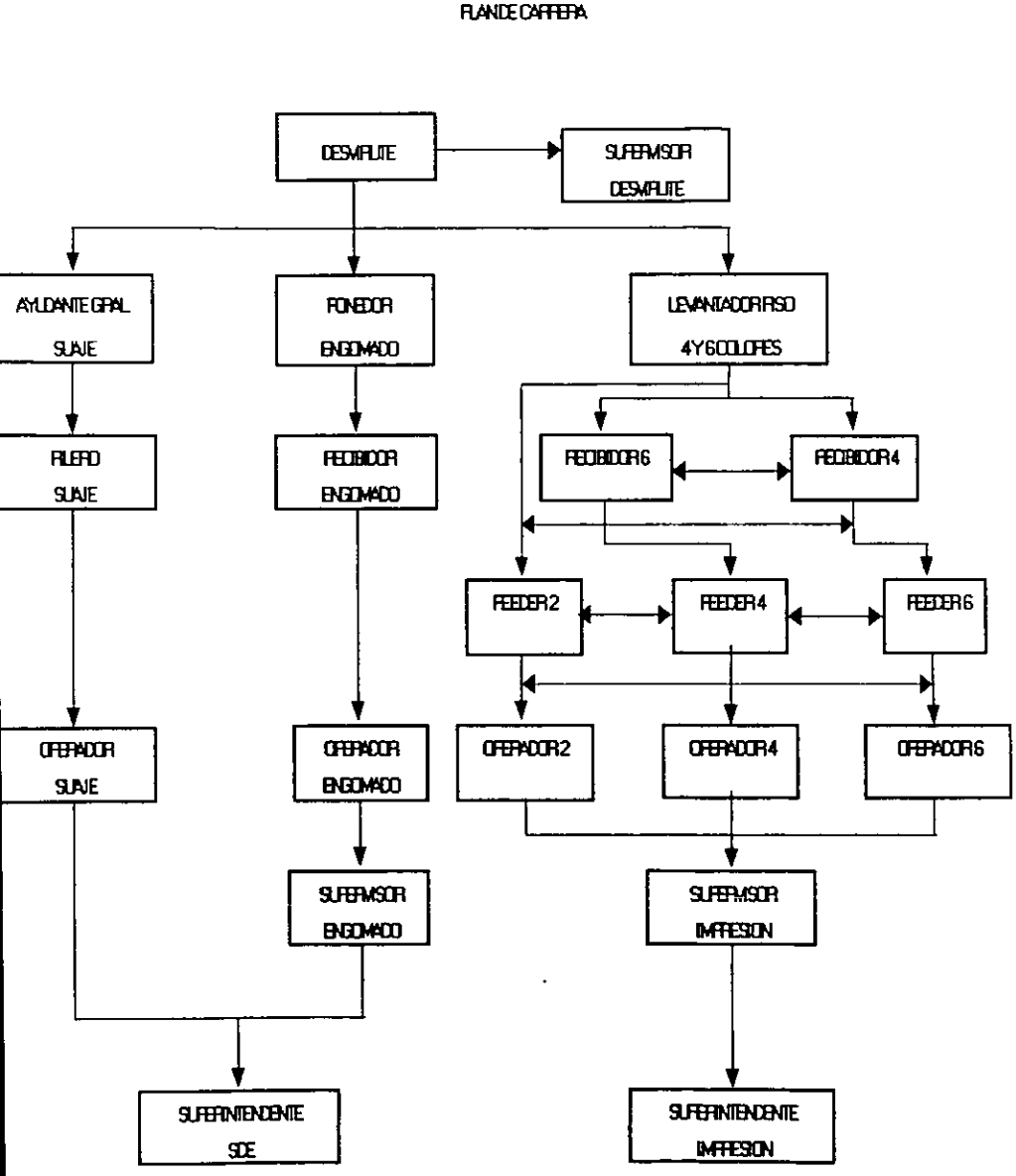
Los trabajadores que pasen el período de prueba y se les instale o mantenga en los puestos previamente seleccionados, pasarán a un programa de entrenamiento que será responsabilidad del operador de cada máquina. Los operadores deberán proporcionar entrenamiento a los trabajadores de nuevo ingreso, ya que de esto dependerá su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. El entrenamiento deberá ser supervisado por sus jefes y por la Gerencia de Recursos Humanos.

Para que un trabajador pueda ascender a un nivel superior, deberá demostrar que tiene las habilidades y conocimientos técnicos para lograrlo.

Las calificaciones del personal se darán a conocer a la Gerencia de Recursos Humanos, Dirección de Operaciones y Dirección General, y ésta última dará la autorización para que se lleve a cabo dicho ascenso.

Las líneas de ascenso en los puestos son directas en las áreas de suaje y engomado, en el caso del área de impresión, se debe buscar que los trabajadores conozcan acerca de los tres tipos de máquinas que se utilizan en esta área, por lo que es de suma importancia que por lo menos en los puestos de recibidores y feeders tengan una rotación periódica que les permita conocer acerca de los tres tipos de impresión que se manejan en la planta. Este sistema busca ampliar los conocimientos de los trabajadores, pero en ningún momento deberá entorpecer las actividades que la producción exige.

A continuación presentaremos el esquema de la estrategia del plan de carrera:



9. Actitud y Disciplina

s conocimiento de todos que nuestro mundo cambia radicalmente día a día, y constantemente ebemos apresurarnos para ponernos al corriente.

as exigencias del mundo que está a punto de pasar al siglo XXI son cada vez más estrictas y ecesitan de hombres y mujeres comprometidos con sus ideas.

l cambio ha venido a formar parte de nuestra vida cotidiana, tanto que en nuestros días lo único onstante que existe es el cambio mismo. Nuestras formas de enfrentarnos a la vida tienen el reto e poderse amoldar a un mundo sumamente cambiante, por lo que la flexibilidad es un requisito ue debe existir en todos nosotros.

ierto es que aparentemente suena como una tarea complicada, pero en realidad no lo es si ontamos con tres valores personales fundamentales que son la disciplina, la constancia y el oraje.

stos tres valores los hemos adquirido y aprendido a lo largo del tiempo, y se complementan irectamente con los valores familiares que hemos aprendido en nuestros hogares.

odos los seres humanos tenemos una escala de valores, que son nuestras normas y principios ue nos dicen como responder a las situaciones.

stos valores los transmitimos a nuestras familias, donde la confianza, el apoyo, la comprensión el respeto son bases fundamentales en un buen y sano núcleo familiar.

a familia es la base de cualquier sociedad del mundo. Dentro de un núcleo familiar, todos los ntegrantes formamos parte fundamental para su buen funcionamiento. No importando el papel ue juegues eres una parte importante, de ahí que si algunos de los miembros de una familia no uncionan correctamente, la familia se debilitará.

a fusión de tus valores individuales o personales y tus valores familiares te darán como esultado tu raciocinio o tu manera de pensar. Tu manera de pensar es importantísima ya que es la ue te puede ayudar a encontrar soluciones a los problemas que se te presenten. Esto significa ue tu manera de pensar te marcará la manera de responder hacia las situaciones, lo que se onoce como ACTITUD.

na actitud positiva es la que te ayudará a tener seguridad en lo que haces, a tener respeto hacia ti ismo y hacia los demás, y la motivación para obtener lo que sueñas.

u actitud refleja lo que piensas y sientes, y lo demuestras por medio de tus acciones, o sea de tu ONDUCTA.

uestras conductas pueden ser de dos tipos, la primera es destructiva y nos lleva a hacernos daño nosotros mismos y a los que nos rodean, incluyendo a nuestros seres queridos. La segunda es na conducta creativa que refleja una actitud positiva y llena de creatividad.

Este tipo de conductas creativas son las que nos llevan a hacer lo que deseamos. Esto es lo que lleva a un equipo a integrarse como tal, a prepararse y a luchar incansablemente para obtener un campeonato.

Los entrenadores profesionales cuando son contratados para dirigir un equipo, antes de ingresar con los jugadores a la cancha a entrenar, primero empiezan trabajando en su actitud, para poder obtener una conducta creativa y ganadora.

Es importante que te des cuenta que para poder tener una conducta creativa debes estar seguro de que lo que haces es lo que realmente quieres hacer. Debes estar seguro que el oficio que has elegido es el que te llevará a obtener lo que deseas.

En el momento en el que sientas que tu oficio es el correcto, y que sientas que amas a tu trabajo porque es lo que te gusta hacer, podrás llegar a tener lo que conocemos como MENTALIDAD DE DESARROLLO. Esto es la base que guiará tu crecimiento no sólo dentro de CARTÓN, S.A. DE C.V., sino también como persona.

Nuestro crecimiento se traduce en más conocimientos y más habilidades para desempeñar tu trabajo, lo que te dará oportunidad de ascender puestos, donde podrás obtener mayor nivel de desarrollo y mejor sueldo, que a final de cuentas no es otra cosa que beneficio para ti y para los tuyos.

Es de suma importancia que veas que al igual que un jugador, que se tarda 10, 15 o 20 años en llegar a ser un profesional y obtener por ello un beneficio, tu camino es muy largo e implica mucho esfuerzo, empeño, coraje, constancia y disciplina para que obtengas la antigüedad que se requiere para ser un experto en lo que haces.

CARTÓN, S.A. DE C.V. es un lugar lleno de retos y oportunidades, la gente con actitud positiva, conducta creadora y mentalidad de desarrollo es gente que obtendrá antigüedad y crecimiento que le dará su propio beneficio personal.

20. Normas y políticas de la empresa

Debes leer con cuidado el Reglamento Interior de Trabajo el cual se encuentra en los tableros de la planta, con la finalidad de que conozcas todas las normas existentes en CARTÓN, S.A. DE C.V., pero a continuación te daremos las principales:

I. DISPOSICIONES GENERALES

a) Vigilancia tendrá autorización para revisar tus pertenencias a la entrada y salida de la empresa, por tu propia seguridad.

b) Deberás sujetarte a las órdenes de tus superiores.

c) Tendrás una credencial que te acredite como miembro de la empresa.

d) Te sujetarás a lo que disponga la Ley del Seguro Social en caso de accidente o enfermedad.

e) Queda prohibido:

- Realizar actividades ajenas a las de tu trabajo.
- Introducir equipo como herramienta y artículos personales a las instalaciones de la empresa.
- Extraer materiales o paquetes de cualquier índole que no sean de tu propiedad.
- Fumar en cualquier área de la planta.

II. FORMA DE PAGO

a) Los salarios y demás percepciones serán pagadas a través del sistema SERVINÓMINA (Banco Banorte).

III. HORARIOS

a) Los horarios son los siguientes:

TURNO	HORARIO SEMANAL (lunes a sábado)	DOMINGO
1	7:00 a 15:00	7:00 a 13:00
2	15:00 a 22:30	13:00 a 17:30
3	22:30 a 7:00	No labora
4	Lunes y martes turno 1 Miércoles y jueves turno 2 Viernes y sábado turno 3	No labora

NOTA: Los turnos 1 y 2 tendrán un día de descanso entre semana, que podrá cambiar conforme al roll de turnos de su área.

b) Deberás marcar el reloj checador a tu entrada y salida.

c) Queda estrictamente prohibido checar una tarjeta que no es tuya (esto es motivo de despido).

d) Presentar una tarjeta con alteraciones, enmendaduras, taches o correcciones es motivo de invalidez para tu pago correspondiente.

e) Si en algún momento no encontraras tu tarjeta, deberás reportarla inmediatamente a Recursos Humanos.

f) La empresa está facultada para cambiar tus labores y tu horario.

g) Toda salida durante las horas laborales deberá ser autorizada por Recursos Humanos.

h) En caso que la producción lo demande y sea necesario prolongar la jornada de trabajo, deberás permanecer en tu puesto, y ese tiempo te será pagado como extra, aparte de la comida que se te proporcionará si trabajas más de cuatro horas extras. Para que ese tiempo sea pagado, deberás firmar el formato de tiempo extras que elaborará tu jefe inmediato.

i) El departamento de Recursos Humanos pasará lista diariamente al inicio de los turnos.

j) Al terminar los turnos, tendrás un máximo de 30 minutos para abandonar la empresa.

k) Está prohibido hacer cambios de turno sin la autorización de Recursos Humanos.

IV. COMIDAS

Tienes 30 minutos para comer por turno, y 30 minutos más si laboras por lo menos cuatro horas extras.

El horario para que pases al comedor, lo dispondrá tu jefe inmediato, dependiendo de las necesidades de la producción en tu área de trabajo.

V. ASISTENCIA Y RETARDOS

a) En el caso de faltas por enfermedad, únicamente podrás justificarlo por medio de las incapacidades del Seguro Social, las que deberán ser presentadas en un máximo de un día hábil al departamento de Recursos Humanos.

b) La hora de entrada puede ser de quince minutos antes del inicio de tu turno para que puedas checar puntualmente y ponerte el uniforme.

c) La empresa te otorga 10 minutos de tolerancia a la entrada. Pasando este tiempo se toma como retardo, admitiéndose tres retardos al mes. El cuarto retardo será tomado como falta injustificada, además de perder los vales de la semana en que faltaste.

VI. SEGURIDAD E HIGIENE

a) En caso de ser necesario, la empresa cuenta con un botiquín de primeros auxilios, que se encuentra en el departamento de Recursos Humanos.

b) En caso de accidentes sufridos en el trabajo, es tu obligación informarlo al departamento de Recursos Humanos.

c) Es tu obligación el respetar las normas y medidas de seguridad para la prevención de accidentes o enfermedades.

d) Es tu obligación guardar siempre buena conducta y buenos modales en el trabajo, así como conservar una apariencia presentable y vestir con ropa limpia.

c) MUJERES. Cabello recogido, maquillaje y alhajas moderadas.

f) HOMBRES. Cabello corto y arreglado.

g) Es tu responsabilidad ayudar a mantener la limpieza en todas las áreas de la empresa.

h) Los lockers se abrirán 10 minutos antes de comenzar un turno y se cerrarán 30 minutos después de terminado el mismo.

i) Queda estrictamente prohibido:

- Escribir en las paredes o baños, y escupir en el piso de cualquier área.
- Mover protectores, extintores u otro equipo destinado a la seguridad.
- Gritar, escandalizar o tomar parte en disputas o altercados (esto es motivo de despido).
- Utilizar palabras altisonantes o vocabulario obsceno.
- Utilizar las líneas de teléfono para fines personales.
- Obstruir los accesos a extintores, equipos de seguridad y controles eléctricos.
- Dejar materiales inflamables cerca de interruptores, enchufes o instalaciones eléctricas.

VII. REPRESENTANTES DE LA EMPRESA

a) Los representantes de la empresa están obligados a:

Tratarte con la debida consideración y respeto, absteniéndose del maltrato o atentar contra tu dignidad, ya sea de palabra o de hecho.

Reportar a la Gerencia de Producción y/o a la Gerencia de Recursos Humanos por escrito y de inmediato las irregularidades, desobediencias o desatenciones en que puedas incurrir.

VIII. SANCIONES

a) Todas las normas de la empresa que sean irrumpidas serán motivo de sanción, dependiendo de la gravedad de la falta. Las sanciones pueden ir desde impedirle la entrada al trabajador, hasta el despido definitivo.

1.Qué esperamos de ti

- Que seas una persona que desea crecer junto con la empresa.
- Que seas una persona leal y te pongas la camiseta de CARTÓN, S.A. DE C.V.
- Disciplina y apego a las políticas y procedimientos de trabajo de higiene y seguridad industrial.
- Que tengas el coraje para afrontar retos día con día y la habilidad para vencerlos.
- Que tu asistencia y puntualidad sean ejemplares, así como tu cooperación y actitud.

PROCEDIMIENTO GRH004

PARA LA CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Calificación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V., con la finalidad de dar reconocimiento al personal calificado.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable todas las áreas funcionales de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá garantizar la educación y experiencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V.

3.2 Director General:

3.2.1 Deberá efectuar la calificación del personal, para definir los criterios que se deben cumplir para garantizar la educación y experiencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V.

3.2.1 Deberá verificar la aplicación de las acciones correctivas y/o preventivas derivadas de las auditorías.

3.3 El Gerente de Calidad:

3.3.1 Deberá enviar un memorandum al Gerente de Recursos Humanos en el cual se indique el personal calificado para realizar las auditorías internas de calidad.

3.4 El Auditor Interno de Calidad Calificado:

3.4.1 Deberá realizar las auditorías basándose en su propia copia controlada de este procedimiento.

3.4.2 Deberá informar al Gerente de Calidad y al Gerente de Recursos Humanos de las desviaciones detectadas.

3.5 El Gerente de Recursos Humanos:

3.5.1 Deberá dar reconocimiento al personal calificado.

4.0 DEFINICIONES

4.1 CALIFICACIÓN DE PERSONAL. Son los criterios que se deben cumplir para garantizar la educación y experiencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

NO APLICABLE

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Auditor Interno de Calidad Calificado:

8.1.1 Deberá efectuar las auditorías basándose en los criterios que se deben cumplir para garantizar la educación y experiencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V. mediante los siguientes criterios:

a) **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA:**
Educación Profesional como mínimo y experiencia laboral de cinco años como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

b) **ASISTENTES:**
Educación Profesional como mínimo y experiencia laboral de dos años como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

c) **JEFATURA:**
Educación Profesional como mínimo y experiencia laboral de dos años como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

d) **AUXILIARES DE JEFATURA:**
Educación Profesional como mínimo y experiencia laboral de seis meses como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

e) **SUPERINTENDENTES DE ÁREA Y SUPERVISORES DE DEPARTAMENTO:**
Educación preparatoria como mínimo y experiencia laboral de tres años como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

f) **OBREROS CALIFICADOS:**
Educación secundaria como mínimo y experiencia laboral de tres años como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

g) **FEEDERS Y RECIBIDORES:**
Educación secundaria como mínimo y experiencia laboral de un año como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

h) **LEVANTADORES DE PISO Y AYUDANTES GENERALES:**
Educación secundaria como mínimo y experiencia laboral de seis meses como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa.

i) **AUDITORES INTERNOS:**
Educación preparatoria o equivalente como mínimo, experiencia laboral de un año como mínimo en cualquier área funcional autorizada de esta empresa y cumplir con los siguientes requisitos:

- Poseer un diploma de Auditor de Calidad avalado por alguna institución reconocida nacionalmente.
- Haber aprobado el curso para formación de auditores internos de calidad establecido por la Gerencia de Recursos Humanos.

En el caso de que exista personal en entrenamiento y/o capacitación que en esos momentos no cumpla con los requisitos marcados por la división correspondiente para ser considerado personal calificado, la calificación debe ser otorgada hasta que dichos requisitos se cumplan al 100%.

.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

OCIEDAD CIVIL
ERENCIA DE FINANZAS
IRECCIÓN GENERAL
ERENCIA DE SISTEMAS
ERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
IRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
ERENCIA DE CALIDAD
IRECCIÓN COMERCIAL
ERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
ERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
ERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
ERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
ERENCIA DE COMPRAS
IRECCIÓN DE OPERACIONES
ERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
ERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
ERENCIA DE MATERIALES
ERENCIA DE MANTENIMIENTO

PROCEDIMIENTO GRH005

PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Evaluación del desempeño de todo el personal, con la finalidad de proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y/o desarrollo si es necesaria.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá coordinar las actividades para la Evaluación del desempeño del personal de todas las áreas funcionales autorizadas.

3.1.2 Deberá de proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y/o desarrollo si es necesaria.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá evaluar el desempeño de todo el personal bajo su cargo.

3.4 El Trabajador:

3.4.1 Deberá participar en el entrenamiento y/o capacitación que proporciona la organización, independientemente de su clasificación obtenida.

3.4.2 Deberá participar como entrenador o instructor interno sólo si obtiene clasificaciones de Funcional, Efectivo o Modelo a Seguir.

4.0 DEFINICIONES

4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Se refieren a una serie de características que señalan de manera exacta y confiable la calidad en el desempeño de un puesto. La finalidad es proporcionar educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación y/o desarrollo si es necesaria.

.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

l responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las olíticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ste procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si e cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

O APLICABLE

.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.1.1 Coordinará las actividades para la Evaluación del desempeño en dos semestres: I mes de enero y II mes de julio de cada año.

8.1.2 Distribuirá a los Directores y/o Gerentes de todas las áreas funcionales autorizadas el FORMATO GRH005-A para la Evaluación del desempeño.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Evaluará el desempeño de todo el personal bajo su cargo en el FORMATO GRH005-A.

NSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH005-A ARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

uadro No. 1 **SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.

uadro No. 2 **FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore la Evaluación del Desempeño.

uadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el área funcional autorizada a que pertenece dicha evaluación.

uadro No. 4 **NO.** Es el número consecutivo de personal existente en esa área funcional autorizada y que corresponde en número a la plantilla de personal.

Cuadro No. 5 **NÚMERO.** En esta columna debe escribirse el número que le fue asignado al trabajador al ingresar a esta compañía.

Cuadro No. 6 **NOMBRE.** El nombre de las personas existentes se anotará comenzando con el apellido paterno, apellido materno y nombre (s), poniendo especial cuidado en la ortografía.

Cuadro No. 7 **PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** Es la clasificación de los conceptos, para lo cual debe marcarse con una X el espacio que de acuerdo a su juicio un Director y/o Gerente de área efectúa del personal bajo su cargo.

CLASIFICACIÓN	CONCEPTO
MODELO A SEGUIR	• Alto potencial para formarse como Generalista. • Está preparado para niveles claves de la organización. • Presenta habilidades de: - Solución de problemas. - Trabajo en equipo. - Liderazgo. • Administración y Desarrollo de personal. • Manejo de su inteligencia emocional para verse: ecuánime, objetivo y autónomo.
EFECTIVO	• Tiene potencial para formarse como Modelo a Seguir. • Presenta habilidades de: - Comunicación, apertura y franqueza. - Satisfacción hacia el cliente. - Valora la interacción. - De alta energía. - Motivación de logro. • Entra a la alta tarea y responde a la presión. • Alto compromiso.
FÚNCIONAL	• Con entrenamiento prolongado, puede llegar a ser Efectivo. • Elemento clave para su departamento. • Planea en el corto plazo. • Soluciona problemas técnicos. • Le gusta la mejora continua. • Tiene gran especialidad de trabajo. • Se actualiza en lo que hace. • Está motivado por saber, conocer y abarcar más de su área.

PERDURABLE	• Llegó a su límite de puesto. • Tiene una mecánica que lo lleva a ser hábil en su desempeño. • Cuida el puesto y lo hace bien. • Es de pocos cambios. • Poco interesado por prepararse más en habilidades de: - Liderazgo. - Interrelación. - Desarrollo de personal. - Trabajo en equipo. - Comunicación y apertura.
OBSERVABLE	• Se expresa mal de su empresa. • Personal que tiene una técnica, la conoce y la domina, pero muestra una actitud de poca disponibilidad. • Su inteligencia emocional lo lleva a la pasividad y a ser demandante. • No valora la Compañía donde se encuentra. • No se identifica con un grupo determinado. • Promueve el mal clima. • Baja orientación al cliente. • Su productividad es mínima. • Compromiso condicionado. • No se da la oportunidad de crecer. • Espera que le faciliten las cosas. • Su motivación está en el dinero.

Cuadro No. 8 **TOTALES.** En estos cuadros deberán sumarse verticalmente todos los recuadros marcados en cada columna para obtener la frecuencia en cada una de ellas.

Cuadro No. 9 **DIRECTOR Y/O GERENTE.** El responsable de la evaluación del desempeño deberá escribir su nombre completo y firmar de elaborada.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH005-A
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SEMESTRE: [1]

FECHA: [2] ___/___/___ (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: [3] _____

[7]

[4] NO.	[5] NÚMERO	[6] NOMBRE	PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
			MODELO A SEGUIR	EFECTIVO	FUNCIONAL	PERDURABLE	OBSERVABLE
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
		TOTALES [8]					

[9]

DIRECTOR Y/O GERENTE

_____

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH005-A
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

SEMESTRE: 1

FECHA: 28 / enero / 01
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

			PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
NO.	NÚMERO	NOMBRE	MODELO A SEGUIR	EFECTIVO	FUNCIONAL	PERDURABLE	OBSERVABLE
1	691225	JIMÉNEZ FLORES SERGIO			X		
2	690512	CAMACHO SOLIS CRISTINA		X			
3	701026	JUÁREZ SALCEDO RAÚL				X	
4	670720	SALAS GARCÍA MÓNICA					X
5	581124	CATALÁN SÁNCHEZ PEDRO	X				
6							
7							
8							
9							
10							
		TOTALES	1	1	1	1	1

DIRECTOR Y/O GERENTE

_____

PROCEDIMIENTO GRH006

PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), con la finalidad de conocer los temas en que se debe capacitar al personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá coordinar las actividades para la Detección de Necesidades de Capacitación del personal de todas las áreas funcionales autorizadas.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá elaborar la Detección de Necesidades de Capacitación y la Matriz de Capacitación de cada área bajo su cargo.

4.0 DEFINICIONES

4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.). Representa la carencia de una función o responsabilidad en el puesto que desempeña un trabajador. La D.N.C. es parte medular antes de lanzar programas de capacitación, por lo que se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1	**ANEXO UNO**:	FORMATO GRH006-A para elaborar la Detección de Necesidades de Capacitación.
7.2	**ANEXO DOS:**	Ejemplo del FORMATO GRH006-A lleno.
7.3	**ANEXO TRES**:	FORMATO GRH006-B para elaborar la Matriz de Capacitación.
7.4	**ANEXO DOS:**	Ejemplo del FORMATO GRH006-B lleno.

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.1.1 Coordinará las actividades para la detección de necesidades de capacitación en dos semestres: I mes de enero y II mes de julio de cada año.

8.1.2 Distribuirá a los Directores y/o Gerentes de todas las áreas el FORMATO GRH006-A para elaborar la detección de necesidades de capacitación y el FORMATO GRH006-B para elaborar la Matriz de Capacitación.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Elaborará la Detección de Necesidades de Capacitación y la Matriz de capacitación en el FORMATO GRH006-A y en el FORMATO GRH006-B respectivamente.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH006-A PARA ELABORAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Cuadro No. 1	**SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.
Cuadro No. 2	**FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore la detección de necesidades de capacitación.

Cuadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el nombre del área funcional autorizada que elabore la detección de necesidades de capacitación.

Cuadro No. 4 **RESPONSABLE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente de área que elabore la detección de necesidades de capacitación.

Cuadro No. 5 **PUESTO.** Escribir en este cuadro el nombre del puesto que desempeñe el responsable.

Cuadro No. 6 **CURSO Y NÚMERO.** Conforme al puesto que el personal bajo su cargo esté desempeñando, sugerir un curso que permita desarrollar sus habilidades o conocimientos para obtener el adecuado cumplimiento de sus funciones o responsabilidades. Asignar en orden de aparición un número a cada curso.

Cuadro No. 7 **OBJETIVO.** Se describe de forma general, la especificación o alcance que se pretende lograr al finalizar el curso. El objetivo deberá ser congruente con las necesidades y objetivos de la empresa.

Cuadro No. 8 **TEMARIO DEL CURSO.** Escribir en la primer columna los temas que debe abarcar el curso, y en la segunda columna el promedio de horas por tema que se requieren para cubrirlo.

Cuadro No. 9 **DURACIÓN EN HORAS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN.** Anotar la suma de horas por tema del curso sugerido.

Cuadro No. 10 **PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO EL CURSO DE CAPACITACIÓN.** En este cuadro se escribirán los nombres de los puestos del personal que requiere dicho curso.

Cuadro No. 11 **NIVEL DE ESCOLARIDAD QUE DEBE POSEER EL PERSONAL A CAPACITAR.** Escribir cuál es la escolaridad o conocimientos mínimos que se requieren para poder participar en dicho curso.

NSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH006-B
ARA ELABORAR LA MATRIZ DE CAPACITACIÓN

Cuadro No. 1 **SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.

Cuadro No. 2 **FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore la Matriz de Capacitación.

Cuadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el nombre del área funcional autorizada que elabore la Matriz de Capacitación.

Cuadro No. 4 **RESPONSABLE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente que elabore la Matriz de Capacitación.

Cuadro No. 5 **PUESTO.** Escribir en este cuadro el nombre del puesto que desempeñe el responsable.

Cuadro No. 6 **NO.** Esta columna indica la cantidad de personas que deben participar en todos los cursos sugeridos para esa Dirección y/o Gerencia.

Cuadro No. 7 **NÚMERO.** En esta columna debe escribirse el número que le fue asignado al trabajador al ingresar a esta compañía.

Cuadro No. 8 **NOMBRE.** En esta columna debe escribirse el nombre de las personas que deberán participar en la capacitación se anotará comenzando con el apellido paterno, apellido materno y nombre (s), poniendo especial cuidado en la ortografía.

Cuadro No. 9 **NO. DEL CURSO.** A partir del FORMATO GRH006-A, escribir el nombre de cada curso sugerido conforme al número asignado en orden de aparición. Se rellenará el recuadro del número del curso en que cada trabajador deberá participar.

Cuadro No. 10 **OBSERVACIONES.** En este cuadro deberán anotarse las observaciones que puedan presentarse para cada trabajador.

Cuadro No. 11 **TOTALES.** En estos cuadros deberán sumarse verticalmente todos los recuadros rellenos para obtener la cantidad de trabajadores que deben participar en cada curso. Los cursos con mayor frecuencia serán elegidos para elaborar los programas de capacitación.

Cuadro No. 12 **No. DEL CURSO.** Representa el número asignado a cada curso en orden de aparición.

Cuadro No. 13 **NOMBRE DEL CURSO.** Escribir el nombre de cada curso sugerido en el FORMATO GRH006-A.

Cuadro No. 14 **AVANCES: NECESIDADES CUBIERTAS.** Anotar cada trimestre el número de los cursos que se vayan cubriendo.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH006-A
PARA ELABORAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: 1

FECHA: 2 ____ / ____ / ____
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: 3

RESPONSABLE: 4

PUESTO: 5

CURSO: 6	NÚMERO:

OBJETIVO: 7

TEMARIO DEL CURSO 8

TEMAS	HORAS POR TEMA

DURACIÓN EN HORAS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN: 9

PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO EL CURSO DE CAPACITACIÓN: 10

NIVEL DE ESCOLARIDAD QUE DEBE POSEER EL PERSONAL A CAPACITAR: 11

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH006-A
PARA ELABORAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: I

FECHA: 28 / enero / 2001 (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: LIC. CARLOS A. U. PONCE PÉREZ

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

CURSO: Administración de Recursos Humanos **NÚMERO:** 1

OBJETIVO: Obtener el adecuado aprovisionamiento, aplicación, mantenimiento y desarrollo de los trabajadores de CARTÓN, S.A. DE C.V.

TEMARIO DEL CURSO

TEMAS	HORAS POR TEMA
Reclutamiento y Selección de Personal	05
Descripciones de puesto	03
Inducción de Personal	04
Calificación del Personal y Evaluación del Desempeño	03
Detección de Necesidades de Capacitación y Capacitación de Personal	10

DURACIÓN EN HORAS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN: 25

PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO EL CURSO DE CAPACITACIÓN:

Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.

NIVEL DE ESCOLARIDAD QUE DEBE POSEER EL PERSONAL A CAPACITAR: Licenciatura en Administración, Psicología o Relaciones Industriales.

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH006-B
PARA ELABORAR LA MATRIZ DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: 1

3

FECHA: 2 (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: _____

RESPONSABLE: 4 _____ PUESTO: 5

6 7 8 No. DEL CURSO 9 10

NO.	NÚMERO	NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OBSERVACIONES
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
		TOTALES 11											

No.	12 NOMBRE DEL CURSO	No.	NOMBRE DEL CURSO
1		6	
2	13	7	
3		8	
4		9	
5	14	10	

AVANCES: NECESIDADES CUBIERTAS	1ER. TRIMESTRE:	2DO. TRIMESTRE:	3ER. TRIMESTRE:	4TO. TRIMESTRE:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH006-B
PARA ELABORAR LA MATRIZ DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: I

FECHA: 28 / enero / 2001
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: LIC. CARLOS A.U. PONCE PÉREZ

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

No. DEL CURSO

NO.	NÚMERO	NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OBSERVACIONES
1	701119	GARCÍA MAGAÑA NORMA											
2	681225	JIMÉNEZ SALAS SERGIO											
3	720815	ORTEGA BELLO OFELIA											
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
		TOTALES	1	1	3	2	3	2					

No.	NOMBRE DEL CURSO	No.	NOMBRE DEL CURSO
1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6	INGLÉS BÁSICO
2	NÓMINA	7	
3	SEGURIDAD E HIGIENE	8	
4	RELACIONES HUMANAS	9	
5	LA NORMA ISO 9000	10	

AVANCES: NECESIDADES CUBIERTAS	1ER. TRIMESTRE:	2DO. TRIMESTRE:	3ER. TRIMESTRE:	4TO. TRIMESTRE:
	1.2 y 3	4 y 5	6	

PROCEDIMIENTO GRH007

PARA LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

FECHA DE ELABORACIÓN: ENERO DEL 2001

1.0 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que se deberán seguir para la Capacitación del personal que realiza actividades que afectan a la calidad de los productos y/o servicios de CARTÓN, S.A. DE C.V.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas funcionales autorizadas de esta compañía.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

3.1.1 Deberá coordinar las actividades del Proceso de Capacitación del Personal de todas las áreas funcionales autorizadas.

3.5.1 Deberá promocionar capacitación a todo trabajador, independientemente de su calificación de personal o evaluación del desempeño.

3.5.2 Deberá entregar a todo trabajador una constancia de participación a los cursos, siempre y cuando tenga el 100% de asistencias y obtenga una calificación mínima de 8.0 en su evaluación de la capacitación.

3.2 El Director y/o Gerente de área:

3.2.1 Deberá elaborar los Programas de Capacitación y el Listado de Cursos y Participantes Capacitados del área bajo su cargo.

3.3 El Entrenador y/o Instructor interno de Capacitación:

3.3.1 Deberá participar como entrenador y/o instructor interno sólo si obtiene clasificaciones de Funcional, Efectivo o Modelo a Seguir.

3.4 La Institución externa de Capacitación:

8.2.1 Se recurrirá a un agente externo para que proporcione la capacitación cuando no se tengan los recursos tanto materiales como humanos para proporcionarla con instructores internos, sólo se podrá contratar a Instituciones que cuenten con R.F.C., registro ante la Secretaría del Trabajo y el Temario a desarrollar.

En base a la solicitud de capacitación externa, se elaborará el requerimiento de cheque, para así cubrir el costo del curso, esto se tiene que realizar antes de mandar al participante(s) y debe ser autorizado por el Gerente de Recursos Humanos y el Director General.

3.5 El Trabajador:

3.5.3 Deberá participar en el entrenamiento y capacitación que proporciona la organización, independientemente de su calificación de personal o evaluación del desempeño.

4.0 DEFINICIONES

4.1 CAPACITACIÓN DE PERSONAL. Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

5.0 RESPONSABLE DE LA AUTORIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de autorizar, editar y actualizar adecuadamente este procedimiento, así como las políticas y procedimientos de cada área, es el Director de Aseguramiento de la Calidad.

6.0 REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año de la fecha de emisión, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo de la organización.

7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1	**ANEXO UNO:**	FORMATO GRH007-A para elaborar Programas de Capacitación.
7.2	**ANEXO DOS:**	Ejemplo del FORMATO GRH007-A lleno.
7.3	**ANEXO TRES:**	FORMATO GRH007-B para elaborar el Listado de Cursos y Participantes Capacitados.
7.4	**ANEXO CUATRO:**	Ejemplo del FORMATO GRH007-B lleno.

8.0 PROCEDIMIENTO

8.1 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.1.1 Coordinará las actividades para la Capacitación de Personal en dos semestres: I mes de enero y II mes de julio de cada año.

8.1.2 Distribuirá a los Directores y/o Gerentes de todas las áreas el FORMATO GRH007-A para elaborar Programas de Capacitación y el FORMATO GRH007-B para elaborar el Listado de Cursos y Participantes Capacitados.

8.2 El Director y/o Gerente de área:

8.2.1 Elaborará los Programas de Capacitación y el Listado de Cursos y Participantes Capacitados del área bajo su cargo en el formato GRH007-A y en el FORMATO GRH007-B respectivamente.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH007-A PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Cuadro No. 1 **SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.

Cuadro No. 2 **FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore el Programa de Capacitación.

Cuadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el nombre del área funcional autorizada que elabore el Programa de Capacitación.

Cuadro No. 4 **RESPONSABLE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente que elabore el Programa de Capacitación.

Cuadro No. 5 **PUESTO.** Escribir en este cuadro el nombre del puesto que desempeñe el responsable.

Cuadro No. 6 **NOMBRE DEL PROGRAMA.** Escribir el nombre del curso que por su frecuencia de solicitud fue elegido

Cuadro No. 7 **OBJETIVO.** Se debe describir de forma general, la especificación o alcance que se pretende lograr al finalizar el curso. El objetivo deberá ser congruente con las necesidades y objetivos de la empresa.

Cuadro No. 8 **NIVEL DE ESCOLARIDAD.** Escribir cuál es la escolaridad o conocimientos mínimos que se requieren para poder participar en dicho curso.

Cuadro No. 9 **HORAS TOTALES.** Anotar la suma de horas por tema del curso sugerido. También se deberán anotar las horas de teoría y de práctica en que se divide el curso.

Cuadro No. 10 **HORAS/SEMANA.** Anotar la cantidad de horas semanales que abarcará el curso, las dos primeras letras de los días en que se impartirá, y el horario en que se llevará a cabo.

Cuadro No. 11 **INSTALACIONES.** Se debe especificar el lugar donde se impartirá el curso.

Cuadro No. 12 **RECURSOS DIDÁCTICOS.** Mencionar los medios a través de los cuales se proporcionará la información del curso.

Cuadro No. 13 **CONTENIDO PROGRAMÁTICO.** Escribir en la primer columna los temas que abarcará el curso, y en la segunda columna el promedio de horas por tema que se requieren para cubrirlo.

Cuadro No. 14 **INSTRUCTOR (ES).** Anotar el nombre (s) del instructor que proporcione el curso y firmará de enterado.

Cuadro No. 15 **DIRECTOR Y/O GERENTE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente de área que elabore el Programa de Capacitación, y firmará de conformidad.

Cuadro No. 16 **JEFE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.** Escribir el nombre del Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación que haya revisado el Programa de Capacitación, y firmará de conformidad.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO GRH007-B PARA ELABORAR EL LISTADO DE CURSOS Y PARTICIPANTES CAPACITADOS

Cuadro No. 1 **SEMESTRE.** Escribir el número I si pertenece al mes de enero y el número II si pertenece al mes de julio.

Cuadro No. 2 **FECHA.** Escribir la fecha en que se elabore el Listado de Cursos y Participantes capacitados.

Cuadro No. 3 **DIRECCIÓN Y/O GERENCIA.** Escribir el nombre del área funcional autorizada que elabore el Listado de Cursos y Participantes capacitados.

Cuadro No. 4 **RESPONSABLE.** Escribir el nombre del Director y/o Gerente que elabore el Listado de Cursos y Participantes capacitados.

Cuadro No. 5 **PUESTO.** Escribir en este cuadro el nombre del puesto que desempeñe el responsable.

Cuadro No. 6 **NO.** Esta columna indica la cantidad de personas que deben participar en todos los cursos sugeridos para esa Dirección y/o Gerencia.

Cuadro No. 7 **NÚMERO.** En esta columna debe escribirse el número que le fue asignado al trabajador al ingresar a esta compañía.

Cuadro No. 8 **NOMBRE.** En esta columna debe escribirse el nombre de las personas que deberán participar en la capacitación se anotará comenzando con el apellido paterno, apellido materno y nombre (s), poniendo especial cuidado en la ortografía.

Cuadro No. 9 **NO.** A partir del FORMATO GRH006-B, representar con un número en orden de aparición, cada curso que por su mayor frecuencia fue elegido para elaborar los Programas de Capacitación. Se rellenará el recuadro del número del curso en que cada trabajador deberá participar.

Cuadro No. 10 **FIRMA DEL TRABAJADOR.** En este cuadro cada trabajador deberá firmar de conformidad, para notificarle de los cursos en los cuales está programada su participación.

Cuadro No. 11 **No. DEL CURSO.** Representa el número en orden de aparición de cada curso que por su mayor frecuencia fue elegido para elaborar los Programas de Capacitación.

Cuadro No. 12 **NOMBRE DEL CURSO.** A partir del FORMATO GRH006-B, escribir el nombre de cada curso que por su mayor frecuencia fue elegido para elaborar los Programas de Capacitación.

8.3 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal y el Director y/o Gerente de área:

8.3.1 Elaborarán **EL CONTENIDO PROGRAMÁTICO** que servirá como material de apoyo al curso conforme a las siguientes instrucciones:

A) **LA CARÁTULA** deberá contener:

- Nombre de la empresa que imparte la capacitación
- Nombre del curso que se imparte
- Objetivos de la capacitación
- Nombre del instructor (es)
- Período, fecha y horarios en que se impartirá la capacitación

B) **LA INTRODUCCIÓN** deberá explicar cómo se desarrollará el curso de principio a fin y su interrelación que pueda tener con los demás cursos establecidos para la misma Dirección y/o Gerencia, con el objetivo de dar una panorámica de los puntos a atender.

C) **EL CONTENIDO PROGRAMÁTICO** debe tener toda la información que se dará durante todo el curso, poniendo especial cuidado en no dar información que no esté documentada, y que la profundidad de la información no supere el nivel de escolaridad o conocimientos que poseen los participantes.

D) **LA BIBLIOGRAFÍA** debe ser proporcionada para poder corroborar la información que se está dando, y para dar opción al participante de ahondar en el tema.

8.4 El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:

8.4.1 Distribuirá, con una semana de anticipación, **EL AVISO DE CAPACITACIÓN** a los Directores y/o Gerentes de área, anexando la copia del Programa de Capacitación del curso y la Lista de Participantes que deberán asistir al mismo, para que firmen de enterados.

8.4.2 Entregará, al inicio de los cursos, las **LISTAS DE ASISTENCIA** al Instructor interno o externo, anexando la copia del Programa de Capacitación del curso y la Lista de Participantes que deberán asistir al mismo, para que firmen su asistencia diariamente.

8.4.3 Verificará que los cursos se lleven a cabo tal y como lo indica el Programa de Capacitación, y estará pendiente de alguna anomalía que se pudiera presentar en el desarrollo del mismo.

8.5 El Instructor interno o externo:

8.5.1 Impartirá el curso tal y como lo indica el Programa de Capacitación, y sólo proporcionará la información del Contenido Programático que aparece en el material de apoyo al curso.

8.5.2 Pasará las Listas de Asistencia al curso, y verificará que todos los participantes la firmen de presente.

8.5.3 Notificará inmediatamente al Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal alguna anomalía que se presente en el desarrollo del curso.

8.5.4 Efectuará, al término del curso, **LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN** de los participantes, realizando preguntas sobre el Contenido Programático que aparece en el material de apoyo, pero sin permitir remitirse al mismo.

8.5.5 Entregará al Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, las Evaluaciones de todos los participantes del curso, así como una plantilla de calificación o las respuestas correctas, para que se conserve como evidencia de capacitación y como criterio para la entrega de Constancias de Participación.

8.6 **El Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal:**

8.6.1 Deberá entregar a todo trabajador una **CONSTANCIA DE PARTICIPACIÓN** a los cursos, siempre y cuando tenga el 100% de asistencias y obtenga una calificación mínima de 8.0 en su evaluación de la capacitación. Los puntos que se deberán incluir en la misma son los siguientes:

- Nombre de la empresa.
- Frase: "Otorga el presente reconocimiento a:"
- Nombre completo del trabajador
- Frase: "por su participación en el curso:"
- Nombre del curso que se impartió.
- Horas efectivas de capacitación.
- Fecha y horario en que se impartió la capacitación.
- Nombre del instructor (es).
- Nombre y firma del Gerente de Recursos Humanos y del Director General.

9.0 LISTA DE DISTRIBUCIÓN

SOCIEDAD CIVIL
GERENCIA DE FINANZAS
DIRECCIÓN GENERAL
GERENCIA DE SISTEMAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
GERENCIA DE CALIDAD
DIRECCIÓN COMERCIAL
GERENCIA DE DISEÑO GRÁFICO
GERENCIA DE VENTAS PRODUCTOS ESPECIALES
GERENCIA DE VENTAS DE PLEGADIZO
GERENCIA DE VENTAS DE CORRUGADO
GERENCIA DE COMPRAS
DIRECCIÓN DE OPERACIONES
GERENCIA DE PRODUCCIÓN SAN ESTEBAN
GERENCIA DE PRODUCCIÓN ALTAMIRA
GERENCIA DE MATERIALES
GERENCIA DE MANTENIMIENTO

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH007-A
PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: 1 FECHA: 2 (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: 3

RESPONSABLE: 4

PUESTO: 5

NOMBRE DEL PROGRAMA:	6	
OBJETIVO:	7	
NIVEL DE ESCOLARIDAD:	8	
HORAS TOTALES:	9	**TEORÍA:** **PRÁCTICA:**
HORAS/SEMANA:	10	**DÍAS:** **HORARIO:**
INSTALACIONES:	11	
RECURSOS DIDÁCTICOS:	12	

CONTENIDO PROGRAMÁTICO 13

NÚMERO	TEMAS	TIEMPO
1		
2		
3		
4		
5		

INSTRUCTOR (ES): 14	**FIRMA:**
DIRECTOR Y/O GERENTE: 15	**FIRMA:**
JEFE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL: 16	
FIRMA:	

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH007-A
PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

SEMESTRE: I

FECHA: 28 / enero / 2001 (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: LIC. CARLOS A. U. PONCE PÉREZ

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: OBTENER EL ADECUADO APROVISIONAMIENTO, APLICACIÓN, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES DE CARTÓN, S.A. DE C.V.

NIVEL DE ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, PSICOLOGÍA O RELACIONES INDUSTRIALES

HORAS TOTALES: 25 **TEORÍA:** 10 **PRÁCTICA:** 15

HORAS/SEMANA: 5 **DÍAS:** LU-MA-MI-JU-VI **HORARIO:** 15:00 a 16:00

INSTALACIONES: SALA DE CAPACITACIÓN (EDIFICIO B 2DO. PISO)

RECURSOS DIDÁCTICOS: PINTARRÓN Y PROYECTOR DE ACETATOS.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO

NÚMERO	TEMAS	TIEMPO
1	Reclutamiento y Selección de Personal	05
2	Descripciones de puesto	03
3	Inducción de Personal	04
4	Calificación del Personal y Evaluación del Desempeño	03
5	Detección de Necesidades de Capacitación y Capacitación de Personal	10

INSTRUCTOR (ES): MTRO. GUSTAVO FUENTES MENDOZA **FIRMA:**

DIRECTOR Y/O GERENTE: LIC. CARLOS A.U. PONCE PÉREZ **FIRMA:**

JEFE DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL:
NORMA GARCÍA MAGAÑA
FIRMA:

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH007-B
PARA ELABORAR EL LISTADO DE CURSOS Y PARTICIPANTES CAPACITADOS

SEMESTRE: 1

3

FECHA: 2 (Día / Mes / Año)

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: _____

RESPONSABLE: 4 PUESTO: 5

6 7 8 **No. DEL CURSO** 9 10

NO.	NÚMERO	NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	OBSERVACIONES
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
		TOTALES											

No.	11 NOMBRE DEL CURSO	No.	NOMBRE DEL CURSO
1	12	6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

CARTÓN, S.A. DE C.V.

FORMATO GRH007-B
PARA ELABORAR EL LISTADO DE CURSOS Y PARTICIPANTES CAPACITADOS

SEMESTRE: 1

FECHA: 28 / enero / 2001
Día Mes Año

DIRECCIÓN Y/O GERENCIA: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: LIC. CARLOS A.U. PONCE PÉREZ

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

No. DEL CURSO

NO.	NÚMERO	NOMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	FIRMA
1	701119	GARCÍA MAGAÑA NORMA											
2	681225	JIMÉNEZ SALAS SERGIO											
3	720615	ORTEGA BELLO OFELIA											
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

No.	NOMBRE DEL CURSO	No.	NOMBRE DEL CURSO
1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	6	INGLÉS BÁSICO
2	NÓMINA	7	
3	SEGURIDAD E HIGIENE	8	
4	RELACIONES HUMANAS	9	
5	LA NORMA ISO 9000	10	