

74



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "CAMPUS ARAGÓN"

ISO 9000 Y SU APLICACIÓN EN LA CERTIFICACIÓN DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA  
ÁREA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A:  
RAUL MARTÍNEZ ARAHU

ASESOR:  
ING. JULIAN ALCANTARA HERNÁNDEZ



MÉXICO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

*A mi esposa Luz María...*

*A mis hijos Fernando y Alan...*

*A mi Padre . .*

*A mi madre...*

# ISO 9000 Y SU APLICACIÓN EN LA CERTIFICACION DEL AREA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE UNA INSTITUCION FINANCIERA

## CAPITULADO

### Introducción

#### CAPITULO I. Productividad, calidad y el entorno actual de la empresa

1 1	Conceptos de productividad y calidad	4
1 2	Relación entre calidad y productividad	6
1 3	Método de diagnóstico de la productividad	7
1 3 1	Condiciones externas que afectan a la productividad	7
1 3 2	Condiciones que aumentan la productividad	8
1 3 3	Factores que tienden a reducir la productividad	9
1 3 4	Factores que afectan la productividad	10
1 3 5	Factores que restringen el incremento de la productividad	10
1 3 6	Medición de la productividad	11
1 4	Calidad en la empresa	
1 4 1	Globalización Nuevo entorno de las empresas	13
1 4 2	Control de calidad	13
1 4 3	Aseguramiento de la calidad	13
1 4 4	Control de calidad total	14
1 4 5	Modelo de resolución y prevención de errores en la calidad	15

#### CAPITULO II. Certificación ISO 9000, Panorama General

2 1	Introducción	
2 1 1	Razones para las normas de un sistema de calidad	18
2 1 2	Normalización / estandarización	18
2 1 3	Normas	19
2 1 4	Quien normaliza	19
2 1 5	Certificación	19
2 2	Norma ISO 9000	
2 2 1	Concepto	20
2 2 2	Requisitos de la Norma	22
2 2 3	Relación con las Normas Mexicanas de calidad	26
2 3	Como obtener la ISO 9000, Descripción General	27
2 3 1	Planeación del proyecto	30
2 3 2	Análisis de la organización	32
2 3 3	Revisión	37
2 3 4	Formulación de procedimientos	39
2 3 5	Construcción del sistema	40
2 3 6	Implantación	41
2 3 7	Auditoria o evaluación	43

#### CAPITULO III. El Area de Reclutamiento, selección y contratación de la Institución Financiera (Aspectos Generales y Diagnóstico)

3 1	Aspectos Generales	46
3 1.1	Estructura organizacional de la institución financiera y Area	47

3.1.2.	Análisis del Area de Reclutamiento, Selección y contratación del Banco	49
3.2.	Diagnostico del Area	
3.2.1.	Situación actual ( Hipótesis)	53
3.2.2.	Desarrollo del diagnostico	53
3.2.3.	Interpretación de los resultados	61
3.2.4.	Alternativa de solución	61

#### **CAPITULO IV. Diseño del Sistema ISO 9000 del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del Banco**

4.1.	Decisión y compromiso	
4.1.1.	Declaración de la política de calidad	62
4.1.2.	Decisión de la Norma a aplicar	63
4.2.	Planeación del proyecto	
4.2.1.	Elección del líder	64
4.2.2.	Recursos	64
4.2.3.	Calendario de trabajos	65
4.3.	Análisis de la organización	
4.3.1.	Flujos operativos	67
4.3.2.	Identificación de procedimientos requeridos para cumplir la norma	75
4.4.	Construcción del sistema	
4.4.1.	Control de documentos	76
4.4.2.	Manual de calidad	82
4.4.3.	Manual de procedimientos	84

#### **CAPITULO IV. Implantación**

5.1.	Capacitación Interna	86
5.2.	Audidores Internos de Calidad	87
5.3.	Auditoria Interna	88
5.3.1.	Preparación	
5.3.2.	Ejecución	
5.3.3.	Criterio de calificación de las No Conformidades	
5.3.4.	Seguimiento	
5.3.5.	Cierre de la Auditoria	
5.4.	Resultados de la Auditoria Interna	91
5.5.	Certificación	
5.5.1.	Diagrama del proceso de certificación	93
5.5.2.	Elección del evaluador	94
5.5.3.	Envío del manual de calidad	95
5.5.4.	Auditoria Externa	98
5.5.5.	Correcciones	99
5.5.6.	Certificación	101

#### **Conclusiones**

#### **Bibliografía**

#### **ANEXO. Manual de Calidad**



## Introducción

Como consecuencia de la globalización de la economía se incrementa cada día la necesidad de garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes internos y externos de una forma que satisfagan y cubran sus expectativas. Actualmente, la calidad se manifiesta, y así es reconocida, como factor indispensable para la continuidad de las empresas en unos mercados cada vez más competitivos, competencia mundial sin precedente alguno.

Con este propósito la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sede en Suiza, desarrolló las normas ISO 9000 para el aseguramiento y administración de la calidad. Su objetivo es, mantener bajo control todos los procesos que inciden directa e indirectamente en la obtención de la calidad, desde mercadeo hasta servicio post-venta.

En esencia, la ISO 9000 persigue dar confianza al cliente, comprador o usuario de los productos de la empresa o de alguna de sus áreas internas, de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los productos cumplen con las especificaciones que satisfacen sus necesidades. Así mismo la eficacia de un sistema de calidad basado en la Norma ISO 9000, depende de que todo el personal de una empresa o área interna lo lleve a cabo de manera consciente y convencido de los beneficios que trae consigo todo el sistema de calidad.

El caso práctico presentado en esta tesis, ejemplifica la implantación de un Sistema de Calidad basado en la Norma ISO 9000, en el área de reclutamiento, selección y contratación de una Institución Financiera en donde el principal producto son Recursos Humanos, de ahí la particularidad del caso.

El proceso de Auditoría, evaluación y eventual registro del Área de Reclutamiento, selección y contratación de la Institución Financiera se inicia con la evaluación de las condiciones actuales de operación y una recomendación detallada de todo lo que se tiene que corregir, de acuerdo a lo establecido en los 20 puntos de la Norma.

Los principales pasos para que el Área obtenga su registro (certificación) ISO 9000 son:

- La dirección deberá estar comprometida en todo el proyecto
- Deberá haber un coordinador interno responsable de todo el proceso.
- Se realizarán auditorías internas en busca de retroalimentación y mejoría.
- Se elaborará el Manual de Calidad ( 20 puntos de la norma)
- Se diseñarán los procedimientos y se documentarán.
- Se coordinará la visita inicial del Auditor Certificado
- Al tener la evaluación, seguir evaluando a nivel interno.

Vale la pena señalar que todo el proceso es complicado y de alguna forma costoso, sin embargo en reciprocidad a lo invertido las ventajas y beneficios al final del ciclo sin duda son: el control interno de la operación, el control de los proveedores, la eficiencia de la operación, una posición competitiva, la aceptación del proceso y finalmente la seguridad de que los productos entregados a nuestros clientes ( en este caso, internos) cumplen con todas sus expectativas.

## **CAPITULO I. Productividad, calidad y el entorno actual de la empresa**

## CAPITULO I. Productividad, calidad y el entorno actual de la empresa

### 1.1 Conceptos de productividad y calidad

#### A. Productividad

- Conceptual** La productividad es la relación que existe entre lo que se produce y lo que se consume, es un concepto cualitativo y no se refiere sólo a una fábrica o productos, sino también a comercios, bancos y servicios; es decir, que la productividad está en todas las fases del proceso productivo, abarcando éste a la comercialización y administración, independientemente del tamaño de la operación.
- Dinámica** El proceso productivo de la empresa empieza en una necesidad que motiva al productor un bien o servicio, que posteriormente comercializa, satisfaciendo de esta forma al consumidor, que en agradecimiento retribuye con el dinero al fabricante, y de esta manera se forma un ciclo.
- Integral** La productividad en un trabajo integral; es decir, todos los integrantes de la organización, desde el más modesto trabajador hasta el máximo dirigente, deben participar, y de esta actividad debe abarcar las áreas productiva, comercial y administrativa.
- Progresiva** La productividad no es estática, sino debe perfeccionarse, atendiendo a las prioridades del momento pero sin perder de vista al futuro.

#### Formula de Productividad <sup>1</sup>

La productividad se mide, en su forma más sencilla, en razón de la salida dividida entre la entrada, en otras palabras es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Insumos}$$

$$\text{Productividad} = \text{Resultados} / \text{Medios}$$

Es la medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

#### B Consideraciones sobre la Calidad

Hasta ahora, se ha centrado la atención con respecto a las mediciones en el volumen de los insumos y de la producción o resultados. Es posible imaginar, y hasta predecir que si la dirección sólo hace hincapié en el volumen, la calidad de la producción de la organización se va a ver afectada negativamente.

---

<sup>1</sup> Angel Pola, Gestión de la Calidad, pp 13

## Conceptos básicos

El objeto de definir estos conceptos es para estar de acuerdo de lo que busca la organización de la empresa en todas sus operaciones industriales, éstos pueden definirse como:

Calidad	La Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC) la define como: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades o expectativas expresadas o implícitas.
Control de calidad	Para el Dr Kaoru Isikahua consiste en: Desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe de ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario (satisfacer los requisitos relativos a la calidad) <sup>2</sup>
Aseguramiento de la calidad	Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o un servicio cubrirá los requisitos dados sobre la calidad. Una definición más descriptiva y directa la de Koonstz y O'Donnell: " Decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo" <sup>3</sup>
Sistema de calidad	Conjunto interrelacionado de planes, políticas, procesos, procedimientos, personal y tecnología necesarios para cumplir con los objetivos de calidad de una organización. <sup>4</sup>

## Que se persigue con la calidad?

La calidad al implantarse o perfeccionarse en la empresa, busca los siguientes objetivos:

- Satisfacer a los consumidores
- Competir adecuadamente en ventas con respecto a otros productores
- Reducir el impacto de la inflación al bajar los costos de fabricación
- Desarrollar nuevos productos o procesos de fabricación
- Mejorar el ambiente de trabajo y el nivel de vida de los trabajadores

## Los elementos esenciales de la calidad

Igualar la calidad a las necesidades de los clientes, idea que los clientes tienen acerca de la calidad de los productos de la organización, no es otra cosa que brindarles eso que desean en el momento en que lo desean.

*Calidad = eso que se desea + cuando se desea*

En esta ecuación "eso" implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas. El "cuando" implica proporcionar al cliente eso que necesita con toda la oportunidad. Por lo mismo:

*Calidad = precisión + oportunidad*

<sup>2</sup> Angel Pofa, Gestión de la Calidad, pp 9-12

<sup>3</sup> James R. Evans, Admón y Control de la Calidad, pp 142

<sup>4</sup> James R. Evans, Admón y Control de la Calidad, pp 14

## Cinco factores que afectan la calidad

La calidad de los resultados producidos por cualquier organización depende de cinco factores. Esos factores son el diseño, los equipos, los materiales, los programas y el desempeño. Su combinación determina, tanto la precisión o aceptación de los resultados, como la oportunidad en que tales resultados se ofrecen.

Diseño	La calidad de lo que se produce no sólo depende del producto; también obedece al diseño de los sistemas que se requieren para producir tales bienes o servicios.
Equipos	La aptitud con la cual los equipos, las herramientas y la maquinaria con que se cuenta pueden producir, en forma precisa y confiable
Materiales	Es imprescindible que las características de los insumos / materiales se ajusten a los requerimientos o especificaciones
Programación	Si se equipara calidad con satisfacción de los clientes, y dentro de ésta última se incluye la recepción oportuna de lo que se demanda, es posible reconocer la enorme importancia que, para la calidad, puede llegar a tener una buena programación.
Desempeño	El desempeño humano tiene un efecto importante sobre la calidad de los bienes que se producen. El desempeño depende de dos factores: pericia y motivación.

De la satisfacción del cliente, el elemento "que se desea" se define perfectamente determinando las características específicas de calidad que se requieren; el elemento "cuando se desea" recalca la importancia de la oportunidad o puntualidad en el procedimiento de los pedidos y en las entregas. El nivel específico de calidad que se requiere se comunica mediante los estándares de calidad.

## 1.2 Relación entre calidad y productividad <sup>5</sup>

Existe una clara relación entre los términos calidad y productividad. Algunos los señalan como la cara y la cruz de una misma moneda o que una es consecuencia de la otra. Como ya definimos, el concepto matemático de Productividad puede expresarse mediante la relación de los resultados obtenidos y los medios, inversiones o recursos. La productividad no es algo que solo dependa del empleado, depende de todos los integrantes de la empresa y en primer lugar, de los directivos. La productividad no consiste en que el obrero trabaje más horas y aun ritmo acelerado. En realidad se obtiene mediante la suma de todas las productividades alcanzadas cuando se administran y potencian todos los recursos.

Se ha pasado de un concepto de productividad fundamentado en el esfuerzo de la mano de obra a otro concepto en que la productividad es responsabilidad de la gerencia y de los directivos de la empresa.

La productividad global estará formada por los incrementos obtenidos en las cifras de ventas, por los ahorros conseguidos en los materiales, en la mano de obra, en los gastos totales, en la

reducción de presupuestos de gastos... en definitiva por la suma de las productividades de cada uno de los recursos

Actualmente no podemos pensar solo en productividad, tenemos que basarnos en el conjunto calidad y por consecuencia la productividad. Ambas son necesarias, a nivel nacional, para la empresa y para el individuo

A nivel nacional tiene importancia en cuanto a reducir el desempleo, puesto que permite la creación de nuevos puestos de trabajo, además define la competitividad internacional en función de la relación calidad – precio

A nivel Empresa, la calidad y la productividad le permiten destacarse en el mercado ofreciendo producto de calidad a precios competitivos, logrando eliminar desperdicios y aprovechar mejor los recursos disponibles

Para el individuo, el hecho que la empresa destaque por el binomio calidad – productividad, supondrá tener mejores condiciones de trabajo, mayor satisfacción por el propio trabajo, seguridad en su empleo y a la larga mayor capacidad adquisitiva.

### 1.3 Diagnostico de la productividad <sup>6</sup>

El mejoramiento de la productividad es el motor que esta detrás del progreso económico y de las utilidades de las empresas. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida

La productividad se define como la relación entre las entradas y las salidas de un sistema productivo. Con frecuencia es conveniente medir esta relación como una razón de la salida dividida entre la entrada. Si se produce mas salida con las mismas entradas se mejora la productividad. De la misma manera si se utilizan menos entradas para producir la misma salida, también se mejora la productividad.

En muchas organizaciones los costos de mano de obra directa están bajo buen control, pero los costos indirectos están conduciendo a una baja productividad. La Productividad debe, considerarse como un asunto de toda la organización.

Existen diferentes enfoques acerca del problema de la productividad: los economistas se concentran en el efecto sobre la inversión y la regulación del gobierno. Los psicólogos se concentran en el diseño del trabajo u otros enfoques de las relaciones humanas. Los ingenieros industriales además subrayan los efectos de los métodos y del flujo de trabajo sobre la productividad

#### 1.3.1 Condiciones externas que afectan de la productividad <sup>7</sup>

La empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se ve afectado por su relación con el entorno:

- a) entorno jurídico. En los países existen leyes que regulan a las empresas desde su formación y operación hasta su desaparición. En México algunas de estas leyes son: La Constitución Política, La Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del INFONAVIT, Ley de Sociedades Mercantiles, Ley del IVA, Ley del Impuesto al Activo, etc.

<sup>6</sup> Roger G. Schroeder, Admón. de Operaciones, pp 719-720

<sup>7</sup> Lourdes Münch, Fundamentos de Administración, pp 26-27

- b) Entorno Económico Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran como uno de los sectores económicos, así como para calcular el producto interno bruto. Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son la entrada de divisas, la exportación, las políticas fiscales y arancelarias por lo que el desarrollo económico del país influye en la productividad de la empresa.
- c) Entorno Político Si la situación política de un país no es adecuada la empresa se ve directamente afectada
- d) Entorno Social La existencia de una empresa produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras, etc.
- e) Entorno Geográfico De vital importancia el lugar en el que se establece la empresa, el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos

### 1.3.2 Condiciones que aumentan la productividad <sup>8</sup>

- a) Aumento de la productividad por reducción de medios. Si logramos mantener los mismos resultados reduciendo la inversión habremos obtenido una productividad mayor en base a unos costos menores. Esta es la variante más conocida.
- b) Aumento de la productividad por crecimiento global. Si crecen los medios en proporción menor a la que han crecido los resultados obtendremos también un aumento de la productividad. Conseguir aumentos importantes de los resultados con crecimiento moderado de los medios puede significar un aumento considerable de la productividad
- c) Aumento de productividad por crecimiento de los resultados. Haciendo crecer los resultados con la misma inversión se puede hablar de un crecimiento inteligente.
- d) Aumento de la productividad por crecimiento privilegiado. Se logran cuando a la vez crecen los resultados y decrecen los medios.
- e) Aumento de productividad por disminución inteligente. Haciendo decrecer tanto los resultados como los medios. Un decrecimiento controlado ofrece ventajas frente a un decrecimiento provocado por un mercado en recesión.

En resumen, tenemos:

Por reducción de Costos	= Resultados / ∇ Medios
Por crecimiento global	Δ Resultados / Δ Medios (en menor proporción)
Por crecimiento de resultados	Δ Resultados / = Medios
Por crecimiento privilegiado	Δ Resultados / ∇ Medios
Por disminución inteligente	∇ Resultados / ∇ Medios

<sup>8</sup> Angel Pola, Gestión de la Calidad, pp 13-15

### 1.3.3 Factores que tienden a reducir la productividad <sup>3</sup>

#### a) producto

- El producto y sus partes componentes pueden ser diseñados de tal forma que resulte imposible emplear procedimientos o métodos de fabricación más económicos.
- La diversidad excesiva de productos o la falta de normalización de los componentes suelen imponer la necesidad de fabricarlos por lotes pequeños
- La fijación equivocada de normas de calidad, por exceso o por defecto, puede incrementar el contenido de trabajo
- Los componentes de un producto pueden tener un modelo tal, que para darle forma definitiva sea preciso eliminar una cantidad excesiva de material.

Por consiguiente, la primera medida para aumentar la productividad y reducir costo del producto es suprimir del modelo y especificación las características que tiendan a causar un exceso en el contenido de trabajo y que los diseñadores o la dirección puedan evitar

#### b) proceso o método

- Utilización de maquinaria de un tipo o tamaño inadecuado
- El proceso no funciona adecuadamente
- Se utiliza herramienta inadecuada
- Si la disposición de la fábrica impone movimientos innecesarios
- Si los métodos de trabajo del operario entrañan movimientos innecesarios

La productividad óptima del proceso sólo se logrará cuando se efectúe con el menor desperdicio de movimientos, tiempo y esfuerzo y en condiciones de máxima eficiencia. Habría de suprimir todo lo que origine movimientos innecesarios del trabajador.

#### c) Tiempo improductivo imputable a la dirección

- Por una política de ventas que exija un número excesivo de variedades de un producto
- Por no normalizar, las partes componentes de los diversos productos
- Por no cuidar desde un principio de que los diseños estén bien concebidos y se respeten exactamente las indicaciones del cliente
- Por no planificar la secuencia de operaciones y de los pedidos
- Por no organizar el abastecimiento de materias prima, herramientas y demás elementos
- Por no conservar las instalaciones y maquinaria en buen estado
- Por permitir que las instalaciones y maquinaria funcionen en mal estado
- Por no crear condiciones de trabajo que permitan al operador trabajar en forma sostenida
- Por no adoptar precauciones adecuadas contra los accidentes
- Por no proporcionar capacitación a los trabajadores, e incrementar sus habilidades para operar

#### d) Tiempo improductivo imputable al trabajador

<sup>3</sup> Roger G. Schroeder, Admón. de Operaciones, pp 732-735



- Ausentándose del trabajo sin causa justificada; llegando tarde al trabajo; no poniéndose a trabajar inmediatamente después de registrar su entrada; no trabajando o haciéndolo despacio deliberadamente.
- Trabajando con descuido que origine desechos o repeticiones de trabajo
- No observando las normas de seguridad y siendo víctima o causa de accidentes por negligencia

#### 1.3.4 Factores que afectan la productividad

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

##### Métodos y equipo

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constante en los métodos, los procedimientos y los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Ejemplo:

- Automatización de procesos
- Instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte
- Disminución del manejo del producto

##### Utilización de la capacidad de los recursos

La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar. Ejemplo.

- Operar una instalación con más turnos
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel de servicio a los clientes.

##### Niveles de desempeño

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados. Ejemplo:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados

#### 1.3.5 Factores que restringen el incremento de la productividad

Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, si no inclusive por inhibir cualquier intento para elevar la productividad. Enseguida se listan los factores más comunes:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar y/o crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad
- Los reglamentos gubernamentales
- El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad
- Incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo

- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

#### Los Humanos y las Organizaciones

La satisfacción de las necesidades depende en gran medida del puesto que se desempeñe. Todas las necesidades, físicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, se encuentran ligadas al ámbito laboral. Y esto tiene la misma validez para todos los que trabajan en la organización. Por el hecho de que la mayoría tiene que trabajar y dado que el trabajo consume la mayor parte del tiempo de que se dispone, no existe mejor lugar que el trabajo para satisfacer las necesidades personales.

Cuando los directivos entienden lo anterior, y lo aceptan, tanto intelectual como emocionalmente, pueden emplearlo para edificar una organización altamente productiva. Las personas son egocéntricas. Cada miembro considera a la organización, a los compañeros de trabajo y a los directivos de acuerdo a la relación que tenga con ellos. Un individuo es el centro de su propio universo. Cuando mucho, las personas sólo son parcialmente objetivas. Si, según su punto de vista, se pone a la organización y al trabajo por encima de ellas y de la satisfacción de sus necesidades, se les está desmotivando. Por otra parte, si se les muestra la forma como la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías, y representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, los individuos se transformarán en seres altamente productivos.

#### 1.3.6 Medición de la productividad <sup>10</sup>

Se ha dicho, "si usted no puede medirla, no puede administrarla", esto es particularmente verdad para la Productividad.

La productividad Nacional, por ejemplo, se obtiene dividiendo la salida total, medida por el PIB <sup>11</sup>, entre el total de entradas de mano de obra y capital.

$$\text{Productividad de factor total} = \text{PIB} / \text{mano de obra} + \text{capital}$$

Existen también dos razones parciales de productividad, una para la mano de obra y otra para el capital:

$$\text{Productividad de mano de obra} = \text{PIB} / \text{horas de mano de obra}$$

$$\text{Productividad de capital} = \text{PIB} / \text{capital}$$

Las razones de productividad nacional comúnmente se expresan como índices en el tiempo. Estos periodos por lo general son anuales o trimestrales.

Algunos ejemplos de mediciones de la productividad a nivel empresa son:

<sup>10</sup> Roger G. Schroeder, Administración de operaciones, pp 720 - 732

<sup>11</sup> Producto interno bruto (PIB) se define como el valor de todos los bienes y servicios producidos por un país durante un periodo determinado calculados al precio final alcanzado en el momento en que son destinados al usuario final, es decir, no se incluye el valor de los bienes y servicios que se consumen durante el proceso productivo. <http://consulta.inlatrade.com.mx>

*Ventas / Horas de mano de obra*

*Ventas / pago*

*Embarques / Mano de obra directa + mano de obra indirecta + materiales*

*Producción a precio estándar / mano de obra + materiales + indirectos + k(capital invertido)*

Igual que en nivel nacional, existen razones parciales y de factor total a nivel empresa, las razones de ventas / horas de mano de obra y ventas / pago son razones parciales de productividad de mano de obra que ignoran las entradas de capital y materiales. Estas razones de mano de obra no deben utilizarse a no ser que sean las únicas mediciones disponibles. Además, las ventas no se deben utilizar como medición de la salida debido a que las cifras de ventas son afectadas por cambios en el inventario. La producción es una medición mucho mejor de la salida.

La mejor razón de productividad es la última de las indicadas, donde la producción ha sido evaluada a precio estándar en el numerador y se han incluido todas las entradas en el denominador. En este caso la entrada de capital está representada por el costo unitario del capital ( k ) multiplicado por la cantidad de capital invertido

No es suficiente con medir simplemente la productividad a nivel de toda la empresa, se deben desarrollar razones de productividad en cada nivel. Algunos ejemplos de mediciones de productividad para unidades o actividades individuales:

*Ventas / personal de ventas*

*Cuentas por cobrar / empleados del depto. de crédito*

*Dibujos de ingeniería / diseñadores*

*Pies cuadrados de piso limpiado / conserjes*

*Pago total / pago al depto. de personal*

*Yardas de alfombra colocada / numero de trabajadores colocadores*

En un sentido amplio, la productividad se debe relacionar a los objetivos de las operaciones. Los objetivos de las operaciones se establecen en términos tales como servicio, calidad y flexibilidad. Si los objetivos se pueden alcanzar a costos bajos o con menos inversión, entonces se ha mejorado la productividad. La producción se refiere a algo más que " número de piezas". La producción real incorpora mediciones de niveles de servicio, calidad y de flexibilidad. La productividad es, por lo tanto, una cantidad multidimensional que se mide solo con razones simples.

## 1.4 Calidad en la empresa

### 1.4.1 Globalización . Nuevo entorno de las empresas

#### Globalización del mercado

El que una compañía no desee expandirse a otros mercados nuevos, fuera de sus zonas de distribución habituales, no le va a servir de escudo contra los competidores que van a intentar entrar en su área de cobertura.

La idea de pensar en todo el mundo como un potencial mercado al que se pueden hacer llegar productos y servicios sea cual fuere el origen de los mismos, es una realidad en marcha que va a obligar a todas las organizaciones a realizar un esfuerzo adicional para seguir manteniéndose en el nuevo entorno competitivo.

#### Nuevo entorno para las empresas

El concepto de calidad evoluciona debido a una serie de factores como son la complejidad de los mercados y productos, el incremento de las exigencias de los consumidores, el nivel de formación de los trabajadores y consumidores, etc. Las exigencias que el nuevo entorno impone a las empresas son principalmente reducción de plazos, reducción de costos y aumento de la calidad de los productos o servicios, lo que puede resumirse en una búsqueda continua de incrementar la productividad.

### 1.4.2 Control de calidad <sup>12</sup>

Aun en la actualidad para algunas empresas, el control de calidad queda reducido a una inspección, realizada por personal del departamento de calidad y limitada a la recepción de los materiales, a algunos puntos del proceso, y escasas veces al producto terminado. Esta es una concepción errónea, en función de lo siguiente:

- Exceso de tiempo entre el fallo y el ajuste del proceso
- No aporta información alguna de las posibles causas del fallo en relación al tiempo
- Fomenta la despreocupación del empleado. No propicia el autocontrol.

El concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona o departamento encargado de controlar el cumplimiento de alguna de las especificaciones, a desarrollar una función en la empresa: La Función de Calidad. Esta función se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en base a una adecuación al uso de los productos o servicios.

Cuando la calidad se obtiene como consecuencia de que todas las personas que están en el proceso se empeñen en obtener calidad a la primera, en realizar constantemente el óptimo posible, diremos que no se necesitará el control de calidad, pues el fabricar calidad sería un proceso natural.

### 1.4.3 Aseguramiento de la calidad <sup>13</sup>

Como ya mencionamos el Aseguramiento de la calidad es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza

<sup>12</sup> Angel Pola, Gestión de la Calidad, pp 11-125

<sup>13</sup> <http://www.femz.es/Calidad/>

adecuada de que un producto o un servicio cubrirá los requisitos dados sobre la calidad. El AC implica

- Diseño de producto de forma que satisfaga las exigencias del cliente.
- Incrementar el control en la fase de producción con documentación y procedimientos para asegurar que en cada una de las etapas de fabricación se ha operado correctamente
- Controlar la calidad del proceso además de la calidad del producto. Se utilizan los controles estadísticos.
- Introducir el concepto de prevenir

Con el AC los defectos se detectan rápidamente, al principio, donde se generan y donde es más fácil y más barato eliminarlos.

Se puede por tanto decir que el AC se resume con el siguiente principio: La calidad se fabrica, no se controla

#### 1.4.4 Control de calidad total

Del AC se evoluciona en los años 80 hacia el CCT. El CCT consiste en el desarrollo, diseño, producción, comercialización y prestación del servicio de productos y servicios con una eficacia del costo y una utilidad óptimas y que los clientes comprarán con satisfacción

El CCT supone

- Que todas las funciones de la empresa están implicadas en la obtención de la calidad de los productos y servicios. La calidad se obtiene no sólo por el control de la fase de producción, sino que intervienen todos los departamentos de la empresa.
- Que todos los empleados son agentes directos en la obtención de la calidad sin importar el nivel jerárquico (alta dirección, directores de fábrica, de departamento, de sección, supervisores, encargados y obreros). Cada uno debe concebir sus defectos de forma que se puedan medir. Es decir: La calidad es cosa de todos.
- Que debe incluirse en la política de la calidad todas las necesidades del cliente (externo o interno) con la ausencia total de defectos.
- Que cada función está implicada durante todo el ciclo de duración del producto: desde la fase de estudio de mercado hasta el servicio post-venta pasando por el diseño de producto, diseño de procesos, fabricación, compras, distribución y ventas
- Que se crean sistemas que faciliten la cooperación/comunicación entre departamentos. Círculos de calidad, AMFE, QFD, Ingeniería simultánea, Grupos de resolución de problemas y se preparan y ponen en práctica fielmente las normas internas
- Que cada función se organiza para mejorar continuamente la calidad.

Esto sólo puede alcanzarse por medio del uso masivo de diversas técnicas como los métodos estadísticos y técnicos, las normas y reglamentos, los métodos

computarizados, el control automático, el control de instalaciones, el control de los sistemas de medida, la investigación operativa, la investigación de mercado.

#### **1.4.5 Modelo de resolución y prevención de errores en la calidad**

La mayoría de los problemas pueden clasificarse como sigue:

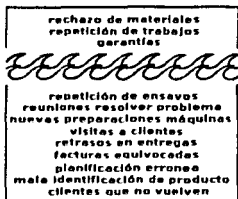
- a) Problemas relacionados con capacidades o actitudes de los trabajadores
  - Error puro
  - No seguir el procedimiento operativo.
  - Formación no adecuada.
  - Compromiso insuficiente con la calidad.
- b) Problemas relacionados con el sistema de aseguramiento de la calidad del área de trabajo
  - No están bien definidas las características de calidad.
  - Estándares operativos incompletos.
  - Puntos a controlar no claros.
  - Gráficos de control de procesos incompletos.
- c) Problemas en la cultura del área de trabajo
  - Nunca se profundiza en los problemas.
  - Descontento con las costumbres del área de trabajo.
- d) Problemas originados en otros departamentos
  - Errores de diseño.
  - Errores en la determinación de las especificaciones del cliente.

Los puntos esenciales del modelo de prevención de errores en la calidad se presentan en los siguientes pasos

- 1 Identificar las fuentes de los errores en la calidad revisando los procesos, la captura de datos, las causas y los efectos de problemas potenciales.
- 2 Analizar los errores en la calidad para determinar los factores que causan el error. Después de una cuidadosa revisión y análisis de datos, de métodos, de procedimientos y de operaciones, se deben identificar los tipos y localización de errores, el personal responsable, las herramientas, las máquinas o los materiales.
- 3 Pensar en soluciones alternativas y remedios para la corrección de los errores. El razonamiento, el conocimiento y la experiencia deben ser utilizados para seleccionar el remedio correcto para la corrección de error en la calidad.
- 4 Ejecutar el remedio para la corrección del error en la calidad y observar los resultados. La visualización y estudio de los datos proporciona un mecanismo de realimentación para saber si los errores han sido o no corregidos y si se ha conseguido una mejora como resultado de remedio aplicado. El estudio de los datos puede proporcionar áreas adicionales para la mejora.

5. Centrarse en mejorar continuamente por medio de caminos sistemáticos y organizados para realizar el trabajo. Alentar, a nivel individual y colectivo, un buen ambiente en el trabajo.

Son muchos y variados los errores a los que se ha de hacer frente en una empresa, no solamente los relacionados directamente con la calidad de productos o servicios, sino otros muchos que frecuentemente pasan desapercibidos.



Errores visibles y ocultos o sumergidos.

Los cinco enfoques comunes para la prevención de errores en la calidad son:

1. Prevención de errores en la calidad por medio de la preparación y la enseñanza.

Este método está dirigido a corregir las malas actitudes que conducen a error. A nivel individual las actitudes que conducen a error son identificadas y resueltas. La necesidad de tener calidad como principio de producción es imprescindible. Los empleados deben ser alentados a identificar áreas de problemas que afectan su actitud hacia el trabajo y la calidad y a darse cuenta que un mal trabajo implica una pérdida de clientes. La preparación juega un papel vital en las nuevas técnicas que previenen los tipos de errores que ocurren en el trabajo y así se recomienda para llevar a cabo esta tarea la enseñanza práctica y teórica, la preparación por compañeros y supervisores y los grupos de trabajo. La estrategia es contratar a la persona adecuada con la correcta actitud y proporcionarle la preparación adecuada para realizar el trabajo bien la primera vez.

2. Prevención de errores en la calidad por medio del control del proceso.

La caracterización y control de los procesos de producción y de servicios proporciona los medios para prevenir y eliminar los defectos. Esta forma de trabajo se centra en entender las fuentes y normas, las características de ejecución del trabajo del personal, de las herramientas, de las máquinas, de los materiales, de los métodos y de los procesos.

Se recomienda que los parámetros clave del proceso se identifiquen con las fuentes potenciales de error y con los métodos de corrección de error. Normalmente se requieren buenos mecanismos y técnicas de medición para mejorar las acciones correctivas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3. Prevención de errores en la calidad por medio de incentivos y reconocimiento.**

Los incentivos y el reconocimiento se ofrecen para descubrir y eliminar errores e inconsistencias en la producción, así como para mejorar el control del proceso, la innovación en la calidad y la productividad. Estos incentivos y reconocimientos se dan tanto a nivel individual como colectivo.

### **4 Prevención de errores en la calidad por métodos de verificación.**

Estos métodos se centran en la inspección, la auditoría, la revisión y la verificación del trabajo durante y después de su realización. Este enfoque de prevención de errores es caro.

Algunos de los métodos usados para la verificación son la inspección por muestreo múltiple, la verificación y revisión por sí misma, la revisión por supervisión, la verificación computarizada, la verificación de datos, la verificación de comunicación y también los procedimientos de tests.

### **5 Prevención de errores en la calidad por medio de los métodos operativos.**

Este método enfatiza en la prevención de errores en la calidad por medio de métodos de trabajo correctos y documentados tanto a nivel individual como de grupos.

Algunos de los métodos usados incluyen grupos de análisis de error y resolución del problema, técnicas de análisis del proceso, canales de comunicación claros y completos, líneas de responsabilidad y autoridad claras, procedimientos y análisis claros, control y mejora en el error diario del operario.



## **CAPITULO II. Certificación ISO 9000, Panorama General**

## CAPITULO II. Certificación ISO 9000, Panorama General

### 2.1 Introducción <sup>14</sup>

#### 2.1.1 Razones para las normas de un sistema de calidad

Hay muchas razones que justifican la normalización. La garantía de la calidad implica una prueba de la buena calidad de los productos y servicios. El sistema de calidad es la organización que hace que esta garantía se lleve a buen término. Las normas de sistemas de calidad trazan el camino a seguir a un fabricante o compañía de servicios para determinar si los requisitos de calidad exigidos se cumplen.

La primera justificación de las normas es la de marcar estos caminos a seguir. Aunque cada organización es diferente hay muchos elementos comunes que pueden ser unificados y normalizados.

Las normas de calidad proveen de medios para evaluar un sistema complementario y, de esta manera, llegar a un producto de mejor calidad. Esto establece las garantías de calidad exigidas al suministrador. Sin el reconocimiento internacional de la normalización no podemos comunicarnos con suministradores ni con clientes de otros países.

#### 2.1.2 Normalización / Estandarización

La normalización es la actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan fundamentalmente en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto. Definiendo la normalización de forma menos técnica podemos decir que es "la actividad que más ayuda a obtener una mayor calidad de vida".

La Normalización puede tener como fin la creación de especificaciones técnicas desarrolladas por la propia industria, normas nacionales que constituyen el cuerpo normativo de un país o incluso las especificaciones técnicas desarrolladas por la propia Administración

Las finalidades generales de la normalización pueden resumirse en:

- **Simplificación:** Por medio de la normalización se intenta controlar, unificar y simplificar productos y procesos.
- **Comunicación:** Las normas que se definen deben tener en cuenta los intereses de todas las partes involucradas en la producción y consumo de un bien o servicio, para ello es necesario el intercambio de ideas y la participación activa de todas ellas.
- **Economía en la producción:** A través de la racionalización y optimización de los procesos productivos se pretende compatibilizar los aspectos técnicos de las normas y consecución de ventajas económicas para el producto y el consumidor.
- **Seguridad, salud, y protección de la vida:** Casi todas las normas que afectan a la seguridad, a la salud y a la protección del medio ambiente adquieren carácter de obligatorias en la legislación de muchos países.
- **Protección de los intereses de los consumidores:** En la medida en que los consumidores tomen conciencia de que un bien normalizado guarda relación con su calidad se cumplirá este objetivo.
- **Eliminación de barreras comerciales:** La existencia, conocimiento y aplicación de normas facilita el comercio en tanto en cuanto los productos se ajusten a normas nacionales o internacionales de aceptación general.

<sup>14</sup> <http://www.fenz.es/Calidad/>

En resumen, la actividad normalizadora pretende mejorar la calidad y la competitividad de productos y servicios y facilitar a la industria la conquista de posiciones en el mercado exterior y el mantenimiento y recuperación del interior.

### 2.1.3 Normas

¿Sobre que tratan las Normas?

El campo de actividad al que puede hacer referencia una norma es tan amplio, prácticamente, como la diversidad de productos y servicios industriales:

- Materiales.
- Elementos y productos.
- Máquinas y conjuntos.
- Productos químicos.
- Asuntos generales.
- Técnicas y procedimientos.

¿Qué se encuentra en las Normas?

Las normas, dada la diversidad de materias sobre las que pueden versar y el campo concreto que pretendan especificar, pueden constar de:

- Definiciones y terminología.
- Especificaciones de productos y materiales.
- Medidas, dimensiones y tolerancias.
- Medios de verificación, ensayo y análisis.
- Símbolos gráficos, unidades y equivalencias.
- Especificaciones sobre métodos y procesos productivos.
- Recomendaciones para sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.
- Reglas de diseño y proyecto.
- Procedimientos de ejecución, montaje, etc.

### 2.1.4 Quien normaliza

La redacción de una norma supone la participación, dentro del Comité Técnico correspondiente, de todos los implicados en la fabricación, uso y disfrute del objeto que se normaliza:

- Los Fabricantes a través de sus organizaciones sectoriales y en su condición de empresa.
- Los Usuarios igualmente a través de sus organizaciones y a título individual.
- Los Consumidores representados por sus asociaciones.
- La Administración Pública como veladora del bien público y de los intereses de los ciudadanos.
- Los Centros de Investigación y Laboratorios aportando su experiencia y dictamen técnico.
- Los Profesionales a través de sus asociaciones y colegios profesionales o empresas.

### 2.1.5 Certificación

La acción de acreditar, por medio de un documento fiable emitido por un organismo autorizado, que un determinado producto o servicio cumple con los requisitos o exigencias definidos por una norma o una especificación técnica.

**OBJETIVOS**

- Estimular al productor a elevar la calidad del producto, al menos hasta el nivel especificado en las normas.
- Promover la mejora del sistema de calidad de la empresa.
- Proteger al consumidor de los productos, garantizando que estos son seguros, sanos y adecuados a su uso.
- Facilitar la compra al consumidor.

## 2.2 Norma ISO 9000 <sup>15</sup>

Hoy en día los aspectos de la calidad y la satisfacción del cliente son considerados de gran importancia en el mundo de los negocios. Se reconoce que cuando se incurre en fallas de cumplimiento de los objetivos de la calidad se pueden tener, consecuencias que afecten adversamente al cliente, a la organización y a la sociedad. También es claro que la alta gerencia tiene la responsabilidad de asegurarse que dichas fallas sean prevenidas.

La creación y mantenimiento de la calidad en una organización depende fundamentalmente de un enfoque sistemático de administración de la calidad que tenga como uno de sus objetivos primordiales el entendimiento y cumplimiento de las necesidades de los clientes. Para ello, se requiere de un compromiso hacia los principios de la calidad en todos los niveles de la organización así como de una revisión constante y mejora continua del sistema establecido, que se base en una retroalimentación de la percepción de los clientes respecto al producto o servicio que están recibiendo.

### 2.2.1 Concepto

ISO son las siglas de la **International Organization for Standardization** (Organización Internacional de Normalización / Estandarización) ISO toma estas siglas del vocablo griego "ISO" que significa "igual".

ISO con sede en Ginebra es una federación mundial de cuerpos nacionales de normalización de aproximadamente 90 países. Es una organización no gubernamental que se estableció en 1947. El resultado principal del trabajo del ISO son los acuerdos internacionales que se publican como normas internacionales.

ISO 9000 es una serie de normas creadas por la Organización Internacional de Estandarización para definir los componentes de calidad.

#### Que es?

La serie ISO 9000 es el principal sistema global integrado para optimizar la eficacia de la calidad de una empresa u organización al crear un marco de mejora continua.

ISO 9000 es una serie de normas para asignar la calidad en diseño / desarrollo, producción, instalación y servicios (Sistema de calidad), de una industria, y su objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas, en cuanto concierne a sistemas de Aseguramiento de calidad.

<sup>15</sup> Brian Rothery, ISO 9000, pp 12 - 20

La siguiente es una lista simplificada de la familia de normas ISO 9000

ISO 8402	Es el vocabulario de términos que se utilizan en la serie
ISO 9000-1	Es una actualización de ISO 9000
ISO 9000-2	Da los lineamientos para el uso de ISO 9001, 9002 y 9003
ISO 9000-3	Es para la industria del Software
ISO 9000-4	Es para la Administración de la confiabilidad
ISO 10011-1, -2, -3	Son lineamientos para la Auditoría
ISO 10012-1	Es para los requerimientos de equipos de medición
ISO 10013	Redacción de manuales de calidad

### ISO 9001, 9002 y 9003

Se eligen para aplicaciones específicas, en particular para demostrar el cumplimiento con los clientes (internos o externos) después del empleo de ISO 9000

#### ISO 9001

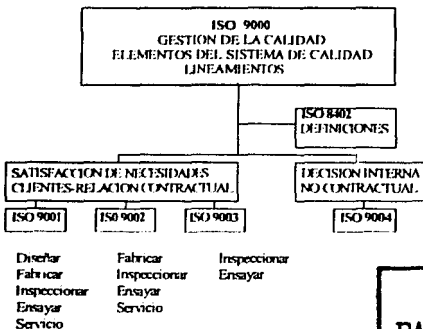
Es para las empresas que necesitan asegurar a sus clientes que cumplen con los requerimientos específicos por medio del ciclo completo, desde el diseño al servicio. Es la más completa y exigente de la serie y se aplica en particular en situaciones contractuales

#### ISO 9002

Donde se establece un diseño o especificaciones, ya sea interna o por parte del cliente, este modelo se utiliza para demostrar capacidades de producción, instalación o servicio

#### ISO 9003

Este modelo sirve para demostrar las capacidades en la inspección y prueba en donde el producto es abastecido por un fabricante para dichos propósitos



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2.2.2 Requisitos de la Norma

ISO 9000 implica un proceso de mejora continua donde debemos considerar lo siguiente:

- Planear Identificar problemas, sus causas y soluciones
- Hacer Llevar a cabo lo que nos hayamos propuesto
- Verificar Comprobar si la solución funciona
- Actuar Continuar realizando acciones de optimización y corrección

El contar con el Sistema de Calidad ISO 9000 en una empresa nos asegura que nuestro cliente quede plenamente satisfecho con los productos requeridos por él.

### Los 20 puntos del sistema de calidad ISO 9000 <sup>16</sup>

#### Responsabilidad de la Dirección

Asegurarse de que la política y directrices principales de calidad sean entendidas y aplicadas correctamente en su área.

Establecer, documentar y mantener actualizada su organización, responsabilidades y autoridad de puestos, procesos y relaciones de trabajo.

Hacer una revisión sistemática de su sistema de calidad para asegurar su eficacia

Designar un coordinador de calidad dándole autoridad y medios para realizar su trabajo.

#### Sistema de calidad

Documentar y mantener actualizado un sistema que asegure que los productos y servicios cumplen con los requisitos especificados, reunidos en un Manual de Calidad:

- Procedimientos
- Procesos y rutinas
- Recursos

#### Revisión del contrato

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para la revisión del contrato y asegurar que:

- Se han definido y documentado todos los requisitos y necesidades del cliente
- Existe la capacidad para satisfacer dicho contrato

#### Control del diseño

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para controlar y verificar el proyecto y / o diseño que asegure que este cumple con los requisitos especificados.

<sup>16</sup> Instituto Mexicano de Normalización y certificación, NMX-CC-004: 1995, ISO 9002

Deben definirse las relaciones técnicas y de organización entre los diferentes grupos que participan.  
Establecer y mantener actualizados los procedimientos sobre cambios y modificaciones.

#### **Control de la documentación y los datos**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos que aseguren que la documentación en uso sea siempre la correcta.

- Edición última vigente
- Fácilmente disponible
- Contenido concreto
- Archivos de fácil localización

Cualquier cambio o modificación de un documento deberá ser aprobado por el emisor, a menos que haya otra especificación expresa.

#### **Compras**

Asegurar que los productos y servicios adquiridos cumplan con los requisitos especificados.

Evalúa a los proveedores y lleva un registro actualizado de los que están aprobados

Los documentos de compra deberán tener en forma clara datos sobre:

- Identificación precisa del producto
- Especificaciones técnicas del producto
- Definición de la norma de calidad (título, número y edición) aplicable al producto

Establecer y mantener actualizados los procedimientos que permitan la identificación y rastreabilidad del producto.

#### **Control de productos suministrados por el cliente**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para la verificación, almacenamiento y servicios

Las pérdidas o daños deberán documentarse y comunicarse de inmediato

#### **Identificación y trazabilidad del producto.**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para la identificación del producto. En la medida en que el seguimiento y rastreabilidad de los productos sea un requisito especificado, cada producto o lote de producción tendrá una identificación única que quedará registrada en todos los documentos.

#### **Control de procesos**

Identificar, establecer y mantener actualizados los procedimientos de producción e instalación que indiquen la forma de fabricar o instalar los productos, la utilización de equipos apropiados, las condiciones ambientales de trabajo necesarias, la capacitación del personal, la supervisión y el control del proceso.

### **Inspección y ensayos**

Llevar a cabo la inspección en base a planes de calidad establecidos para los insumos, los productos y los productos terminados.  
Identificar en cada fase los productos no conformes.

### **Control de los equipos de inspección, medición y ensayos**

Para demostrar conformidad de los productos con los requisitos especificados deberá identificarse, verificarse y calibrarse y realizar el mantenimiento de los equipos de medición, de acuerdo a procedimientos establecidos y actualizados.

### **Estados de inspección y ensayos**

Establecer y mantener los procedimientos para el uso de las marcas o algún otro medio para identificar si los productos están conformes o no con los requisitos especificados

### **Control de productos no conformes**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para asegurar que el producto no conforme no sea instalado o utilizado indebidamente.  
Debe definirse la responsabilidad y autoridad para revisar, disponer, manejar y tratar los productos no conformes de acuerdo con rutinas de excepciones.

### **Acciones correctivas y preventivas**

Establecer, documentar y actualizar procedimientos para investigar las causas de las no conformidades y determinar las acciones preventivas para evitar la recurrencia  
Asegura que las acciones preventivas son implantadas y son efectivas.

### **Manipuleo, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega**

Establecer, documentar y actualizar procedimientos para el manejo, almacenamiento, empaque, conservación, y entrega del producto.

### **Control de los registros de calidad,**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para identificar, clasificar y archivar los registros de calidad de los productos  
Estos deberán estar a disposición del cliente y / o de las autoridades competentes, para su revisión durante el periodo convenido.

### **Auditorias Internas de calidad,**

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para la practica de auditorias internas y / o externas, para verificar que todas las actividades relativas a



la calidad cumplen con las condiciones establecidas y demostrar con ello la efectividad del sistema de calidad.

### Capacitación

Establecer y mantener actualizados los procedimientos, para detectar las necesidades relativas a la capacidad del personal, así como la forma en que se cubrirán esas necesidades.

### Servicio post venta

Establecer y mantener actualizados los procedimientos para proporcionar los servicios al cliente y verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos. Debe dársele el mismo tratamiento que a la producción de productos.

### Técnicas estadísticas

Establecer los procedimientos para el establecimiento, control y verificación de la capacidad de los procesos y de las características del producto.

Los requisitos de las normas ISO 9000, 20 en total, son totalmente exigidos en la norma ISO 9001. el grado de exigencia para las demás normas se muestran en el cuadro siguiente

REQUISITO ISO	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Responsabilidad de la Dirección	1	1	2
Sistema de Calidad	1	1	1
Revisión del Contrato	1	1	1
Control de Diseño	1	3	3
Control de la documentación y los datos	1	1	1
Compras	1	1	3
Control de productos suministrados del cliente	1	1	1
Identificación y trazabilidad del producto	1	1	2
Control de Procesos	1	1	3
Inspección y ensayos	1	1	2
Control de equipos de inspección, medición y ensayo	1	1	1
Estado de la inspección y ensayo	1	1	1
Control de productos no conformes	1	1	2
Acciones correctivas y preventivas	1	1	2
Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega	1	1	1
Control de los registros de calidad	1	1	2
Auditorías internas de la calidad	1	1	2
Capacitación	1	1	2
Servicio post venta	1	1	3
Técnicas estadísticas	1	1	2

1 Requisito Amplio  
 2 Requisito Menos Amplio  
 3 Requisito NO Necesario

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

### 2.2.3 Relación con las Normas Mexicanas de calidad

Al igual que en otros países, en México a través de la DGN (Dirección General de Normas) se han desarrollado las normas NMX-CC, las cuales están fundamentadas en la normatividad ISO 9000.

A continuación se dan las equivalencias de las normas NMX-CC para las normas ISO <sup>17</sup>

NORMA	NOMBRE /FUNCION	EQUIVALENCIA CON ISO
NMX-CC-001	Sistema de Administración de la Calidad – Vocabulario. Definición de Terminología	ISO 8402
NMX-CC-002	Sistema de Administración de Calidad - Gestión de Calidad. Guía para la selección y uso de normas de aseguramiento de calidad.	ISO 9000
NMX-CC-003	Sistema de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad aplicable al proyecto /diseño, desarrollo, fabricación, la instalación y el servicio	ISO 9001
NMX-CC-004	Sistema de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad aplicable a la fabricación, instalación y servicio	ISO 9002
NMX-CC-005	Sistema de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad aplicable a la inspección y pruebas finales.	ISO 9003
NMX-CC-006	Sistemas de Calidad - Gestión de la calidad y elementos de un sistema de directrices generales. Guía de lineamientos útiles para las empresas desarrollen sus sistemas de calidad de acuerdo con el producto que realizan (software , hardware, materiales procesados y servicios)	ISO 9004
NMX- CC- 007	Sistemas de calidad- Auditorias de calidad parte 1. Sistema de Calidad – Administración de programas de auditoria de calidad 3	ISO 10011 parte 1 y 3
NMX - CC- 008	Sistemas de Calidad – Calificación y Certificación de Auditorias	ISO 10011 Parte 2

Básicamente la serie de normas NMX-CC es una interpretación de las normas ISO, con la finalidad de contar con documentos en español para que puedan ser leídas por la mayoría del personal y así ayudar a la industria a implantar sistemas de calidad, también tienen el objetivo de establecer las bases para desarrollar la certificación de sistemas de calidad en México

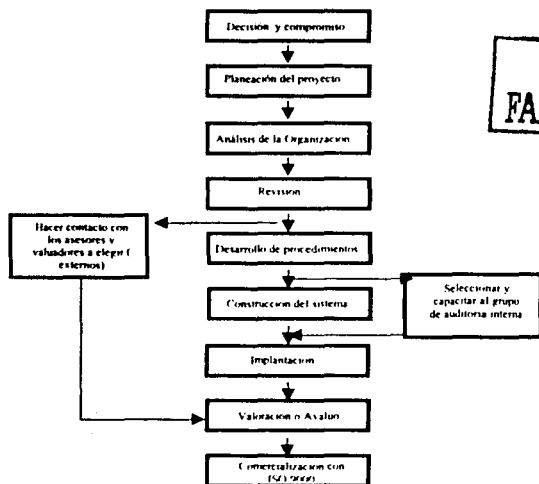
<sup>17</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación

Cabe mencionar que de la elaboración de las normas anteriores, surgió la necesidad de regular las actividades de los Organismos de certificación, por lo que tomando como base el modelo desarrollado por la Comunidad Europea, se procedió a incluir las normas de certificación en las Normas Mexicanas.

### 2.3 Como obtener la ISO 9000 , Descripción General <sup>18</sup>

#### ISO 9000: Los principales pasos

A continuación se presentan los principales pasos hacia la ISO 9000.



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

#### Decisión y compromiso.

Entre todas las cosas que se necesitan para implantar ISO 9000 la primera es el compromiso. Cuando menos el primer nivel de la gerencia de la organización debe creer es una meta que vale la pena, y deberá entender con claridad tanto los principales, como la considerable amplitud del trabajo. Sin existen dudas importantes, lo mejor es posponer el proyecto hasta que estén resueltas. Tampoco es suficiente con que la alta gerencia esté comprometida; todo el personal deberá tomar parte en el compromiso, y entender los beneficios, tanto para la compañía como para cada persona. Asimismo, todos recibirán instrucciones sobre la manera

<sup>18</sup> ISO 9000 - BS 5750, Implemente calidad clase mundial, Peter Jackson y David Ashton, pp 69 -

de establecer un sistema de calidad y trabajar con él. Un puente entre el compromiso de la alta gerencia y el resto del personal es una política formal de calidad. Como veremos más adelante, entre los requerimientos formales de ISO 9000 se encuentra la política de calidad. Esta es por lo general una breve declaración que compromete a la organización a implantar un sistema de calidad que cumpla con los requerimientos de ISO 9000 y exige la participación de todo el personal en el sistema.

La decisión de ir por la ISO 9000 abarca también la elección de cuál de las partes de la norma se aplica, si la parte 1 que abarca diseño o la parte 2 que lo excluye. Casi siempre la elección será muy clara, el negocio puede abarcar un elemento de diseño como parte de sus contratos, o no abarcarlo, y de acuerdo con ella se elegirá la parte 1 o la parte 2. En teoría, un negocio con función de diseño puede de manera táctica optar por excluir esta actividad y registrarse sólo para la parte 2, pero perdiendo algunas de las ventajas claves de la ISO.

En unos cuantos casos la elección entre 1 y la parte 2 será incierta al principio. Si es ésta la situación, se puede diferir la decisión hasta que esté terminado el Análisis Organizacional. Otra decisión relativa es la de buscar el registro de ISO 9000 para toda la organización o solo para algunos departamentos, sucursales o unidades. En los negocios más grandes podría existir razón para introducir ISO 9000 en parte de la organización como prueba piloto y después extenderla.

### **Planeación de proyectos**

Casi en todas las compañías el proceso de obtener ISO 9000 será considerando entre los más importantes, quizá el más importante que se haya emprendido. Dependerá en gran parte de la elección de un líder capaz para el proyecto y el grupo que lo apoye. Como parte del plan se necesitará un horario / calendario, pues de otra manera habrá una tendencia a demorar de manera indefinida su terminación. Habrá gastos considerables, mismos que se deben presupuestar.

### **Análisis de la Organización**

Es posible que los gerentes de compañías pequeñas se sorprendan de tener que realizar un análisis de sus propias organizaciones; por lo general se cuenta con un organigrama y un diagrama del "árbol genealógico" de la compañía. Sin embargo, debe realizarse un análisis más profundo y fundamental y de uno que quizá implique ver la compañía de una manera diferente.

### **Revisión.**

La parte más fundamental de un sistema de calidad efectivo es el de los Procedimientos de Calidad. Habiéndose llevado a cabo el análisis de la organización se emprende la revisión para determinar qué procedimientos se necesitan. Por lo menos algunas áreas de los negocios es muy probable que los procedimientos adecuados funcionen (quizá no se reconozca como procedimiento). Es improbable, sin embargo, que se encuentren bien documentados para cumplir con los requerimientos de la norma, pero el trabajo que se requiere para escribir de nuevo el procedimiento adecuado y preciso es muy poco. La revisión de otras áreas demostrará que no se encuentran los procedimientos adecuados a las funciones. Por consiguiente, el resultado de la revisión será una lista de los procedimientos que se necesitan, tanto los nuevos como los que estando en su lugar necesitan documentación pertinente.

## Nombramiento de evaluadores

El registro ISO 9000 exige la valuación de un sistema de calidad y su implantación, por evaluadores externos. En la práctica, la mayor parte de los negocios que busca ISO 9000 podrán elegir entre cuando menos tres posibles evaluadores que deben compararse y evaluar como otros proveedores con aplicación de criterios comerciales normales. El proceso de valuación no es acontecimiento de un sola vez: después de que una compañía se evalúa en forma satisfactoria por primera vez, el cuerpo de evaluadores realiza visitas de seguimiento y vigilancia a fin de tener la seguridad de que se siga el sistema de calidad; y es necesario que después de tres años, se realice una nueva valoración o avalúo total. Por consiguiente, hay una relación continua con el evaluador, y esto pone de relieve la importancia de la elección.

Hay un plazo tanto para hacer la elección como para dar por consumada la valoración o avalúo real. Por consiguiente, el proceso de selección puede empezar casi al mismo tiempo que la revisión.

## Elaboración de procedimientos

La elaboración de los procedimientos necesarios es la clave y la parte más compleja de un proyecto de ISO 9000. Participa un gran parte del personal, no sólo el grupo del proyecto.

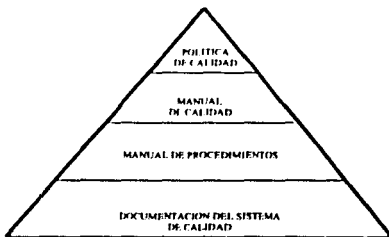
## Grupo de auditoría interna

La auditoría interna es parte esencial de la implantación de una política exitosa de calidad. El grupo que realice este trabajo debe ser elegido y tener capacitación inicial antes de que se implante el nuevo sistema de calidad.

## Construcción del sistema

La incorporación física de un sistema de calidad en su documentación. (Sin embargo, no hay que caer en el error de pensar que la documentación lo es todo en un sistema de calidad; los procedimientos, por ejemplo, se tienen que seguir así como escribirlos). En la figura 3 se ve la documentación requerida, en cuatro niveles diferentes, y lo más crucial es el manual de procedimientos. La declaración de política (una página a lo sumo), ya se habría escrito al principio del proyecto. El manual de calidad es también muy corto; su propósito es relacionar el sistema de calidad de una compañía con los requerimientos de la norma; y la mayor parte del trabajo necesario vendrá de la revisión. La capa inferior de documentación son los registros que se llevan de la operación del sistema, y las copias maestras de todas las formas y otros medios de registros se incluirán en el manual de procedimientos.

Un aspecto importante de la documentación, que también se toma en cuenta, es cumplir con los requerimientos de la norma para control de documentos.



## **Implantación**

Una vez documentado, el sistema se tiene que implantar en forma exitosa y operar por un periodo, antes de pensar en un avalúo externo. La implantación puede hacerse de golpe en toda la organización, o bien departamento por departamento. Hay buenos argumentos para las dos opciones.

## **Valuación o avalúo**

La culminación del proyecto será una primera valoración o avalúo exitoso. Mas describiremos lo que ocurre durante la valoración o avalúo; se siente menos tensión cuando uno sabe lo que puede esperar y sobre que base será favorable o no. Como ya hemos indicado, la valoración no es acto de una sola vez. se habla también de visitas de seguimiento y vigilancia.

## **Comercialización con la ISO 9000**

Una vez que se ha pasado por todas las dificultades y gastos para ser registrados en ISO 9000, todo posible beneficio deberá ser utilizado. Esto necesita un programa positivo de comercialización.

### **2.3.1 Planeación del proyecto**

#### **El líder del proyecto y su grupo**

El trabajo clave del líder del proyecto es asegurar que todo lo que tenga que ocurrir entre el inicio formal del proyecto y la valoración exitosa, ocurra en realidad a tiempo. Sin embargo, en los negocios y organizaciones de menor tamaño, es inevitable que el líder del proyecto tenga que trabajar en persona en muchos de los detalles.

#### **La Elección del líder**

El líder del proyecto debe tener cuando menos algunas de las siguientes fuerzas:

**Autoridad** Para que el proyecto marche a tiempo, el líder necesita autoridad para coordinar o mandar al personal y demás recursos. El líder del proyecto ha de tener la autoridad suficiente para exigir la colaboración necesaria al proyecto, sea cuales sean las excusas

**Conocimiento del negocio** El líder del proyecto debe tener el conocimiento del negocio en particular su estructuración y organización, lo que se produce en los procesos centrales y como funcionan éstos. La necesidad de un conocimiento a fondo del negocio es también una buena razón para no permitir que un consultor ajeno a la empresa asuma el cargo de gerente del proyecto.

**Experiencia gerencial en proyectos.** El líder debe tener antecedentes en proyectos gerenciales. Tal experiencia podría incluir comprar y poner al servicio de la empresa una planta más grande, una reorganización de la estructura de la compañía o la implantación de nuevos sistemas de computadoras

**Conocimiento de lo que es un compromiso con ISO 9000.** Son pocas las compañías donde se puede encontrar este conocimiento al principio del proyecto.

Por eso se tiene que tener en mente el impulso y el entusiasmo para aprender todo lo necesario acerca de la norma.

**Tener suficiente tiempo disponible.** El gerente del proyecto debe disponer de tiempo suficiente para realizar el trabajo. Como es casi seguro que tenga ya un importante puesto dentro del negocio, tendrá que delegar parte de sus trabajos rutinarios, sin embargo el compromiso del líder con el proyecto debe ser lo principal.

## **Recursos**

Es improbable que implantar ISO 9000 requiera muchos recursos aparte del tiempo del personal. Podría haber más gasto considerable si la etapa de revisión sugiere una necesidad adicional de equipo (o medición relacionada) o inspección. Durante la preparación es factible que se necesiten muchos borradores de la documentación; y si no hay procesador de palabras se requerirá muchas repeticiones del trabajo mecanográfico.

## **Investigación inicial.**

Uno de los primeros trabajos del gerente del proyecto debe ser el de realizar una investigación inicial. Quizá se haga algo de esto antes de realizar el compromiso. Las siguientes son las áreas que sugerimos cubrir en esta investigación inicial:

¿Qué ocurre en la industria?

Es casi seguro que otras organizaciones de su industria o campo de actividad tomen parte en ISO 9000, ya sea en estudio o ya registrada.

En algunas industrias existen los "esquemas de sector": enfoques comunes a la implantación de la ISO 9000 elaboradas por la división de consultas del ISO u otros organismos similares

¿Qué hacen otras compañías locales respecto a ISO 9000?

Vale la pena estudiar lo que ocurre en una industria, así como establecer contactos locales.

Las cámaras de comercio locales puede ser un excelente medio para relacionarse.

Contactos inicial con los evaluadores

Aunque la elección del evaluador se puede posponer hasta estar en la parte final del proyecto, no hace ningún daño obtener desde las primeras etapas paquetes de literatura de los evaluadores.

## **El calendario de trabajos**

Es esencial fijar un calendario inicial de trabajos del proyecto. Quizá se tenga que modificar varias veces, pero sin fecha para objetivos claves, el proyecto se pospondría en forma consecutiva.

¿Cuánto tiempo tomará o deberá tomar todo el proyecto?

Cada líder de proyecto debe formar su propio criterio con base en una estimación de las actividades por realizar y de los recursos disponibles. El calendario completo se divide en dos partes principales del diseño a la implantación y de ésta a la evaluación exitosa. Es improbable que el período a partir de la implantación sea menor a tres meses, pero en la mayor parte de los casos no debe ser mayor de nueve. Nuestra recomendación es que uno de los primeros trabajos del gerente del proyecto sea elaborar un calendario de trabajo para las principales actividades. La gráfica de Gantt es herramienta efectiva.

Es inevitable que la primera versión del calendario de trabajo sufra cambios después y ésta será sólo la primera de varias correcciones. Por esta razón, aunque el borrador inicial tenga una circulación limitada, recomendamos incluir un número de versión (original, revisión 1, revisión 2, etc.) y la fecha.

Una vez producido y aceptado el proyecto, el gerente del proyecto deberá revisar con regularidad el adelanto real comparado con el plan.

La gráfica de Gantt se puede usar también para los subcalendarios detallados.

### **Presupuesto**

El aspecto final que se debe considerar al planear el proyecto es el de hacer que haya fondos disponibles cuando se necesiten. Quizá antes de comprometerse con el proyecto se hizo un avalúo de los costos totales.

En casi todos los proyectos de ISO 9000 el costo del factor humano en el cual debemos considerar tanto el tiempo gerencial así como el de otro personal adicional que pudiera necesitarse para operar el sistema de calidad.

Aparte del tiempo del personal, los costos externos mayores son el pago de consultores y de cursos de capacitación.

Antes de comprometerse hay que obtener cotizaciones en firme de estos costos.

Otros costos asociados al proyecto podrían ser la compra de un procesador de palabras así como (suma trivial) los gastos de papelería e impresión.

La gráfica de Gantt se puede adaptar para hacer aparecer en ella los egresos de presupuesto al correr del tiempo.

### **2.3.2 Análisis de la organización**

La mayoría de las organizaciones tiene un organigrama y una gráfica de árbol genealógico en el que aparece la manera en la que se relacionan los departamentos y las personas de la jerarquía. Este tipo de análisis no está fuera de lugar en el desarrollo de un sistema de calidad, pero resulta insuficiente.

#### **Procesos operativos y actividades de apoyo.**

Toda organización puede dividirse en dos partes: el proceso operativo y las actividades de apoyo.

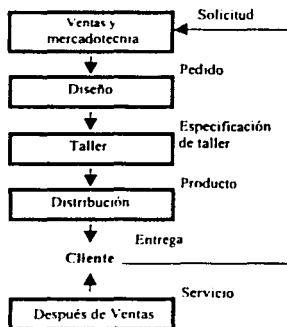


El proceso operativo es lo que la organización hace para alcanzar sus objetivos (utilidades, crecimiento, sobrevivencia, etc.) El proceso operativo son las actividades fundamentales y en un negocio comercial cubre todas las funciones que convierten de manera directa una solicitud del cliente en una entrega de producto por lo general con utilidad

Por otra parte, las actividades de apoyo proporcionan el medio ambiente en el que se puede llevar a cabo el proceso operativo. Incluyen compras, información financiera, gerencia, personal, mantenimiento al edificio y a la planta y labores similares.

### El proceso operativo

La organización "A" en la figura siguiente es característica de los negocios que trabajan sobre pedido o compran al mayoreo y venden al menudeo. Las actividades de ventas y mercadotecnia generan pedidos. Más adelante el trabajo de diseño crea una especificación de taller, las actividades del taller hacen el producto, el que puede ser un servicio en vez de un bien físico, y la distribución asegura que éste sea entregado al cliente, a quien con posterioridad da apoyo el servicio después de la venta. Dependiendo del negocio, diseño y servicio después de la venta pueden no ser requisitos del proceso, es decir que no son un elemento del contrato entre el proveedor y el cliente

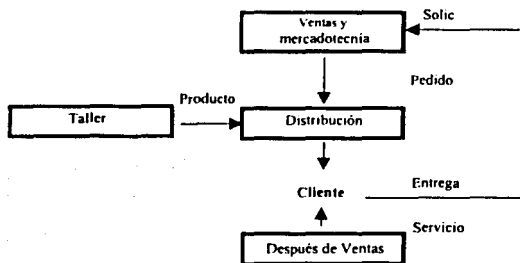


Proceso operativo organización "A"

La siguiente figura muestra el proceso operativo de otro tipo de organización, el "B". Aquí la diferencia es que los pedidos se surten de las existencias y si el requerimiento no coincide con la clase de producto (o si ventas no puede persuadir al cliente de ello) el cliente irá a otra parte. En este caso el taller (área donde se realiza el proceso de producción) alimenta productos a las existencias que están en distribución (en vez de producir pedidos específicos como en "A") y las entregas se hacen a partir de estas existencias. Por lo general, este tipo de organización implica un producto físico.

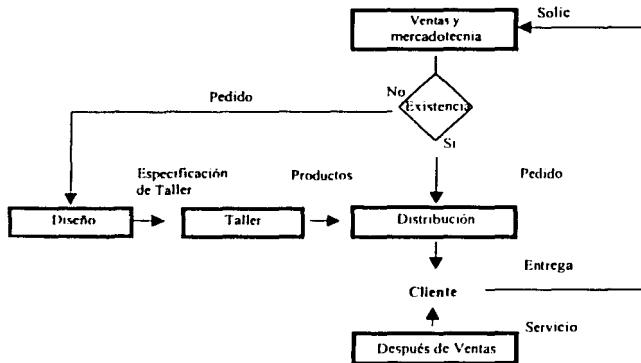
El diseño está más bien relacionado con la elaboración de una clase estándar de productos y quizá el trabajo sea considerado más bien como parte de las actividades de apoyo. En este tipo de estructura el alcance del registro que se busca para ISO 9000

puede incluir o no las actividades de diseño. La compañía puede elegir la parte 1 o la parte 2, pero lo más común es la parte 2.



Proceso operativo de la organización "B".

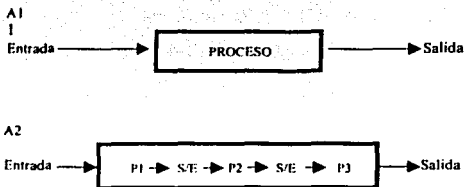
La siguiente figura representa una organización mixta, "C" en la que algunos pedidos son surtidos con las existencias y otros son fabricados para satisfacer los requisitos específicos.



Proceso operativo de la Organización "C"

( Definición de Taller a efectos de este análisis: Para evitar toda confusión, debemos indicar desde el principio que aunque un taller puede ser un área específica en donde se llevan a cabo los procesos de fabricación, nosotros utilizamos el término para cubrir todas las actividades implicadas en la elaboración de un producto o servicio. )

El proceso operativo de la organización "A" representa un taller muy sencillo.



Ahora, A1 muestra una entrada, un proceso y una salida. En A2 de la figura, el proceso se analiza con más detalle para representarlo como una cadena de entradas - procesos - salidas, en donde la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro (mostrado como S/E).

Un punto muy importante por aclarar es que las representaciones A1 y A2 pertenecen al mismo "taller". La diferencia es que A1 sale del proceso sin detalle, mientras que A2 proporciona más especificaciones. Tal vez se pudiera representar un tercer nivel con más detalle.

El nivel de detalle requerido es aquel necesario para llevar a cabo la revisión y los procedimientos de diseño. El mejor consejo práctico que podemos ofrecer es permanecer al principio en el nivel general y, en caso necesario, más tarde desglosar los elementos con mayor detalle.

Mediante el uso de los conceptos que hemos sugerido, el taller de cualquier organización puede representarse por medio de cadenas de entradas procesos salidas que convergen o que son paralelas con o sin procesos compartidos. De acuerdo con la complejidad del negocio, la gráfica producida puede ser más o menos simple. La de mayor complejidad puede terminar siendo semejante a un gran árbol aun cuando la situación sea compleja, lo mejor es comenzar con gráfica general pero comprensible y, en caso necesario, añadir más adelante los detalles.

#### Ventas y mercadotecnia

Veremos que la actividad inicial del proceso operativo aparece como ventas y mercadotecnia. Otra vez, la organización de esta actividad puede variar mucho y ser más o menos compleja. Sin embargo, a un nivel muy general, la actividad se puede representar en tan sólo tres etapas: generación y proceso de la solicitud (lo que cubre publicidad, correo directo, visitas de ventas, etc.), redacción del borrador de los contratos y negociaciones con los clientes y acordar un contrato final con el cliente.

#### Diseño

Sólo es necesario incluir el diseño en el análisis de la organización cuando forma parte del proceso operativo y (o) se busca el registro ISO 9000 parte 1. de nuevo, las actividades complejas quizá involucradas pueden, al menos al inicio, representarse mejor mediante el uso de una gráfica en donde se represente:

**Pedido :**

- Establecimiento de los requerimientos de diseño
- Trabajo de Diseño
- Verificación del Diseño
- Especificaciones del " taller"

Sin embargo, en otras organizaciones es posible que el diseño sea realizado en áreas diferentes del proceso operativo (por ejemplo, en una gerencia de consultoría), y en tal caso lo apropiado sería una representación diferente.

**Distribución**

Las actividades incluidas en distribución cubren tres áreas principales:

- Almacenaje.
- Empaque
- Entrega

**Después de la ventas**

No todas las organizaciones tienen actividades después de la venta, en el sentido de dar apoyo a los productos surtidos a los clientes; en lo que concierne a ISO 9000 esto sólo es importante con el registro en la parte 1. sin embargo, después de las Ventas puede aplicarse al servicio; por ejemplo, cuando se da seguimiento a la implantación de las recomendaciones de un proyecto del cliente, en el caso de una consultoría gerencial.

Al igual que la distribución, para fines de revisión es suficiente reconocer que servicio después de ventas es importante y preparar una descripción corta de lo que implica, en lo que se incluye las diferencias en la clase del producto y la naturaleza y el tipo de servicio que se rinde a los clientes.

**Actividades de apoyo**

La siguiente figura las actividades de apoyo en dos direcciones. Las capas horizontales representan los elementos de las actividades de apoyo que son, o importantes para la ISO 9000. Las líneas verticales de la figura dividen las actividades de apoyo en tres áreas: obtención de recursos, registros e información, así como control y gerencia.



la obtención de recursos incluye actividades tales como compras (que significan entradas al taller), proporcionar el equipo necesario en el taller (o en cualquier otra parte) y el reclutamiento y capacitación del personal.

Los registros e información incluyen las actividades relacionadas con la contabilidad y con el suministro de información financiera, esencial en toda organización.

El control y la gerencia cubre la gerencia general de una organización. En un negocio esto incluye las actividades del consejo de administración al momento de decidir asuntos relacionados con políticas.

### **2.3.3 Revisión**

#### **Objetivos de la revisión**

El objetivo principal de la revisión es crear una lista de los procedimientos que se requerirán para cumplir con la norma. Los procedimientos son métodos de trabajo documentados.

Son muy pocas las organizaciones, si no es que ninguna, las que tienen documentados los procedimientos con toda formalidad antes de prepararse ISO 9000. Sin embargo, la mayoría de ellas tienen procedimientos efectivos, que cubren la mayor parte de su operación.

En algunos departamentos pueden estar a manera de un pequeño manual otros se pega a la pared aviso o se circulan memos.

En términos generales, cuando existe un procedimiento y se piensa que funciona de manera efectiva, es mejor incorporarlo al nuevo sistema de calidad formal en vez de cambiarlo.

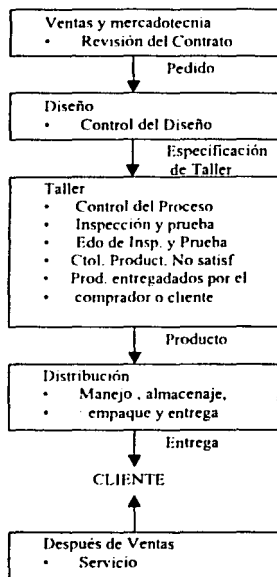
Al preparar la lista de los procedimientos necesarios, estamos decidiendo de manera efectiva, cómo se cumplirá con los requerimientos formales de la norma.

El segundo objetivo de la revisión es preparar una serie de declaraciones de políticas breves que describan cómo se aplicará ISO 9000 en esa organización en especial.

Al principio dividimos la organización en dos partes, el proceso operativo y las actividades de apoyo, y comenzaremos la revisión por el proceso operativo.

#### **ISO 9000 en el Proceso Operativo**

La siguiente figura muestra el proceso operativo de un negocio de tipo sobre pedido o compraventa. Sin embargo Aquí se muestra los requerimientos de la norma que son aplicables a cada parte del proceso operativo.

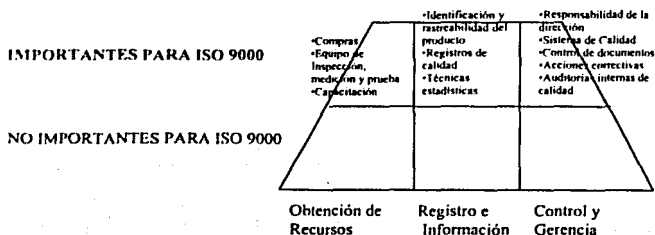


ISO 9000 en el proceso operativo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### ISO 9000 en las actividades de apoyo

La siguiente figura conceptúa las partes de un negocio que clasificamos como actividades de apoyo: Obtención de recursos, Registro e información y Control y manejo, incluyendo los requisitos de ISO 9000



### 2.3.4 Formulación de procedimientos

Los procedimientos demuestran como se implantará una política de calidad, con día, en áreas y actividades específicas. Por consiguiente, un manual de procedimientos es una guía práctica de "cómo hacerlo" para el personal (Documento en el que se describe cómo llevar a cabo una actividad). La punta de la pirámide es una política formal de calidad mediante la cual la compañía se compromete a implantar un sistema efectivo sin embargo, ningún miembro del personal puede hacer o trabajar nada específico sólo con políticas. El siguiente nivel del sistema documentado incluye, entre otras varias políticas específicas al describir la aplicación de cada requerimiento en la norma de una organización o de un departamento particular.

Los procedimientos incluidos en un sistema de calidad están siempre documentados. Sin embargo, no se trata de simples trabajos de literatura: tienen que ser efectivos. Consideremos que los procedimientos para hacer efectivos, deben pasar cuatro pruebas: entendimiento, realización, ser auditables y obligatoriedad. El personal que toma parte en el área cubierta por un procedimiento particular, debe estar en posibilidades de hacer lo que se quiere sobre la base de lo que dice el procedimiento y sólo sobre esa base, por supuesto esto exige que el procedimiento se exprese con claridad y que sea entendible. Por consiguiente, se debe escribir en los términos más sencillos posibles.

Es también vital que el procedimiento pueda implantarse en la práctica así como ser auditable, desde luego debe ser obligatorio, esto es no puede ser considerado procedimiento si queda a discreción del personal.

Es parte importante del sistema modificar los procedimientos inefectivos o deficientes en forma controlada. Otro punto es que un manual de procedimientos no está destinada a ser manual de capacitación, ya que éste no se usa para aprender a trabajar en el proceso si no para asegurar que se mantengan los niveles de calidad.

#### Formato para los procedimientos

El punto importante es que cualquier formato que se adopte deberá ser común a todos los procedimientos, dado que un formato familiar es más fácil y rápido comprender por el personal. Más aun con un formato común será más fácil reconocer que es un documento "oficial" del sistema de calidad.

Un formato estándar hace que se vea mejor los documentos finales, alguien puede pensar que esto no es importante, pero es más probable que alguien lea un documento bien presentado y siga los procedimientos.

A continuación se presentan varias características importantes en los formatos:

- Numeración. Permite hacer de manera eficiente las referencias cruzadas y la integración de los procedimientos, es decir, el manual de procedimientos.
- Título.
- Propósito. El personal sabe porque se sigue el procedimiento y para que.
- Alcance. Este especifica en que parte de la organización se va aplicar. Se debe dar en términos de departamento, actividad, proceso. El personal sabe donde se aplica el procedimiento.
- Referencias. Es posible que para realizar un procedimiento se necesite consultar otras instrucciones o lineamientos, internos o externos del sistema.
- Definiciones. A veces es esencial utilizar en el procedimiento un término que quizá no todos entiendan, normalmente se tratará de un término técnico. La solución a ese problema es dar definiciones formales.

- **Documentación** Así como los usuarios de procedimientos debe estar en condiciones de entenderlos con claridad, debe haber transparencia en la documentación que se requiere para realizar el procedimiento.
- **Procedimientos** Documento en el que se describe cómo llevar a cabo una actividad
- **Responsabilidad** Es necesario dejar bien claro quien es responsable de cada trabajo específico

### 2.3.5 Construcción del sistema

Se puede decir que un sistema formal documentado se compone de tres partes: Manual de calidad, Manual de Procedimientos y la Documentación.

#### Manual de Calidad

El manual de calidad es una exposición que abarca toda la política de calidad de una compañía junto con la información sobre la manera en que se implantarán los requerimientos de ISO 9000. El manual de calidad tiene varias funciones entre ellas la de poner señalamientos a la vista de los valuadores externos, cuyo primer trabajo en una valuación es el de establecer si el sistema documentado cumple con los requerimientos de ISO 9000. Un manual de calidad bien documentado da un puente efectivo entre la norma y las actividades reales.

Se sugiere que el contenido del manual de calidad sea:

- **Hoja con el título** Esta hoja debe contener también el número de la copia controlada, excepto cuando se trate de una copia no controlada, en cuyo caso debe decirlo así.
- **Contenido.** Si se decide dividir el manual de calidad en varias secciones, cada una de las cuales se pueda modificar en forma independiente, la lista de control de documentos puede servir bien como lista de contenido.
- **Prologo** " Este manual define la política de calidad y objetivos de la - compañía - y describe la manera de implantar el sistema para asegurar..." "
- **Circulación** Informa de todas las copias controladas y las personas responsables de ellas
- **Introducción.** Por lo general es una descripción muy breve de la compañía, incluso la naturaleza de sus negocios y su ubicación. También se puede incluir un diagrama de la organización.
- **Política de calidad de toda la compañía.**
- **Alcance del sistema.** Debe expresar que partes de la organización son cubiertas por el sistema de calidad

#### Manual de Procedimientos.

Por supuesto, este manual reúne todos los procedimientos que se han elaborado para satisfacer los requerimientos identificados en la etapa de revisión. Aparte de tener un sistema coherente de numeración, una breve introducción y una lista de los procedimientos que contiene

#### Documentación.

La documentación cubre las formas en blanco que se necesitan para los procedimientos, así como las formas llenas y otros registros que se llevan para ofrecer



evidencia de que se ha cumplido con el sistema de calidad. Las copias maestras de las formas en blanco son parte de los procedimientos con los que se relacionan y por consiguiente se encuentran dentro del manual de procedimientos. También se requiere un sistema para guardar en lugar seguro los registros completos. El lugar donde se guardarán el tiempo que se mantendrán guardados y la persona responsable de ellos son puntos importantes que se deben cubrir en un procedimiento apropiado.

#### Control de Documentos

La causa más común del fracaso en el primer intento de valuación es el control inadecuado de sus documentos. El control de los documentos se logra mediante el seguimiento de varios principios y la elaboración de un procedimiento con base en ellos

- Número finto y definido de copias
- Usar solo copias controladas
- Todas las copias en uso están actualizadas.
- Cambios controlados
- Origen de los cambios
- Responsabilidad de hacer los cambios
- Destacar los cambios
- Registro y fecha de los cambios
- Lista de documentos

### 2.3.6 Implantación

#### Gerencia de sistemas de calidad.

La responsabilidad del manejo del sistema de calidad recae en los gerentes con mas experiencia en las organizaciones, en las compañías chicas, en los directores. Hay muchas tareas que se deben manejar y que incluyen como mínimo:

- Responsabilidad del control de documentos
- Liderato del grupo de auditoria
- Administración del procedimiento de acciones correctivas
- Convenir que se hagan los cambios necesarios
- Implantación de los cambios convenidos
- Capacitación al personal en el uso del sistema de calidad
- Trato con los valuadores externos
- Vigilancia que los registros de calidad se llenen en forma correcta.

Aunque es importante para una implantación exitosa, el representante gerencial no tiene que ser el único miembro implicado.

#### Auditorias y Auditores

Aun en el caso de que las auditorias internas no fueran requerimiento formal de ISO 9000, se tendría que realizar esta importantísima actividad.

En términos sencillos, auditoria es establecer si se cumplen o no los requerimientos del sistema de calidad. Una de dos: o el sistema se ha seguido o no se ha seguido. Al hacer una auditoria no se forma ningún criterio sobre que o por que no se ha seguido el procedimiento.

La elección de los auditores es muy importante, quienquiera que sea electo deberá tener cuando menos las siguientes características:

- **Independencia** Esta tiene dos aspectos: En primer lugar, la auditoria de cualquier área debe ser hecha por alguien que no este implicado en las actividades cotidianas de la misma. El segundo aspecto es el de ser capaz de formar criterios y apearse a ellos no obstante las presiones de otro personal.
- **Tacto** A fin de minimizar posibles tensiones que el personal sienta al ser auditado su proceso, los auditores deben tener mucho tacto en sus tratos con el personal.
- **Atención a detalles** El auditor no necesita tener experiencia técnica en el área sujeta a auditoria, sin embargo debe pasar a los detalles.

Una vez seleccionados los auditores internos, hay que capacitarlos, varias organizaciones tienen cursos dirigidos de manera especifica a las auditorias internas.

Es necesario dar principio a la capacitación del auditor interno mucho antes del día de la puesta en marcha del sistema de calidad, ya que las auditorias iniciaran poco después de dicho arranque

La auditoria como proceso debe tener su propio procedimiento, los cuales deberán considerar los siguientes principios básicos.

- **Registros de auditoria**. Se necesita que haya evidencia objetiva de que se ha seguido.
- **Frecuencia de la auditoria** Como mínimo debe de auditarse cada parte del sistema de calidad cada año.
- **Alcance de la auditoria** Hasta donde abarcara, la decisión de este alcance es particular, sin embargo es necesario llevar alguna forma de registro para anotar este alcance
- **Planeación del programa**. Cada año se debe formular un programa de auditoria, en el que aparezcan todas las auditorias planeadas y su alcance. Hay varias maneras de hacer el programa, pero una muy sencilla es la utilización de la gráfica de Gantt Planeación previa a la auditoria.
- **Planeación previa a la auditoria**. Las actividades de cada auditoria deben de planearse de antemano y sus alcances deben ser tratados en una junta entre los representantes de la gerencia y los auditores. El resto de la preparación incluye la formulación de una lista de cotejo y la fijación de fechas y horas con los auditados, finalmente antes de la auditoria es arreglar lo necesario con el personal relacionado.
- **Informes de auditoria** La información debe incluir:
  - Fecha de la auditoria
  - Persona que la realizo
  - Alcance de la auditoria
  - Declaración de todas las deficiencias identificadas durante la auditoria
  - Todos los demás comentarios u observaciones que pueden ser útiles ya sea al revisar el trabajo del sistema de calidad o en la realización de próximas auditorias.
- **Auditorias de seguimiento**. Estas nos conducen a posibles mejoras en el sistema de calidad y su implantación, mediante el procedimiento de acción correctiva. La auditoria de seguimiento se realiza cuando se encuentran deficiencias en la auditoria inicial, se presupone que se ha puesto en marcha una acción correctiva completa con un problema investigado.

## **Capacitación del personal**

Lo más importante que debe aprender cada miembro del personal es seguir los procedimientos que afectan su trabajo cotidiano.

Se recomienda como mínimo que la capacitación del personal en el sistema de calidad, abarque lo siguiente

- Por que se introduce un sistema de calidad formal y por que se cree que ISO 9000 merece el esfuerzo
- La participación de todo el personal en el sistema de calidad y que esta participación es primordial
- Toda la política de calidad de la compañía.
- Los documentos que forman el sistema, con énfasis en el manual de procedimientos y su accesibilidad al personal
- Lo que los procedimientos significan en general - todos en el mismo canal
- El plan general de todo el manual de procedimientos
- El uso de formas y otros registros construidos dentro del sistema
- El papel de los auditores internos
- Acciones correctivas
- Lo que implica el avalúo ISO 9000

## **Arranque**

EL punto de mayor importancia es el decidir sobre el arranque, se opta por el "bing bang" o por el "roll out"

Con el "bing bang" el sistema de calidad arranca en toda la compañía al mismo tiempo, (a juicio de los autores es muchas veces mejor) se deberá hacer un gran acontecimiento del " día de calidad". La publicidad por adelantado y la capacitación no dejaran dudas en el personal con relación a la fecha y su importancia.

El enfoque "roll out" (poco a poco) para el arranque, consiste en introducir el sistema de calidad en solo uno o dos departamentos y extenderlos hasta cubrir toda la compañía. Además se puede probar el sistema de calidad en una o dos áreas problemáticas

### **2.3.7 Auditoría o evaluación**

La culminación de un proyecto ISO 9000 es el avalúo o evaluación (certificación) con éxito.

#### **Elección de un Evaluador**

Para que la compañía o parte de sus procesos sean certificado en ISO 9000, un organismo de certificación independiente debidamente acreditado, deberá valuar con éxito el sistema de calidad. Estos organizamos - por ejemplo - han sido acreditados por el Consejo de Acreditación Nacional para Organismos de Certificación ( NACCB) en

Inglaterra En España se constituye la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), en México, la Dirección General de Normas

Una vez seleccionado el evaluador, deberá solicitar formalmente a través de una carta cubriendo lo siguiente:

- Para que necesita la evaluación / certificación
- Una indicación del programa, por ejemplo, " intentamos implantar nuestro sistema de calidad el 1º de enero y esperamos tener el avalúo a finales de abril..."
- Una panorámica general breve de su compañía y su campo de actividad.
- Solicitar información acerca de la experiencia del valuator en su campo o si está o no acreditado para esa actividad

Es necesario seleccionar el valuator mucho antes de la fecha prevista para la evaluación, en ese sentido por lo general la fecha de implantación es lo suficientemente oportuna para hacer la solicitud inicial

Algunos de los evaluadores contactados podrían responder en forma negativa a la solicitud o bien la respuesta puede incluir folletos acerca de los servicios ofrecidos y un cuestionario para que sea llenado por la compañía.

Después de recibir el cuestionario debidamente requisitado, el valuator puede proponer una visita antes de la preparación de la cotización

El siguiente paso es el recibo de cotizaciones formales por parte de los evaluadores, en ellas se indican todos los detalles del servicio, por ejemplo: numero de visitas para el avalúo, la frecuencia de las visitas de vigilancia, política de reavalúo, el tiempo, la fecha más cercana para el avalúo, cargos y términos de pago.

#### Periodo de colchón

Es fuera de la realidad esperar que el sistema funcione a la primera, con certeza habrá defectos en el diseño del sistema, partes que no funcionen bien, personal con dificultades para seguir el sistema, además de no contar con registros de calidad aun, ya que estos se crean en la medida que el sistema de calidad camina. Por lo tanto es necesario que transcurra un tiempo antes de que los evaluadores demuestren el cumplimiento del sistema de calidad

El periodo de "colchón" no es tiempo muerto. Es el periodo en el que el sistema de calidad en realidad se pone a funcionar y comienza a producir ciertos beneficios internos

Lo ideal es que el periodo de colchón dure hasta que la compañía confie en el buen funcionamiento del sistema de calidad, excepto por circunstancias ocasionales.

#### Investigación de escritorio

El avalúo se lleva en dos etapas: La primera esta relacionada con la identificación de si el sistema de calidad documentado cumple con los requerimientos de la norma. Si los procedimientos establecidos proporcionan un medio practico para lograrlo

En realidad solo hay dos resultados de la investigación de escritorio: cumple o no con la norma. De no cumplirse se realizaran observaciones que la compañía tendrá que resolver. Una vez resultas se obtiene él si del cumplimiento, solo hasta entonces se podrá pasar a la segunda etapa.

## Evaluación en las Instalaciones

Para una compañía pequeña el avalúo en las instalaciones esta a cargo de uno a dos valuadores y tarda más o menos dos días, por supuesto esto varia de acuerdo al tamaño en general y el numero de sitios operativos de la compañía. El objetivo de esta parte del avalúo es establecer si la compañía sigue su propio manual de calidad.

En principio el trabajo del avalúo es en principio exactamente igual que una Auditoria Interna. Los valuadores por lo general cubrirán toda la compañía y la operación de todo el sistema de calidad

Es muy probable que se encuentren deficiencias, por lo que se hace una distinción entre deficiencias menores y mayores. Una deficiencia mayor es en la que no se sigue un sistema de calidad o un grupo de procedimientos, si el valudador encuentra una situación de este tipo, la compañía NO obtendrá la ISO 9000. Sin embargo se puede tener deficiencias menores en cuyo caso se asignan puntos de castigo en contra de la compañía. La ISO 9000 no se otorgara si el total de estos incumplimientos menores esta por encima de cierto nivel

Después de la Certificación ISO 9000

A partir de la valuación o certificación, existen visitas de vigilancia. La primera ocurrirá de seis a doce meses después del avalúo. Ahora el enfoque es si aun se sigue el sistema de calidad. Por lo general estas visitas duran menos que la visita inicial.

Las visitas de vigilancia se repetirán a los intervalos especificados en el contrato con los valuadores. Después de tres años es política de algunos valuadores repetir dicho ciclo. Comenzando por un reavaluo total. Cualquiera que sea la practica, la negligencia para apearce al sistema de calidad puede ocasionar el retiro del registro.

**CAPITULO III. El Area de Reclutamiento,  
selección y contratación de la Institución  
Financiera (Aspectos Generales y  
Diagnostico)**

## **CAPITULO III. El Area de Reclutamiento, selección y contratación de la Institución Financiera ( Aspectos Generales y Diagnostico)**

### **3.1. Aspectos Generales <sup>19</sup>**

A efecto de este estudio, presentaremos una breve descripción de la Institución financiera para luego entrar con el análisis del área de reclutamiento, selección y contratación. Es conveniente aclarar que a partir de ahora nos referiremos a la institución financiera como el "Banco".

#### **Descripción del Banco**

##### **Historia**

Banco fundado en la ciudad de México en 1932, el cual opera bajo el modelo de banca universal, ofreciendo productos y servicios a personas físicas y morales, por medio de unidades especializadas y en conexión con las otras subsidiarias del grupo. Al 30 de junio del 2001, El Banco cuenta con una extensa red de mas de 2,000 sucursales y casi 4000 cajeros automáticos en México, realizando una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo.

En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Cayman, agencias en Nueva York y Los Angeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. Adicionalmente, tiene una subsidiaria bancaria en las Islas Cayman, Mercury Bank & Trust Limited, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo.

#### **Cultura Organizacional**

##### **Misión**

- Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad ofreciendo siempre productos y servicios financieros de alta calidad.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad del negocio

##### **Visión**

- Ser el mejor Banco de Latinoamérica

##### **Valores**

- Etica. Actúa siempre de manera consistente con los valores, principios y políticas del banco.

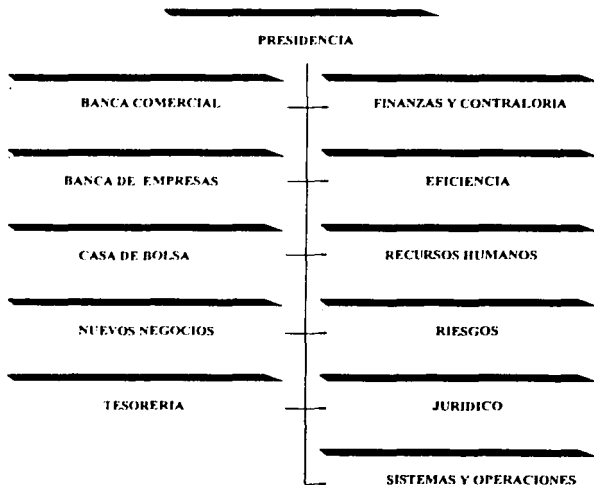
---

<sup>19</sup> <http://www.banco.com/historia/>

- **Cliente.** Escucha a nuestros clientes para identificar sus necesidades y expectativas, manteniendo una actitud de total disponibilidad, amabilidad y sencillez
- **Resultados.** Conoce tu función, tu tarea y la institución para asegurar que tu esfuerzo esta alineado con los objetivos, cuidando los recursos asignados.
- **Equipo.** Planea y realiza tus labores en función de los resultados esperados por el equipo del que formas parte, colaborando activamente en el esfuerzo que realizan conjuntamente con otros equipo.
- **Desarrollo Humano** Con una actitud positiva fomenta la creación de un ambiente de trabajo abierto y de confianza. Favorece el aprendizaje a partir de la experiencia. Busca nuevas alternativas de crecimiento.
- **Calidad.** Conoce profundamente las normas y procesos de tu función, los objetivos y estrategias del Banco. Detecta necesidades y expectativas de tus clientes internos y externos, para identificar y aprovechar oportunidades de mejora

### 3.1.1. Estructura Organizacional del Banco y sus funciones <sup>20</sup>

#### Organización del Banco



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<sup>20</sup> Enlace. Revista de comunicación interna del banco, numero 1



## **Funciones ( Descripción General)**

### **Banca Comercial**

Gestionar la red de sucursales y otros canales de distribución en el servicio a los segmentos de personas

### **Banca de Empresas**

Dar atención especializada a las empresas medianas y grandes corporaciones, así como a entidades de gobierno del país.

### **Casa de Bolsa**

Manejar el negocio de casa de bolsa tanto en el trading de capitales como en la promoción activa a clientes. Manejar el negocio de gestión de portafolios y sociedades de inversión.

### **Nuevos negocios**

Esta unidad se encarga del desarrollo de los nuevos negocios, específicamente en los ámbitos de E-business y de la banca en Estados Unidos.

### **Tesorería**

Manejo de posiciones de riesgo y operaciones en el mercado de dinero, divisas, renta variable, y tesorería bajo una estrategia de eficiencia en servicio al cliente y posicionamiento en el mercado, así como la administración de riesgo, mercado y liquidez.

### **Finanzas y contraloría**

Vigilar la adecuada aplicación de los principios contables, la veracidad de los estados financieros y la existencia de los controles internos necesarios. Efectuar el correcto funcionamiento de la contabilidad, la información financiera y de la información de gestión. Atender la planeación financiera a corto y el análisis financiero y del negocio. Establecer y dar seguimiento a los presupuestos definidos. Definir la política fiscal así como atender las obligaciones tributarias.

### **Eficiencia**

Gestionar de manera integral y permanente la eficiencia y control de costos con la perspectiva de hacer al banco el más productivo y rentable.

### **Recursos Humanos**

Definir las políticas en materia de desarrollo integral del recurso humano y asegurar el buen desarrollo de los procesos de gestión, de administración, de personal, de formación y selección.

### **Riesgo**

Realizar la gestión avanzada del riesgo, a través del conocimiento, cuantificación y el seguimiento continuo de la calidad de los diferentes tipos de riesgo. Desarrollar el marco consistente en todos los niveles referente a la cultura del riesgo / rendimiento.

### **Jurídico**

Representar legalmente al Banco y las entidades del mismo, ejercitando las acciones legales pertinentes a efecto de preservar su patrimonio, así como la defensa de las acciones que en su contra se promueven. Asesorar a las

distintas áreas en la instrumentación, operación y estrategia de negocios y servicios.

#### **Sistemas y operaciones**

Gestionar y coordinar los procesos y recursos informáticos del grupo, así como los sistemas de operaciones centralizadas. Ser responsable de la logística y la gestión de inmuebles, compras, suministros, servicios generales y seguridad.

### **3.1.2. Análisis del Área de Reclutamiento, selección y contratación**

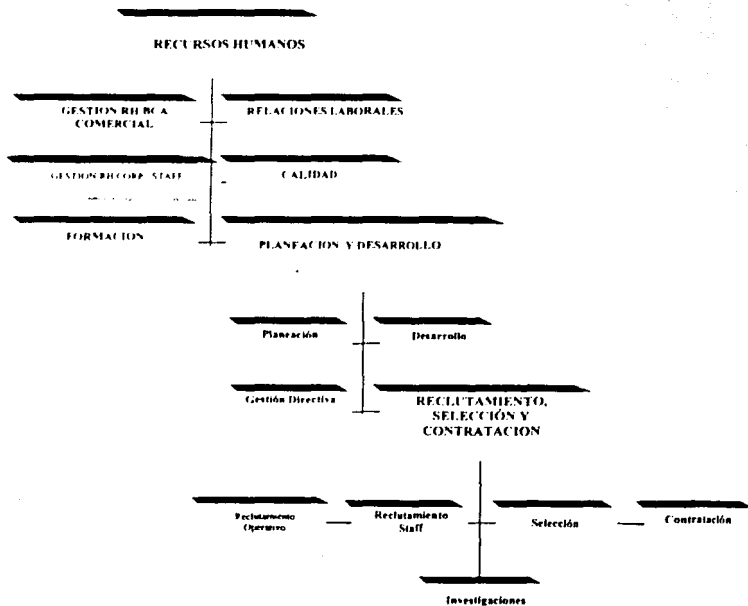
Una empresa puede contar con los mejores recursos tecnológicos, las más avanzadas instalaciones, los productos más innovadores y adecuados al cliente, las más sofisticadas técnicas financieras y aun así fracasar rotundamente si no se cuenta con personas que tengan la capacidad de manejar las variables que intervienen día a día en la empresa y hacer que los demás recursos adquieran un sentido y verdadera utilidad.

En el Banco la misión de recursos humanos y en especial del Área de reclutamiento, selección y contratación es dar sustento a todos los programas institucionales, tomando en cuenta que el punto de partida se encuentra en las capacidades y potencial de sus integrantes, por eso a través de integrar equipos con los mejores colaboradores, se busca incrementar la capacidad del banco que lo hará competir con éxito y durante largo tiempo.

Desde la óptica del negocio, Recursos humanos a través de su área de Reclutamiento, Selección y Contratación, apoya a su personal en su proceso permanente de actualización para hacer frente a los diferentes mercados y favorece que cada persona alcance su máxima competitividad. En resumen, esta área busca garantizar que todos puedan aplicar eficientemente sus capacidades, y obtener su máximo aprovechamiento.

Lograr que toda aquella persona que se integra al banco cumpla con estas expectativas, es una tarea compleja que exige se cumplan ciertas condiciones que deben cubrirse en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

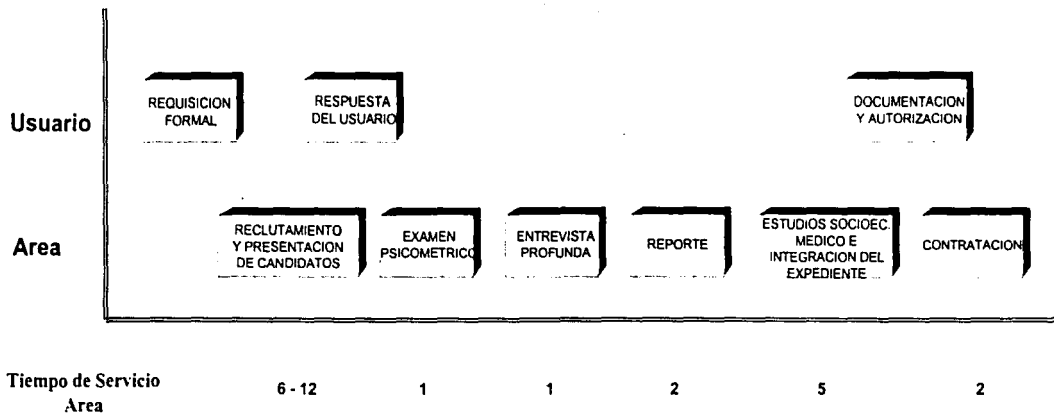
**Organización de la Dirección General de Recursos Humanos y su relación con el Área de Reclutamiento, Selección y Contratación.**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Dirección Recursos Humanos**  
**Area: Reclutamiento, selección y contratación**

**Diagrama de flujo del proceso**



**Total días: 17 - 23**  
**Se incluye solo el tiempo utilizado por el Area**

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

## Procedimientos

Recordemos que los procedimientos deben satisfacer varios requerimientos de la norma. Estos son: Control del Proceso, Inspección y prueba, Estado de la inspección y prueba, control de productos no satisfactorios y productos entregados al cliente. Por lo que primeramente necesitamos identificar todos aquellos procedimientos necesarios para el proceso de reclutamiento, selección y contratación, documentados o no; a continuación presentamos el estado actual:

PROCESO	PROCEDIMIENTO	ESTADO ACTUAL *
RECLUTAMIENTO	Descripción general	C
	Reclutamiento interno	B
	Reclutamiento externo	B
	Bolsa Interna de candidatos	B
	Fuentes de Reclutamiento	B
SELECCIÓN	Descripción general	C
	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	B
	Investigación Socioeconómica y Laboral y Médica	B
	Selección y Supervisión de Agencias y Despachos Externos	B
	Selección de Baterías Psicométricas	B
	Investigación Crediticia en el Buró Nacional de Crédito	B
CONTRATACIÓN	Descripción general	C
	Contratación	B
	Servicio Postventa - documentación	B
CAPACITACIÓN	Descripción General	A
	Necesidades de desarrollo, capacitación Interna / plan anual	A
ADMINISTRACION	Revisión de niveles de servicio	B
	Atención de Quejas del usuario	A
	Contratos con Proveedores Externos	A
	Admón. de Sistemas y Bases de Datos	A
	Admón. Control y Difusión de Cambios	A
	Contingencias	A
	Archivo físico de Expedientes	B

- \* A) Procedimiento NO existente
- B) Procedimiento existente NO documentado
- C) Procedimiento existente Documentado

## 3.2. Diagnostico del Area

### 3.2.1. Situación actual ( Hipótesis)

- En el área de Reclutamiento, selección y contratación hay deficiencias en la comunicación formal tanto al interior de la propia área como con sus clientes / usuarios
- Las Políticas, procedimientos y responsabilidades no están correctamente definidos ni correctamente documentados. Independientemente de esto, no son completamente conocidos ni divulgados
- No existen niveles de servicio por consecuencia medidores de productividad,
- El concepto calidad no forma parte de la vida cotidiana del área

### 3.2.2. Desarrollo del diagnostico

Con el objeto de contar con una percepción, por una parte, del usuario del área de Reclutamiento, selección y contratación, así como de los propios integrantes de la misma respecto a su funcionamiento, se concluyo que el camino mas adecuado para hacernos de datos que nos permitieran tomar decisiones y por consiguiente diagnosticar correctamente, seria el uso de la técnica de entrevista directa e individual.

Para aterrizar esto, se diseño un cuestionario y se acordó aplicarlo al 20% del personal de cada una de las subdirecciones pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos ( usuarios - clientes) así como de los integrantes del Area de Reclutamiento, selección y contratación a fin de tener una muestra con alto grado de confianza. El cuestionario Diseñado se presenta a continuación

#### Tamaño de la muestra

##### A) Percepción del servicio

Subdirección	Muestra	% de la Muestra
• Gestión RH Banca Comercial	17	42
• Gestión RH Corporativo y Staff	23	56
• Planeación y Desarrollo ( Gestión RH Directiva	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

##### B) Percepción de los integrantes del proceso

Subdirección	Muestra	% de la Muestra
Area Reclutamiento, selección y contratación	3	100

**Encuesta de percepción del USUARIO, Proceso de Reclutamiento, selección y contratación.**

- La siguiente encuesta esta encaminada a obtener una percepción del servicio que se recibe y obtener información estadística que permita mejorar de manera continua la calidad del mismo. Por lo anterior, solicitamos su valioso apoyo para contestar el siguiente cuestionario. La información del mismo es confidencial y solo servirá para fines estadísticos y de análisis del proceso

**1. DATOS GENERALES**

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Nombre de la Subdirección a la que pertenece \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Fecha de la evaluación \_\_\_\_\_

**2. INSTRUCCIONES**

De acuerdo a los siguientes reactivos, califique colocando una "X" en la respuesta que considere mas adecuada

1 = EXCELENTE, SI,  
3 = REGULAR

2 = BUENO  
4 = MALO, NO

Si tiene algun comentario adicional, en la ultima parte tiene un espacio para hacerlo.

**3. REACTIVOS**

	Reactivo	1	2	3	4
1	El tiempo requerido para cubrir las vacantes solicitadas fue...				
2	Los candidatos presentados fueron enviados en un tiempo				
3	Lo mantuvieron informado acerca del estatus del proceso				
4	Los candidatos enviados cumplan con los requerimientos del perfil solicitado				
5	La cantidad de candidatos enviados a entrevista fueron suficientes para tomar una decisión				

**Reactivo**

**1                    2                    3                    4**

- 6 Conoce los objetivos del Area de Reclutamiento, selección y contratación, para este año.
- 7 Como calificaria la comunicación a todos los niveles en el proceso de reclutamiento, selección y contratación
- 8 La actual organización y/o estructura del Area de Reclutamiento, selección y contratación, favorece la calidad de sus servicios
- 9 Conoce las políticas y procedimientos que deben seguirse para cubrir una vacante
- 10 Considera que algunas de las funciones del Area NO están bien definidas
- 11 Como calificaria su satisfacción general respecto al servicio recibido

**4. COMENTARIOS**

Si tiene usted algun comentario o sugerencia sobre el servicio, por favor anótelo en este espacio




**Encuesta de percepción del INTEGRANTE del Area de Reclutamiento,  
selección y contratación.**

- La siguiente encuesta esta encaminada a obtener una percepción del funcionamiento de tu Area y obtener Información estadística que permita mejorar de manera continua la calidad del mismo. Por lo anterior, solicitamos tu valioso apoyo para contestar el siguiente cuestionario. La información del mismo es confidencial y solo servirá para fines estadísticos y de análisis del proceso

**1. DATOS GENERALES**

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de la evaluación: \_\_\_\_\_

**2. INSTRUCCIONES**

De acuerdo a los siguientes reactivos, califique colocando una "X" en la respuesta que considere mas adecuada

1 = SI, APLICA TOTALMENTE, EXCELENTE  
3 = CASI NO APLICA

2 = APLICA PARCIALMENTE  
4 = NO, NO APLICA NADA,  
MALO

Si tiene algún comentario adicional, en la ultima parte tiene un espacio para hacerlo.

**3. REACTIVOS**

Reactivo	1	2	3	4
1 Conoce los niveles de servicio acordados con su usuario.				
2 Conoce los procedimientos requeridos para llevar a cabo su función				
3 Sabe en que lugar se guardan los procedimientos del área				
4 Conoce como se puede determinar el estatus de una requisición				
5 Conoce cuales con las políticas aplicables al proceso de Reclutamiento, selección y contratación				
6 Identifica las baterías Psicometricas autorizadas para el análisis de los candidatos				

**Reactivo**

- 7 Aplica alguna batería Psicométrica adicional dependiendo del caso
- 8 Sabe quien controla la capacitación de los ejecutivos de su área
- 9 Conoce cual es el servicio post venta que se le puede ofrecer al usuario
- 10 Conoce estadísticamente su proceso

**4. COMENTARIOS**

Si tiene usted algún comentario o sugerencia sobre el servicio, por favor anótelo en este espacio:


# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## Tabulación de resultados

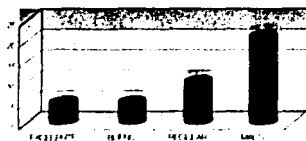
La técnica utilizada, como ya lo mencionamos, fue la consulta directa e individual, basada en un cuestionario compuesto de 11 reactivos para el caso de la percepción del servicio del Area de reclutamiento, selección y contratación y de 10 para el caso de la percepción de los integrantes de dicha área.

La aplicación de los cuestionarios se llevo a cabo durante una semana y la duración para el requisitado de cada uno, fue de aproximadamente 20 minutos para el caso de la percepción del servicio y 15 minutos en la de la percepción del Area.

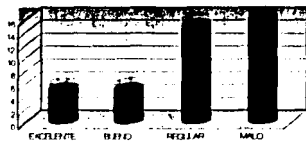
A continuación podemos ver la incidencia de los elementos analizados.

### Percepción del servicio

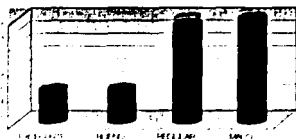
Tiempo requerido para cubrir vacantes



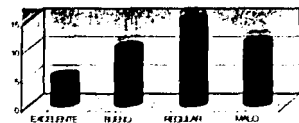
Presentación de candidatos a tiempo



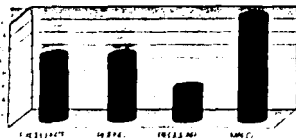
Información acerca del estatus del proceso



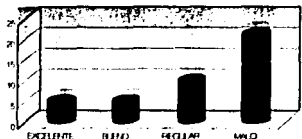
Candidatos cumplen con los requerimientos del perfil



Suficientes candidatos por vacante



Conocimiento de objetivos del area

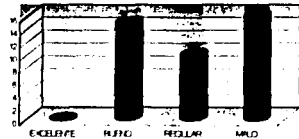


# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

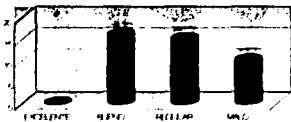
Comunicación a todos los niveles acerca del proceso



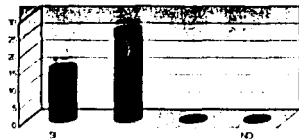
Actual organización favorece la productividad



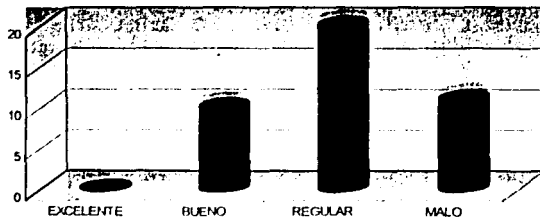
Conocimiento de políticas y procedimientos del proceso



Funciones del proceso no están definidas

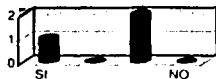


Satisfacción del servicio recibido

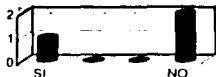


## Percepción del proceso por los integrantes del Area

**Conocimiento de los niveles de servicio acordados con el usuario**



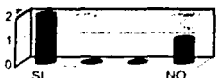
**Sabe en que lugar se guardan los procedimientos del área**



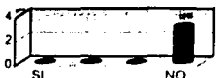
**Conoce cuales con las políticas aplicables al proceso de Reclutamiento, selección y contratación**



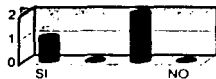
**Aplica alguna batería Psicométrica adicional dependiendo del caso**



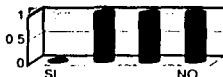
**Conoce cual es el servicio postventa que se le puede ofrecer al usuario**



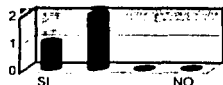
**Conocimiento de los procedimientos para llevar a cavo su función**



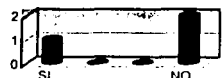
**Conoce como se puede determinar el estatus de una requisición**



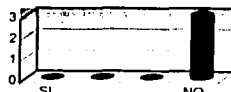
**Identifica las baterías Psicométricas autorizadas para el análisis de los candidatos**



**Sabe quien controla la capacitación de los ejecutivos de su área.**



**Conoce estadísticamente su proceso**



### **3.2.3. Interpretación de los resultados**

Como resultado del análisis, podemos asegurar que la percepción del usuario respecto al servicio que recibe del área de Reclutamiento, Selección y Contratación tiende a ser deficiente, esto es el usuario / cliente no esta recibiendo lo que espera.

Los motivadores de esta percepción son, entre otros, que no se cuenta o no se conoce, con un contrato de niveles de desempeño o servicio en el cual se especifique: que servicios ofrece el área, tiempo requerido para el servicio, como acceder dichos servicios, especificaciones / requisitos, responsabilidades tanto del usuario como del área, medios de verificación / monitoreo del proceso así como falta de procedimientos correctamente documentados

Así mismo hacia el interior el área podemos destacar que a pesar de brindar un servicio, en apariencia funcional, la realidad es que sus integrantes tienden a desconocer las políticas y procedimientos operativos así como aquellos elementos requeridos para la operación. Independientemente de esto, no existe un monitoreo de la función que permita prevenir y en su caso corregir desviaciones. Así mismo se detecta una falta de homogeneidad en la forma de realizar el proceso así como en los apoyos requeridos, por la falta de procedimientos documentados. Finalmente no existe un control estadístico del proceso que permita detectar desviaciones y en su caso ajustar el proceso de manera permanente a fin de proporcionar a sus usuarios lo que esperan.

### **3.2.4. Alternativa de solución**

Como lo hemos visto en capítulos anteriores la adopción del Sistema de Calidad ISO 9000 nos pone en la línea que nos orienta hacia la satisfacción total del cliente – usuario. A partir del uso del sistema, los servicios del Área de Reclutamiento, selección y contratación además tendrán una orientación hacia la mejora continua.

Desde luego habrá ajustes en la comunicación, se integraran y documentaran todas las tareas como condición indispensable para el alcance de los objetivos, así mismo se establecerán procesos homogéneos. Se motivara no solo a " hacer bien las cosas" sino mas rápido y de la mejor manera.

**CAPITULO IV. Diseño del Sistema ISO 9000  
del proceso de Reclutamiento, Selección y  
Contratación del Banco**

**CAPITULO IV. Diseño del Sistema ISO 9000 del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del Banco**

**4.1. Decisión y compromiso**

Todo el sistema de Aseguramiento de calidad SIAC, se fundamenta en un solo postulado

**" ESCRIBE COMO LO HACES Y HAZLO COMO LO ESCRIBES"**

Estructura del Sistema de Aseguramiento de Calidad SIAC



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PROCEDIMIENTOS**

**OTROS  
DOCUMENTOS**

**MANUAL DE CALIDAD**

**NORMAS ISO 900, 8402, DIRECTRICES**



#### 4.1.1. Declaración de la política de calidad

La política de calidad presentada a continuación es parte integral del Manual de Calidad, Responsabilidades de la Dirección, en apego a lo señalado en los Requisitos para la implantación de la Norma de calidad ISO 9000.

### **POLITICA DE CALIDAD DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE RECURSOS HUMANOS**

**ESTAMOS COMPROMETIDOS A REALIZAR UN TRABAJO LIBRE DE DEFECTOS EN LA DETECCIÓN E INCORPORACION DEL RECURSO HUMANO, OTORGANDO UN SERVICIO QUE CUMPLA A CONFORMIDAD LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES**

**POR ESTO, ES INDISPENSABLE QUE TODOS COMPRENDAMOS LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, QUE DESARROLLEMOS LA HABILIDAD PARA ASESORAR Y PREVENIR PROBLEMAS Y QUE HAGAMOS LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ**

**CONTAMOS PARA ELLO CON PERSONAS CAPACITADAS, COMPROMETIDAS, CON LOS RECURSOS Y TECNOLOGIA DE PUNTA, CON CLARA ORIENTACION AL CLIENTE Y CULTURA DE CALIDAD Y SERVICIO**

#### 4.1.2. Decisión de la Norma a aplicar

Como ya se ha expuesto, las diferencias entre la parte uno y dos de la Norma, estriban en solo dos áreas, la crucial es el CONTROL DEL DISEÑO, en tal sentido la parte 2 esta orientada a las organizaciones que no tienen funciones de diseño o bien que la tienen pero prefieren excluirla.

Dada esta situación y dadas las características el proceso en cuestión se implementara el Sistema de Calidad - Modelo para el aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio ISO 9002, NMX-CC-004:1995 IMNC, dado que en este es indispensable "asegurar la conformidad de los requisitos especificados durante la producción, instalación y SERVICIO"<sup>21</sup>

<sup>21</sup> NMX-CC-004: 1995 IMNC, ISO 9002: 1994, Norma Mexicana de IMNC

## 4.2. Planeación del proyecto

### 4.2.1. Elección del líder

Dentro del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SIAC), se establece que la autoridad y responsabilidad radica en el Director de Recursos Humanos, quien puede delegar funciones sin que esto signifique que se libera de la responsabilidad.

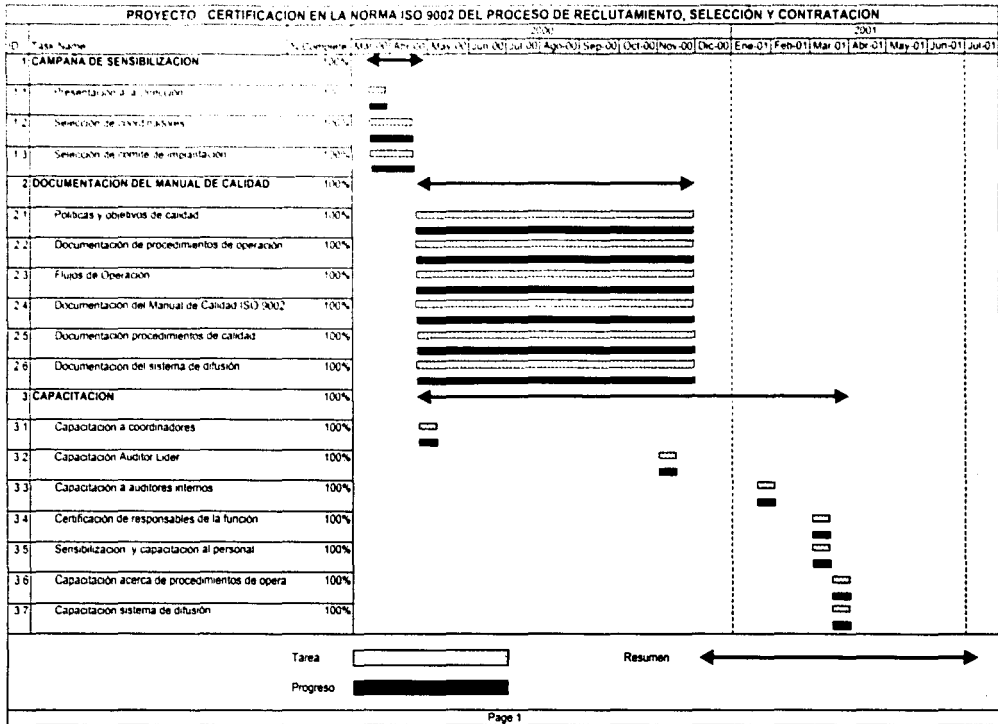
Para fines de la administración del SIAC, se nombra por consenso entre el Director General de Recursos Humanos y de los demás Directores de las áreas que abarca el SIAC al Subdirector de Reclutamiento, Selección y Contratación como su representante al quien independientemente de otras responsabilidades, tendrá autoridad definida para

- Asegurar el establecimiento, implantación y mantenimiento del SIAC, de acuerdo a los lineamientos de ISO-9002.
- Recibir y emitir reportes mensuales del comportamiento del sistema, con el fin de mantener informada a la Dirección.
- Establecer y mantener la comunicación requerida con organismos acreditados, a fin de certificar y mantener la certificación.

### 4.2.2. Recursos

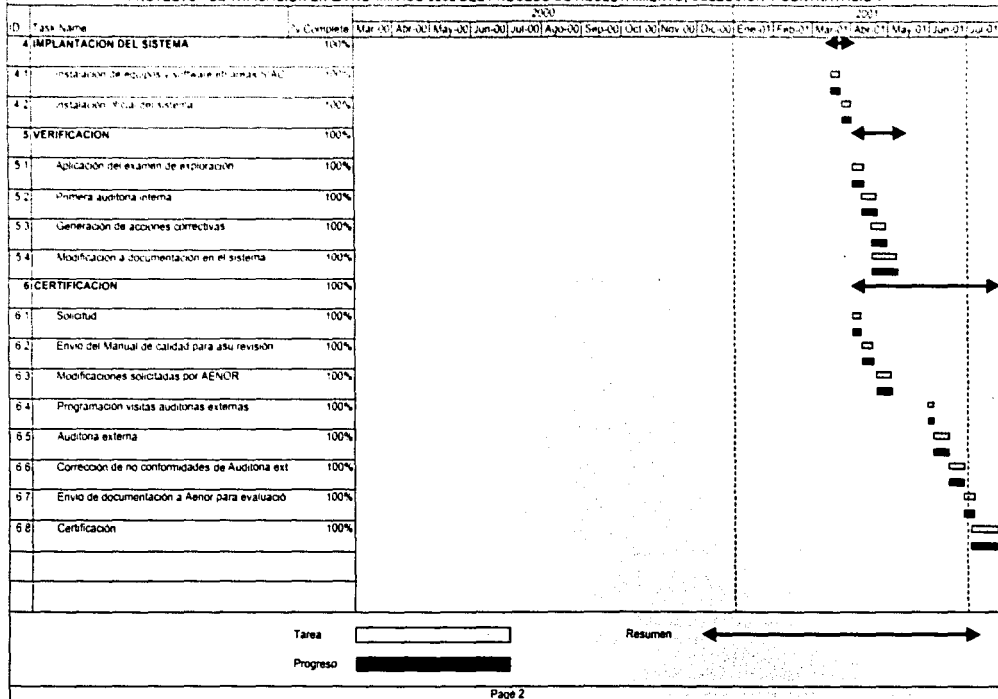
Como se establece en la política, la Dirección se compromete a proveer los recursos adecuados, haciendo particular énfasis en la capacitación del personal y la medición de la satisfacción del cliente que constituye la indicación del éxito de nuestro sistema de aseguramiento de calidad y se revisará la disponibilidad de éstos durante las revisiones periódicas que realice la Dirección.

Se proveerán los recursos necesarios como son: espacios físicos - de ser necesarios - para quienes participan en el proyecto, PC's (procesador de palabra, Hoja de cálculo, presentaciones etc.) medios de comunicación electrónico con los que cuenta el banco (Mail Host, E Mail, Intranet corporativo, aplicaciones específicas, etc.)



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

PROYECTO CERTIFICACION EN LA NORMA ISO 9002 DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

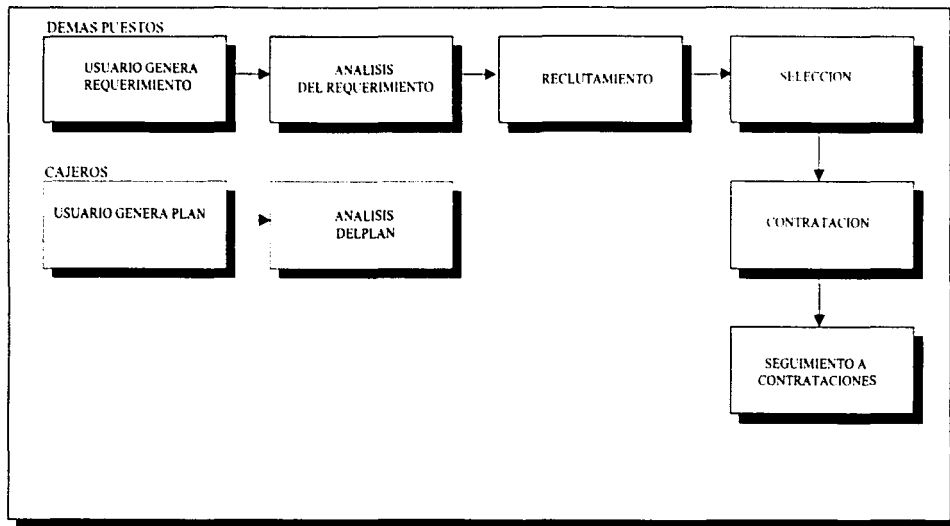


**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 4.3 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

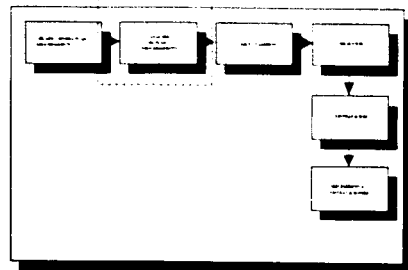
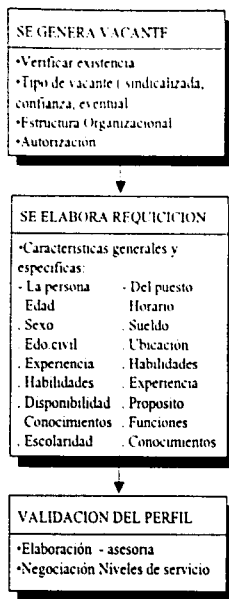
#### 4.31. FLUJOS OPERATIVOS

#### FLUJO GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION



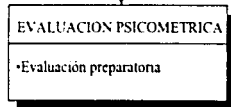
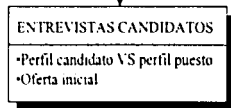
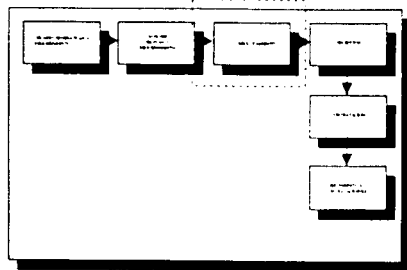
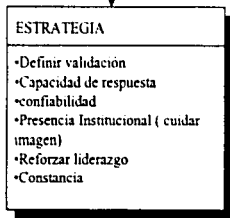
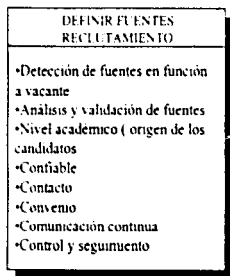
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANALISIS DEL REQUERIMIENTO



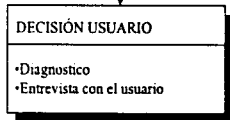
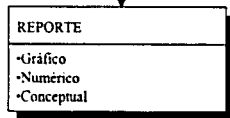
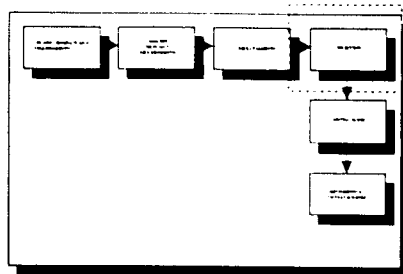
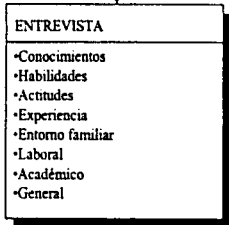
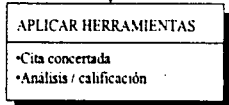
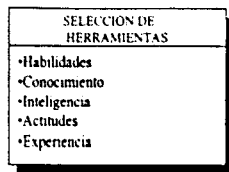
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# RECLUTAMIENTO



TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

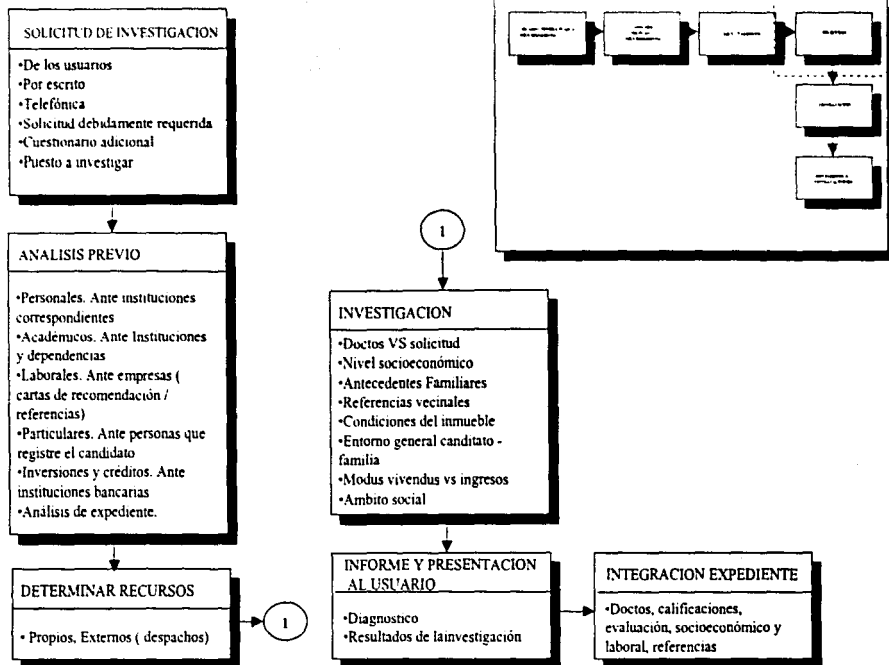
# SELECCION



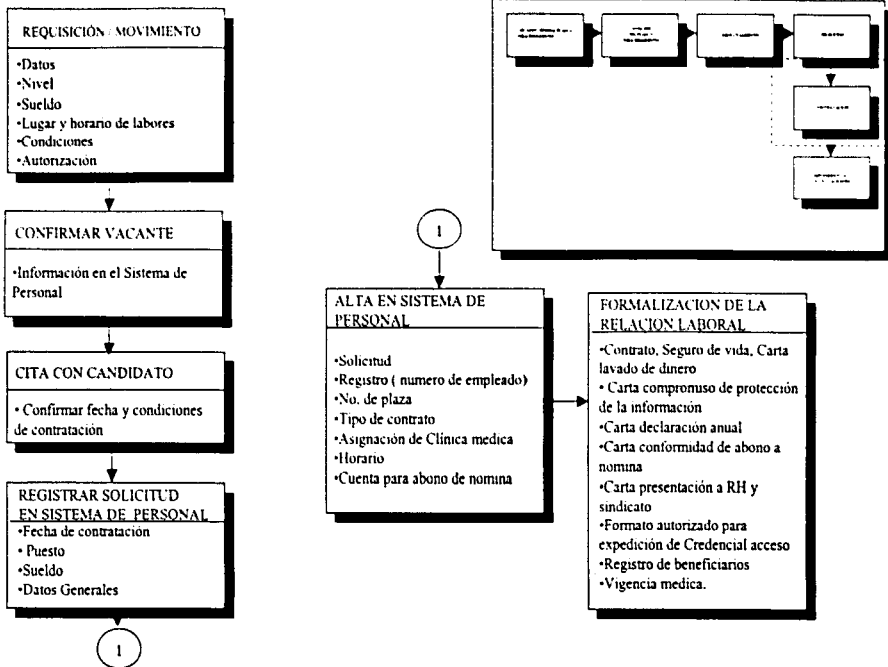
TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN



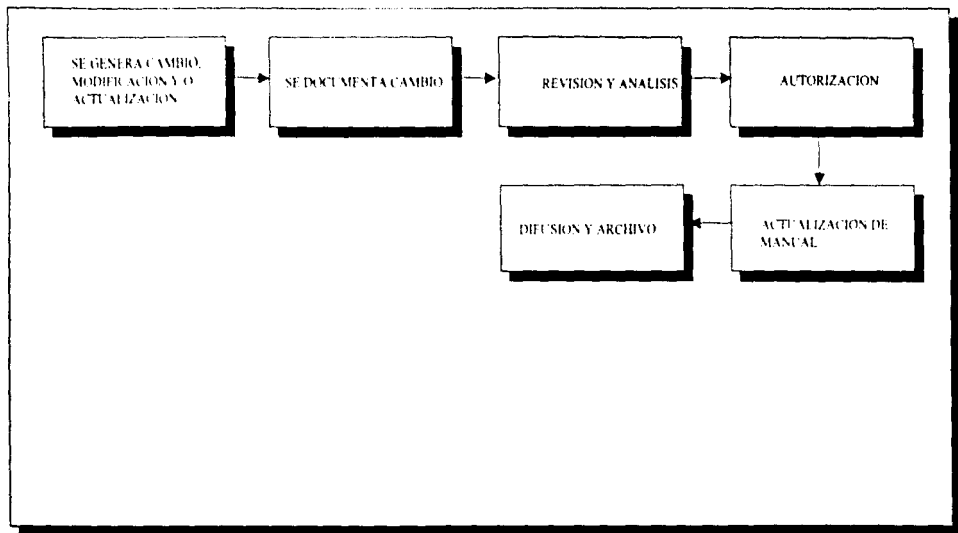
## SELECCIÓN ( Investigación)



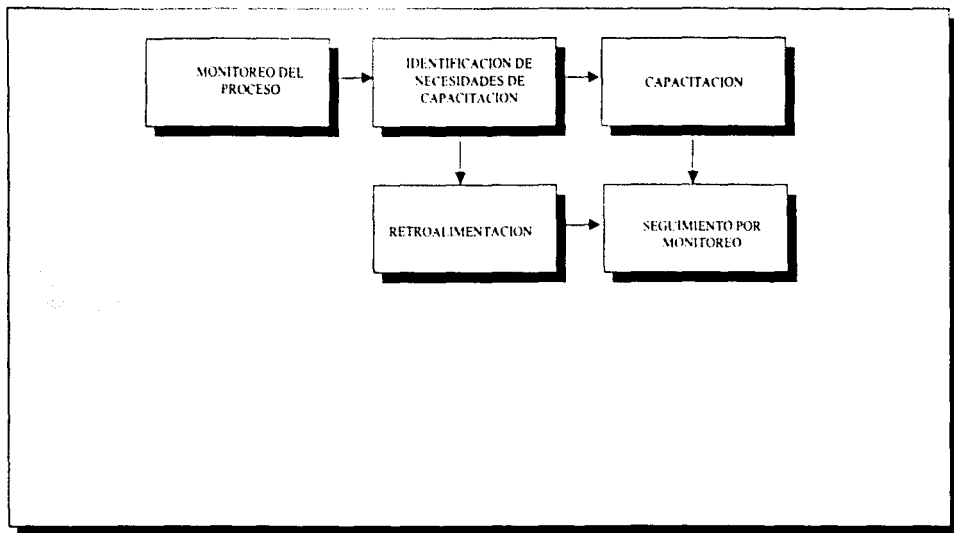
# CONTRATACION



## FLUJO GENERAL DIFUSION DE CAMBIOS EN EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD SIAC



## FLUJO GENERAL DE CAPACITACION



## 4.3.2. Identificación de procedimientos requeridos para cumplir la norma

PROCEDIMIENTO	NORMA ISO 9002
Requerimientos de Cajeros	4.1 - 4.7 - 4.9 - 4.10 - 4.12
Requerimientos de Personal	4.1 - 4.7 - 4.9 - 4.10 - 4.12
Reclutamiento interno	4.8 - 4.9
Reclutamiento interno Nivel Directivo	4.8 - 4.9
Reclutamiento externo	4.8 - 4.9
Reclutamiento externo Nivel Directivo	4.8 - 4.9
Boletín de vacantes	4.9 - 4.13 - 4.15
Bolsa Interna de candidatos	4.9 - 4.13
Fuentes de Reclutamiento	4.9
Administración y Control de Perfiles	4.8 - 4.9
Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	4.9 - 4.10 - 4.12
Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica (nivel Directivo)	4.9 - 4.10 - 4.12
Investigación Socioeconómica y Laboral	4.9
Investigación Médica	4.9
Selección y Supervisión de Agencias y Despachos Externos	4.10
Supervisión de Servicio Médico	4.10
Selección de Baterías Psicométricas	4.11
Investigación Crediticia en el Buró Nacional de Crédito	4.9
Calibración de Baterías Psicométricas	4.11
Contratación	4.9 - 4.10
Servicio Postventa	4.19
Control presupuestal	4.1
Capacitación Interna	4.18
Administración de Sistemas y Bases de Datos del SIAC	4.10 - 4.11 - 4.15
Administración, Control y Difusión de Cambios del SIAC	4.16
Selección de Hardware y Software	4.16
Contingencias	
Revisión de contratos de niveles de servicio	4.3
Atención de Quejas del usuario	4.13 - 4.14
Elaboración de Contratos con Proveedores Externos	4.6
Calificación de Auditores Internos	4.17
Auditorías Internas	4.1 - 4.17
Acciones preventivas y Correctivas	4.1 - 4.14
Documentos controlados Internos	4.2 - 4.5 - 4.8 - 4.16
Mediciones de Calidad	4.1
Monitoreo de Proceso	4.7 - 4.10 - 4.12 - 4.18 - 4.20
Archivo de Expedientes	4.13 - 4.15 - 4.16
Sistema Seguimiento Requisiciones	4.15
Sistema de Personal	
Criterios de Rechazo en el Proceso de Reclutamiento y Selección	4.1 - 4.7 - 4.9 - 4.10 - 4.12
Criterios Mínimos de Aceptación en Baterías Psicométricas	4.1 - 4.7 - 4.9 - 4.10 - 4.12

#### 4.4. Construcción del sistema

##### 4.4.1. Control de documentos (Codificación)

Los Estándares de codificación para todo aquel documento que integra el sistema de aseguramiento de la calidad SIAC, son parte de los anexos 1 al 10 del procedimiento para Documentos Controlados Internos.

##### Codificación del Manual de Calidad.

##### Lineamientos:

1. Todos los documentos del Manual de Calidad que integran el proceso que abarca el SIAC, deberán de ser codificados de manera uniforme.
2. La codificación será como sigue:

Parámetro	Símbolo	Posiciones
Identificación del Manual de Calidad	MCD	3
Área genérica	RH	2
Consecutivo	01, 02, ... 20	2

De acuerdo a lo anterior los documentos que conforman el Manual de Calidad quedan como sigue

Identificador	Documento
MCDRH01	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION
MCDRH02	SISTEMA DE CALIDAD
MCDRH19	SERVICIO POSTVENTA
MCDRH20	TECNICAS ESTADISTICAS

##### Codificación de flujos, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.

##### a) Flujos

1. Todos los flujos del proceso que integran el SIAC están Identificados de manera uniforme de acuerdo a la siguiente tabla

Parámetro	Identificación	Posiciones
Área genérica	RH	2
Nombre del flujo		2
Reclutamiento, selección y contratación	CO	
Reclutamiento, selección y contratación ( Cajeros)	CJ	
Administración del sistema de calidad	QQ	

Control de recursos	PR	
Administración de Bases de datos	BD	
Difusión del sistema en oficinas de RH	DF	

Conforme a lo anterior la lista de identificación de los flujos quedaría como sigue:

Flujo	Identificador
Reclutamiento, Contratación y Selección	RHCO
Reclutamiento, Contratación y Selección (Cajeros)	RHCJ
Admón. Del sistema de Calidad	RHQO
Control de Recursos	RHPR
Admón. De Bases de datos	RHBD
Difusión del Sistema en Oficinas Locales de R.H.	RHDF

- 2 En caso de que se requiera incluir otros flujos o áreas al sistema, la codificación para identificar al flujo deberá de ser seleccionando dos letras del nombre del flujo que no se repitan con las de los flujos actuales, adicionándole a la derecha el área genérica.

#### b) Procedimientos

1. Para identificar los procedimientos, considerar la siguiente tabla:

Parametro	Identificador	Posiciones
Flujo al que pertenece el procedimiento	RHCO RHCJ RHQO RHPR RHBD RHDF	4
Tipo de Actividad del Procedimiento		2
Actividad operativa del proceso	RE	
Actividad de apoyo al proceso	RH	
Actividad de Admón. del Sist. de Calidad	OO	
Consecutivo	00, 01, 02 ... n	2

De acuerdo a lo anterior, los procedimientos de cada flujo quedarían como sigue:

Flujo	Identificador Procedimientos	de
Reclutamiento, Contratación y Selección	RHCORE00, RHCORE01 ... n	
Reclutamiento, Contratación y Selección (Cajeros)	RHCJRE00, RHCJRE01 ... n	
Admón. Del sistema de Calidad	RHQOQQ00, RHQOQQ01 ... n	
Control de Recursos	RHPRRH00, RHPRRH01 ... n	
Admón. De Bases de datos	RHBDRH00, RHBDRH01 ... n	
Difusión del Sistema en Oficinas Locales de R.H.	RHDFRH00, RHDFRH01 ... n	

- 2 Conforme se vayan documentando y anexando procedimientos al sistema, éstos deberán de ser identificados de acuerdo a la tabla anterior ocupando SIEMPRE el último número consecutivo disponible.

3. Cuando un procedimiento sea dado de baja, su número de identificación NO PODRÁ SER UTILIZADO por otro nuevo procedimiento al que se tenga que codificar.

**c) Instrucciones de Trabajo**

1. Todas las Instrucciones de Trabajo serán codificadas de acuerdo a la siguiente Tabla

Parámetro	Identificador	Posiciones	Ref
Area Generica	RH	2	A
Instrucción de Trabajo	IT	2	B
Tipo de Instrucción		2	C
Instrucción operativa del proceso	RE		
Instrucción de apoyo al proceso	RH		
Instrucción de Admón. del Sist. de Calidad	QQ		
Consecutivo	00,01,02 ... n	2	D

**Ejemplo**

La instrucción de trabajo Preparación de expedientes de archivo sería codificada como

**RH IT RE 00**

2. Conforme se vayan documentando y anexando Instrucciones de Trabajo al sistema, estos deberán de ser identificados de acuerdo a la tabla anterior ocupando SIEMPRE el ultimo numero consecutivo disponible.

Quando una Instrucción de Trabajo sea dada de baja, su número de identificación NO PODRÁ SER UTILIZADO por otra nueva Instrucción de Trabajo a la que se tenga que codificar.

**Codificación de los Registros de Calidad.**

1. Los registros de calidad serán codificados conforme a la siguiente tabla:

Parámetro	Identificador	Posiciones	Ref
Procedimiento al que pertenece el registro	RHXXXXXX ...n	8	A
Registro de Calidad	R	1	B
Consecutivo del registro	00, 01, 02 ...n	2	C

**Ejemplo**

Los registros de calidad de procedimiento "Seguimiento a contrataciones RHCORE11" se codificarán de la siguiente manera:

**RHCORE11 R 00**



2. Dado que varios registros son utilizados durante varias fases del proceso, la identificación de los mismos se ajustara a las siguiente reglas:
  - Se codificara el registro de acuerdo a lo establecido en el punto 1 de este anexo en el procedimiento donde se utilice POR PRIMERA VEZ el registro o en su defecto, en el primer procedimiento donde se haya registrado.
  - Se conservara este código de manera uniforme en todos los procedimientos donde este registro sea utilizado
3. Conforme se vayan documentando y anexando registros a los procedimientos, estos deberán de ser identificados de acuerdo a la tabla anterior ocupando SIEMPRE el ultimo numero consecutivo disponible.
4. Cuando un registro sea dado de baja, su numero de identificación NO PODRA SER UTILIZADO por otro nuevo registro que se tenga que codificar.

#### **Codificación de los Formatos**

1. Los formatos serán codificados de igual forma que los registros, sustituyendo el prefijo "R" que indica Registro de Calidad por el "F", que indica formato.

#### **Ejemplo:**

Los formatos del procedimiento "Seguimiento a contrataciones RHCORE11" se codificaran de la siguiente manera:

**RHCORE11 F 00**

2. Dado que varios formatos son utilizados durante varias fases del proceso, la identificación de los mismos se ajustara a las siguiente reglas:
  - Se codificara el formato de acuerdo a lo establecido en el punto 1 de este anexo en el procedimiento donde se utilice POR PRIMERA VEZ el formato o en su defecto, en el primer procedimiento donde se haya registrado.
  - Se conservara este código de manera uniforme en todos los procedimientos donde se utilice este formato
3. Conforme se vayan documentando y anexando formatos a los procedimientos, estos deberán de ser identificados de acuerdo a la tabla del anexo 3 ocupando SIEMPRE el ultimo numero consecutivo disponible y realizando en cambio descrito ("F" por "R")

Cuando un formato sea dado de baja, su numero de identificación NO PODRA SER UTILIZADO por otro nuevo formato que se tenga que codificar.

### Codificación de los Planes de Calidad.

1. Los planes de calidad se codificarán de acuerdo a la siguiente tabla:

Parametro	Identificador	Posiciones	Ref.
Area Generica	RH	2	A
Flujo en el cual se aplicara el plan de Calidad ( de acuerdo al standard fijado en el anexo 2)	XX	2	B
Identificador de "Plan de Trabajo"	PT	2	C
Consecutivo	00.01 ... n	2	D

#### Ejemplo

Se tiene contemplado generar un Plan de Trabajo para mejorar el proceso de Selección de cajeros. De acuerdo a la tabla, el plan quedaria identificado como:

**RH CJ PT 00**

2. Conforme se vayan documentando y anexando Planes de Calidad, estos deberán de ser identificados de acuerdo a la tabla anterior ocupando SIEMPRE el ultimo numero consecutivo disponible.
3. Cuando un Plan de Trabajo sea concluido su numero de identificación NO PODRA SER UTILIZADO por otro nuevo Plan que se tenga que codificar.

El control y los requisitos de los planes de Trabajo, están establecidos en el Documento MCDRH02 "Sistema de Calidad".

**Codificación de Políticas del Grupo Financiero Bancomer aplicables al Sistema.**

1. Las Políticas serán codificadas de acuerdo a la siguiente Tabla

Parametro	Identificador	Posiciones	Ref
Area Generica	RH	2	A
Identificador de Políticas	POL	2	B
Consecutivo	00, 01 n	2	C

**Ejemplo:**

Las Políticas sobre las que se sustentan los procedimientos operativos estan contenidas en un solo volumen. Conforme a la tabla anterior, este bloque de políticas quedaria como sigue:

**RH POL 00**

2. Conforme se vayan documentando y anexando Políticas, estas deberían de ser identificadas de acuerdo a la tabla anterior ocupando SIEMPRE el ultimo numero consecutivo disponible

Cuando una Política sea descartada, su numero de identificación NO PODRA SER UTILIZADO por otra nueva Política que se tenga que codificar.

#### **4.4.2. Manual de calidad**

### **SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

#### **INTRODUCCIÓN**

##### **Objetivo**

Garantizar que el Reclutamiento, Selección, y Contratación de Candidatos para cubrir las vacantes de nuestros Usuarios, sea un proceso de Excelencia que cumpla con los más altos niveles Internacionales de Calidad.

Para alcanzar esta meta, se está implementado en el proceso un Sistema de Aseguramiento de Calidad basado en la Norma ISO 9002

##### **Beneficios**

- Enfoque de la Calidad orientado hacia la Satisfacción del Usuario
- Medición Objetiva del Proceso
- Estandarización en los Procesos Operativos
- Normatividad Única en todas las fases del Proceso
- Filosofía de "Mejora Continua"

##### **¿Qué es el Manual de Calidad?**

- Es la aplicación de los 20 puntos de la Norma ISO 9002 en la Organización.
- Base Documental del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SIAC)
- Facilita la implantación de Ciclos de Mejora Continua.

##### **El proceso a certificar**

Se certificará el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de la Vacantes del Banco, exclusivamente.

## Desarrollo de los 20 puntos del sistema de calidad ISO 9002

Los 20 documentos que describen el SIAC del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos ( El detalle de cada documento se presenta en el ANEXO 1)

<b>DOCUMENTO</b>	<b>IDENTIFICADOR</b>
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	MCDRH01
SISTEMA DE CALIDAD	MCDRH02
REVISIÓN DEL CONTRATO	MCDRH03
CONTROL DE DISEÑO	MCDRH04
DOCUMENTOS CONTROLADOS	MCDRH05
ADQUISICIONES	MCDRH06
CONTROL DE PROD. PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE	MCDRH07
IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO	MCDRH08
CONTROL DEL PROCESO	MCDRH09
INSPECCIÓN Y PRUEBA	MCDRH10
CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA	MCDRH11
ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA	MCDRH12
CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORMES	MCDRH13
ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA	MCDRH14
ALMACENAMIENTO, EMPAQUE, CONSERVACIÓN Y ENTREGA	MCDRH15
CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD	MCDRH16
AUDITORIAS DE CALIDAD INTERNAS	MCDRH17
CAPACITACIÓN	MCDRH18
SERVICIO POSTVENTA	MCDRH19
TECNICAS ESTADISTICAS	MCDRH20

#### **4.4.3. Manual de procedimientos**

El Manual de Procedimientos del Sistema de Aseguramiento de Calidad del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación, se estructura de la siguiente forma:

##### **a. Por Flujos Operativos**

#### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION (CAJEROS)**

**ANALISIS DE LA PLANEACION  
RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN  
CONTRATACIÓN  
SEGUIMIENTO**

#### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION (DEMAS PUESTOS)**

**ANALISIS DEL REQUERIMIENTO  
RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN  
CONTRATACIÓN  
SEGUIMIENTO**

#### **DIFUSION DE CAMBIOS SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

#### **PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA**

#### **CONTROL PRESUPUESTAL**

#### **CAPACITACION**

#### **Por funciones del sistema**

- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN
- CONTRATACIÓN
- CONTROL PRESUPUESTAL
- CAPACITACIÓN

PROCEDIMIENTO	RANGO HOJAS	CODIG	FUNCIONES OPERATIVAS							FUNCION
			A	B	C	D	E	F		
Requisitos de admisión	4.1-4.11-4.12	RHCORE06	A.1							RECLUTAMIENTO
Requisitos de selección	4.1-4.11-4.12	RHCORE10		B.1						RECLUTAMIENTO
Requisitos de ingreso	4.1-4.12	RHCORE03	A.2	B.2						RECLUTAMIENTO
Reclutamiento Interno Nivel Directivo	4.1-4.12	RHCORE20		B.2						RECLUTAMIENTO
Reclutamiento externo	4.1-4.12	RHCORE01	A.2	B.2						RECLUTAMIENTO
Reclutamiento externo Nivel Directivo	4.1-4.12	RHCORE02		B.2						RECLUTAMIENTO
Bolsín de vacantes	4.1-4.13-4.15	RHCORE04	A.2	B.2						RECLUTAMIENTO
Bolsa interna de candidatos	4.1-4.13	RHCORE06	A.2	B.2						RECLUTAMIENTO
Fuentes de Reclutamiento	4.1	RHCORE21	A.2	B.2						RECLUTAMIENTO
Administración y Control de Planes	4.1-4.13	RHCORE22	A.4	B.4						RECLUTAMIENTO
Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	4.1-4.10-4.12	RHCORE08	A.3	B.3						SELECCION
Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica (nivel Directivo)	4.1-4.10-4.12	RHCORE09		B.3						SELECCION
Investigación Socioeconómica y Laboral	4.1	RHCORE18	A.3	B.3						SELECCION
Investigación Médica	4.1	RHCORE11	A.3	B.3						SELECCION
Selección y Supervisión de Agencias y Despachos Externos	4.10	RHCORE16	A.3	B.3						SELECCION
Supervisión de Servicio Médico	4.10	RHCORE17	A.3	B.3						SELECCION
Selección de Baterías Psicométricas	4.11	RHCORE18	A.3	B.3						SELECCION
Investigación Científica en el Buró Nacional de Crédito	4.1	RHCORE24	A.3	B.3						SELECCION
Calibración de Baterías Psicométricas	4.11	RHCORE25	A.3	B.3						SELECCION
Contratación	4.1-4.10	RHCORE12	A.4	B.4						CONTRATACION
Servicio Postventa	4.10	RHCORE13	A.5	B.5						CONTRATACION
Control presupuestal	4.1	RHPRH04						E		CONTROL PRESUPUESTAL
Capacitación Interna	4.11	RHOQ005							F	CAPACITACION
Administración de Sistemas y Bases de Datos del SIAC	4.10-4.11-4.15	RHBDRH08			C					DIFFUSION SIAC
Administración, Control y Difusión de Cambios del SIAC	4.11	RHDFRH08			C					DIFFUSION SIAC
Soledad de Hardware y Software	4.10	RHDFRH01			C					DIFFUSION SIAC
Contingencias		RHCORE23	A.4	B.4						DIFFUSION SIAC
Revisión de contratos de reeves de servicio	4.3	RHCORE14	A.5	B.5						PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Atención de Quejas del usuario	4.13-4.14	RHCORE19	A.5	B.5						PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Elaboración de Contratos con Proveedores Externos	4.1	RHPRH03	A.5	B.5						PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Calificación de Auditores Internos	4.17	RHOQ008						D		PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Auditorías Internas	4.1-4.17	RHOQ001						D		PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Acciones preventivas y Correctivas	4.1-4.14	RHOQ002						D		PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Documentos controlados internos	4.2-4.5-4.8-4.10	RHOQ003						D		PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Mediciones de Calidad	4.1	RHOQ004						D		PROCEDIMIENTOS DEL SIAC
Monitoreo de Proceso	4.7-4.10-4.12-4.13-4.20	RHCORE15	A.5	B.5					F	MONITOREO
Archivo de Expedientes	4.13-4.15-4.16	RHRTRE06	A.4							INSTRUCCIONES DE TRABAJO
Sistema Seguimiento Requeridos	4.15	RHRTRE02	A.4	B.2-3.4						INSTRUCCIONES DE TRABAJO
Sistema de Personal		RHRTRE03	A.4	B.4						INSTRUCCIONES DE TRABAJO
Criterios de Rechazo en el Proceso de Reclutamiento y Selección	4.1-4.7-4.8-4.10-4.12	RHRTRE05								INSTRUCCIONES DE TRABAJO
Criterios Mínimos de Aceptación en Baterías Psicométricas	4.1-4.7-4.8-4.10-4.12	RHRTRE06								INSTRUCCIONES DE TRABAJO

FUNCIONES OPERATIVAS  
 A. RECLUTAMIENTO (SELECCION Y CONTRATACION) INTERNO DEL PERSONAL  
 B. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNO DEL PERSONAL  
 C. DIFUSION SIAC  
 D. CAPACITACION  
 E. MONITOREO  
 F. CONTROL PRESUPUESTAL  
 G. INVESTIGACION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 H. INVESTIGACION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 I. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 J. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 K. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 L. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 M. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 N. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 O. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 P. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 Q. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 R. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 S. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 T. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 U. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 V. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 W. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 X. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 Y. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 Z. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL

1. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 2. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 3. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 4. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 5. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 6. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 7. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 8. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 9. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 10. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 11. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 12. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 13. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 14. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 15. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 16. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 17. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 18. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 19. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 20. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 21. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 22. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 23. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 24. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 25. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 26. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 27. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 28. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 29. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 30. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 31. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 32. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 33. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 34. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 35. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 36. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 37. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 38. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 39. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 40. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 41. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 42. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 43. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 44. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 45. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 46. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 47. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 48. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL  
 49. SELECCION Y CONTRATACION EXTERNA DEL PERSONAL  
 50. SELECCION Y CONTRATACION INTERNA DEL PERSONAL

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CAPITULO V. Implantación**



## **CAPITULO V.      Implantación**

### **5.1. Capacitación Interna**

#### **Objetivo**

Establecer los tiempos, formas y métodos para impartir la Capacitación que sobre sus funciones requiera el personal que integra el SIAC.

#### **Alcance**

Este procedimiento involucra a todas las áreas declaradas el Sistema.

#### **Descripción**

##### **Capacitación derivada del monitoreo**

- Definir si la capacitación será individual o grupal
- Definir si la capacitación será Interna (con recursos propios) o Externa
- En caso de que se requiera el apoyo de alguna área externa al SIAC o de un proveedor externo, ajustarse a lo establecido en las Políticas de Capacitación.
- Durante los días que dure el curso, se deberá de llevar una lista de asistencia, la cual deberá de ser firmada por los asistentes.
- Al final de los cursos, se deberá hacer una evaluación a los que la recibieron la capacitación
- En caso de que el participante no apruebe esta evaluación, se sujetará a lo establecido en las Políticas de capacitación
- Los exámenes, así como las listas de asistencia al curso, se deberán de guardar en el archivo del área

##### **Capacitación en General**

Cuando exista un cambio que afecte a todas las áreas que integran el SIAC (Implantación de nuevos sistemas informáticos, cambios en los procedimientos, uso de nuevas herramientas de evaluación, etc.) se deberá de coordinar la capacitación de todos los miembros de la organización cuyo trabajo sea directamente afectado por estos cambios.

- Definir la logística de planeación de la capacitación
- Determinar si la capacitación será dada por medios interno o externos
- Durante el curso, se deberá de llevar una lista de asistencia de los participantes del mismo.
- En el caso de que la capacitación sea llevada fuera de las instalaciones de las áreas que abarcan el SIAC, se le pedirá al Proveedor que realice esta actividad y que envíe copia al área encargada de la capacitación
- Al final del curso, se realizará una evaluación sobre temas del mismo a los participantes.
- En caso de que algún participante no apruebe esta evaluación, se dejará a consideración del responsable del ejecutivo evaluado las medidas a tomar.
- Las listas de asistencia, así como los exámenes correspondientes, serán conservados en la Subdirección RSyC para ser archivados.
- Se realizará una evaluación del proveedor (tanto interno como externo) sobre el contenido del curso. Esta evaluación será hecha por los participantes al curso.

## **Capacitación de auditores internos de calidad**

La detección de las necesidades de capacitación del personal que funge como Auditor Interno de Calidad esta definida en lo establecido a continuación en la Calificación de auditores Interno

### **5.2. Auditores Internos de Calidad**

#### **Calificación, vigilancia y mantenimiento del desempeño de los auditores internos.**

##### **Definiciones**

**Candidato a Auditor Interno** Cualquier integrante de las áreas que conforman el SIAC y que cumpla con los requisitos mínimos o para participar en el proceso de selección de Auditores Internos

**Necesidades del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SIAC)** Para la etapa de implantación, se cuenta con una plantilla de 5 auditores internos de calidad. El número de auditores esta en función de las áreas que integran el SIAC. Sin embargo se cuenta con más ejecutivos que han tomado el curso de auditorías internas de la calidad y que están en disponibilidad para integrarse a la plantilla de auditores en futuras etapas de ampliación del sistema.

##### **Consideraciones:**

De acuerdo a las necesidades del SIAC se solicitará a los subdirectores o responsables de las áreas que integran el sistema que propongan candidatos para desempeñar el papel de auditor interno de acuerdo a sus aportaciones al SIAC.

Como requisito se solicita que sean profesionistas, o que al menos estén cursando estudios profesionales, que tengan facilidad de expresarse tanto oralmente como por escrito de forma clara y fúida

La Subdirección RSyC recopilará el listado de personal propuesto y hará las investigaciones pertinentes para informar si tiene algun inconveniente en base al expediente del Candidato a Auditor Interno

En caso de encontrar irregularidades, lo manifestará por escrito o vía correo electrónico al candidato y al Subdirector responsable

El candidato deberá asistir y obtener el certificado del curso de auditores internos, el cual asegura el conocimiento y comprensión de la norma. La aprobación final para poder ejercer como auditor interno será un promedio de entre los siguientes puntos:

- a) La calificación del examen teórico (Del curso de Auditor Interno).
- b) Participar como observador y/o auxiliar en una auditoría
- c) La evaluación durante su primera auditoría que será calificada por el Subdirector de RSyC, o bien, por cualquier otro auditor calificado que haya fungido como líder en la Auditoría en la que se acreditará el nuevo auditor

**NOTA** El promedio mínimo de aprobación para los auditores de acuerdo a los factores anteriores, será de 60 puntos sobre 100 en total.

El Consultor Interno de Calidad deberá conservar las evidencias de la calificación de los auditores internos, así como de la participación en auditorías internas contenida en las Listas de verificación

Los auditores internos deberán participar al menos una vez al año en auditoría, con el fin de mantener su nombramiento de auditor interno.

El Subdirector RSyC realizará una evaluación aleatoria al menos una vez al año para verificar el desempeño de los auditores mediante la observación de auditorías u otro medio guardando registro de dicha evaluación. En caso de que el auditor no acredite la evaluación a juicio del Subdirector RSyC, se le someterá a un periodo de autoestudio sobre los documentos del SIAC y la norma de referencia y dos meses antes de la siguiente auditoría interna se le aplicará una evaluación para acreditarse nuevamente como auditor.

### 5.3. Auditoría Interna

Las auditorías internas son un medio de identificar "áreas de oportunidad" dentro del sistema de calidad.

Las auditorías están dirigidas al sistema de calidad y no a las personas.

#### Objetivo

Verificación del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

#### Alcance

Este procedimiento involucra a todas las áreas declaradas en el sistema de calidad. Incluye las etapas de Auditoría Interna: preparación, ejecución, seguimiento y cierre. Anualmente se cubrirán en las auditorías los puntos de la norma ISO-9002

#### Definiciones

Auditor de Líder - Auditor de Calidad designado para administrar una auditoría de Calidad.

Nota: durante todo el desarrollo de la auditoría, el consultor interno de calidad tiene la responsabilidad de asesorar al auditor líder sobre la forma, tiempos y modos de generar su auditoría. Lo anterior implica que en el caso del plan de auditoría, las listas de verificación y el reporte final de la misma, el consultor deberá de firmar de conformidad estos documentos a fin de garantizar que los mismos se apegan al estándar que marca este procedimiento.

#### Preparación

- a. Constará en realizar un Plan de Auditoría en el cuál deberá documentarse como mínimo la siguiente información:
  - Los objetivos y el alcance de la auditoría
  - Puntos de la norma que se revisarán
  - Criterios de calificación para las entrevistas
  - Identificación de las subdirecciones a auditar
  - La identificación de las personas involucradas con responsabilidades directas (Puestos del personal responsable de área o actividades a auditar, considerando los objetivos y el alcance)
  - Identificación del Grupo Auditor
  - Periodo de realización de la auditoría

- Fecha y duración de cada entrevista
  - Programación de las reuniones de apertura y cierre
- b) Dentro de esta misma etapa, el Auditor Líder programará las reuniones que considere necesarias con su grupo auditor (y que se evidenciarán por medio de minutas). para :
- Darles a conocer el Plan de Auditoría
  - Organización de la Auditoría (Si el Auditor Líder realizará todos los puntos anteriores, o pedirá apoyo de su grupo auditor)
  - Realización o coordinación de la elaboración las listas de verificación y/o establecer un formato específico, o cuestionario elaborado, para las listas de verificación que se utilizarán en su auditoría ( A decisión del Auditor Líder).
  - Elaboración y entrega de invitaciones a los Auditados. (A decisión del Auditor Líder puede realizar esta actividad él mismo o pedir apoyo al grupo auditor)

### Ejecución

- **Apertura** La apertura se realiza a través de una reunión que convoca el Auditor Líder y a la cual estarán invitados el Director, Subdirectores o responsables de área y los entrevistados (al menos). Tiene como objetivo presentar el Plan de Auditoría, aclarar cualquier detalle confuso y comunicar la fecha de la reunión de cierre. La reunión de apertura y la de clausura únicamente se llevarán a cabo cuando el número de entrevistas sea mayor a 10
- **Entrevistas** Se solicita como requisito que durante las entrevistas realizadas no surjan interrupciones, pues se considera indispensable que la persona seleccionada para ser auditada esté disponible en la fecha y horario estipulado en la invitación. Durante las entrevistas se emplearán listas de verificación para guiar la auditoría y/o realizar anotaciones de las observaciones que el auditor o el auditado consideren pertinentes. Igualmente, servirán para documentar lo referente a las no conformidades que pudieran detectarse durante la Auditoría y deberán ser relacionadas contra los requisitos de la norma que incumplen, o el documento de referencia. También, se deberá recabar la firma de conformidad.
- **Clausura** Se efectúa una reunión al término de la auditoría a la cual se invita a los mismos participantes de la reunión de apertura. El propósito de la reunión es presentar las observaciones y resultado preliminar de la auditoría.
- La emisión del Reporte Final por parte del auditor líder se efectuará a más tardar 15 días hábiles después de que se realizaron las entrevistas o de la reunión de cierre (cuando hubiere), pudiendo presentarlo en papel o medio electrónico y se enviará al Director con copia a los subdirectores de la parte que les corresponda (al menos).
- El reporte de auditoría contendrá como mínimo la siguiente información:
  - a) Número consecutivo de la auditoría y el año en que fue realizada
  - b) Fecha de auditoría
  - c) Subdirección(es) auditada(s)
  - d) Objetivo y alcance de la auditoría
  - e) Identificación del grupo Auditor (Constituye evidencia de participación de los auditores)
  - f) No conformidades detectadas

### **Criterio de calificación de las No conformidades**

Se utilizaran los criterios establecidos en el documento " Auditorias de calidad Internas"

<b>No conformidad Menor</b>	Incumplimiento parcial de un subpunto de la norma o de un procedimiento.
<b>No conformidad Mayor</b>	Incumplimiento total a un subpunto de la norma o suma de 10 o más no conformidades menores
<b>No conformidad Crítica</b>	Incumplimiento total a un criterio de la norma o un procedimiento o suma de 5 o más no conformidades detectadas.

### **Seguimiento**

- Consiste en que cada Subdirección o área auditada realice una Lista de Acciones Correctivas para las no conformidades detectadas y deberá ser entregada al Auditor Líder vía papel o medio electrónico, a más tardar 15 días hábiles después de haber recibido el reporte final de auditoría (o el plazo que estipule el auditor líder en la reunión de cierre)
- En caso de no recibir la lista de acciones correctivas en el término estipulado el auditor líder enviará al Director un reporte de las áreas que incumplieron con lo anterior.
- Una vez que el Auditor Líder haya recibido la lista de Acciones Correctivas de cada Subdirección o área auditada, procederá a verificar la resolución de cada una de ellas cuando el plazo de solución sea menor a un mes natural y si la acción fuere suficiente a su criterio cerrará las no conformidades. Para el caso de las acciones correctivas de la Subdirección RSyC (en lo específico a las actividades de calidad), el auditor líder pedirá la revisión de estas acciones por el auditor que realizó la entrevista, o en caso de no estar este disponible, se podrá solicitar la revisión por otro auditor de otra área.
- Cuando la acción no fuere suficiente, se solicitará al responsable de área que proponga otra solución hasta que a criterio del auditor líder, la respuesta sea suficiente y pueda así, cerrar la no conformidad. El seguimiento se hará a través del Análisis de Efectividad de Acciones Correctivas y Preventivas
- Las no conformidades solo podrán ser cerradas hasta que el auditor líder considere que las acciones correctivas propuestas son las que atienden a la causa raíz de la no conformidad.

### **Cierre de la auditoría**

- Se informará vía papel o medio electrónico una vez que a satisfacción del auditor líder, se hayan eliminado las no conformidades. Se enviará al Director copia completa para su información sobre el estado del SIAC y a los Subdirectores o responsables de las áreas que integran el Sistema la parte que les corresponda (al menos). Es responsabilidad del auditor líder el mantener los documentos correspondientes a la auditoría por un período mínimo de 3 años o hasta el cierre de la misma
- Las evidencias de la participación de cada auditor, contenidas en el Plan de Auditoría deberán ser archivadas durante 3 años
- Es responsabilidad del Consultor Interno de Calidad auditar al menos una vez cada tres años alguna de las Auditorías Internas que se lleven a cabo, verificando que cumplan con todos los puntos que menciona este procedimiento y guardando registro de los resultados

Identificación del proceso auditado		Identificador de auditoría	AIRHSC0100
Proceso a Auditar	RECLUTAMIENTO SELECCION Y CONTRATACION	Fecha de Auditoría	12-16 Junio 2001
Base documental	Version vigente del Manual de Calidad, Procedimientos y registros	Equipo Auditor	Ing Ruben Mendez Lic Alfonso Hernan Lic Ennque Rodez Coordinador Lic Daniel Perez

**Sección 1: Objetivo de la Auditoría**

Detectar áreas de oportunidad y promover la aportación de todas las mejoras al sistema, previo a la Evaluación Externa

**Sección 2: NO conformidades SIAC**

Consecutivo	No-conformidad detectada	Punto de la Norma / Procedimiento	Gravedad			Comentarios
			Menor	Mayor	Critica	
AIRH010001	No hay evidencia de que se haya llevado a cabo la revision de la Direccion	4.01 / MCDRH01	X			Se realiza a posterior a la Auditoria
AIRH010002	No hay evidencia documental de los siguientes registros: - Minutas del comite de calidad - Autorizacion de la politica de calidad - Reportes de gestión ( medición de objetivos	4.01 / MCDRH01		X		
:	:	:		:		:
:	:	:		:		:
AIRH0100NN	No están documentados los criterios mínimos para la selección de baterías Psicométricas	4.9		X		

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**Sección 3 : NO conformidades SIAC por categoría de Calificación y puntos de la Norma ISO 9002**

DOCUMENTO	MEJOR	MAYOR	CRITICA	TOTAL	COMENTARIOS
4 01	2	4	0	6	
4 02	1	0	0	1	
4 03	3	0	0	3	
4 04	N A	N A	N A	N A	
4 05	3	0	0	3	
4 06	2	0	0	2	
4 07	0	0	0	0	
4 08	5	0	0	5	
4 09	7	0	0	7	
4 10	6	3	0	9	
4 11	0	0	0	0	
4 12	0	0	0	0	
4 13	0	0	0	0	
4 14	0	0	0	0	
4 15	0	1	0	1	
4 16	6	0	0	6	
4 17	0	0	0	0	
4 18	0	0	0	0	
4 19	0	0	0	0	
4 20	0	0	0	0	
<b>TOTALES</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	

**Sección 4 : Aceptación de Resultados**

**ACEPTACION**

Ing. Ruben Méndez  
Auditor Líder

Lic. Daniel Pérez  
Representante de la Dirección

Lic. Arturo Mejía  
Director

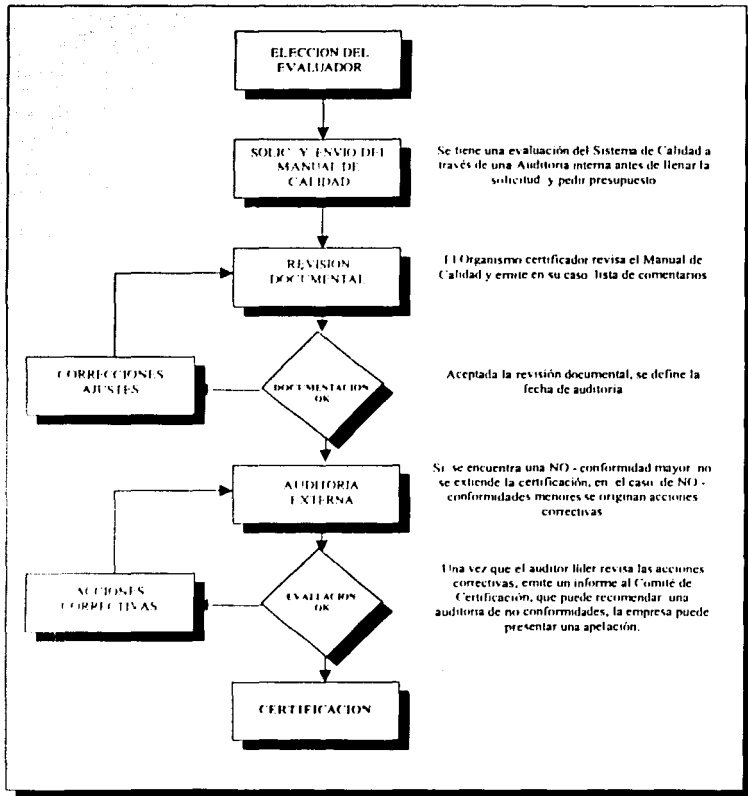
**COMENTARIOS**

Se considera esta auditoría como representativa y válida en función a la metodología y resultados de las entrevistas realizadas

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 5.5. Certificación

### 5.5.1. Diagrama del Proceso de Certificación





### **5.5.2. Elección del evaluador**

Como ya lo comentamos una vía de demostrar y dar validez a nuestros clientes internos y externos de que se cuenta con un sistema de calidad debidamente implementado, es a través de la certificación del mismo por un Organismo Certificador externo.

Para este efecto se ha seleccionado a la empresa AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, Organismo que cuenta con el aval internacional así como reconocimiento en la certificación de Sistemas de Calidad en todos los sectores industriales y de servicio. Adicionalmente cuenta con representación en México, AENORMEXICO S A

AENOR es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO), del Comité Electrotécnico Internacional (IEC), del Comité Europeo de Normalización (CEN), del Comité Europeo de Normalización Electrotécnica (CENELEC) y es el organismo nacional de normalización que representa a España en el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicación (ETSI)

Además, forma parte de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y de la Red Internacional de Certificación (IQNet) y de la Red Mundial de Etiquetado Ecológico (GEN)

### 5.5.3. Envío del manual de calidad

México a 22 de Mayo de 2001

Lic. Antonio Valero Alcalde  
Director AENOR México  
PRESENTE

Antonio

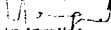
De acuerdo a lo convenido, le entrego la documentación que a continuación detallo a fin de proceder al trámite de integración de expediente para el proceso de certificación en la norma UNE-EN ISO 9002 / NMX-CC-004:1995 (NMX) de nuestra Sistema de aseguramiento de Calidad

- Solicitudes de Certificación de Sistemas
- Cuestionario de Evaluación Preliminar
- Manual de Calidad del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos de la Dirección de Recursos Humanos (Copia controlada "00")
- Procedimientos de calidad (incluido el referente a la atención de quejas del usuario)
- Lista maestra de documentos controlados internos
- Organigramas de las áreas a certificar
- Diagrama de Flujo con los puntos de inspección del proceso a certificar

Así mismo le informo nuestra aceptación de su cotización "OFERTA-01017/VHS/MEX/00" invitando nuestro deseo que el proceso de certificación sea llevado a cabo de manera conjunta con el IIEHC.

Agradeciendo de antemano la atención a nuestra solicitud, le envió un grato saludo, refiriéndome a sus órdenes para cualquier información adicional

Atentamente

  
Lic. Antonio Valero  
Director  
Recursos Humanos

**AENORMÉXICO**  
Sociedad Mexicana  
de Certificación

### ACUSE DE RECIBO

"Recibí la copia controlada 00 del manual de calidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos de la Dirección de Recursos Humanos del Banco."

*Dicha copia es recibida para proceder a la revisión documental del Sistema de Aseguramiento de Calidad del proceso descrito*

  
Recibido documento

Antonio Valero  
Director General

El Organismo certificador revisa el Manual de Calidad, procedimientos y su documentación y emite un " Informe de Observaciones a la Documentación del Sistema de Calidad del Banco, Dirección Recursos Humanos - Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación".

De esto se desprenden una serie de acciones correctoras o de ajuste, finalizando con una contestación formal a su Informe de observaciones, mismo del que a continuación presentamos

## O) Documentación

No se hicieron observaciones

### A) Presentación general

OBSERVACION	ACCION CORRECTIVA
"A diferencia del Manual de Calidad y procedimientos, la lista de documentos controlados internos no se presenta como documento controlado"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incluye en la lista de documentos controlados esta lista y se le da la identificación de "Documento Controlado"</li> </ul>

### B) Secciones introductorias

OBSERVACION	ACCION CORRECTIVA
B1) Índice  El manual de calidad no incluye índice	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la documentación en papel enviada se incluyó solo el Índice de los documentos del Manual, sin embargo, en el medio electrónico donde reside el sistema, si están identificados todos los documentos y procedimientos del sistema de manera sistemática e indexada</li> <li>El manual y los procedimientos estarán a su disposición durante la auditoria externa</li> </ul>
B4) Definiciones y terminología  En la medida de lo posible, es necesario utilizar los términos definidos en la norma UNE-EN-ISO8402 Calidad Vocabulario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para hacer "amigable" el sistema a los integrantes de las áreas del SIAC, se utilizaron términos no léxicos en el manual y los procedimientos a fin de facilitar la implantación del sistema. Sin revisiones de los procedimientos y el Manual, sustituir los términos a los que hace referencia la norma UNE-EN-ISO8402.</li> </ul>
B5) Gestión de Manual de Calidad  No queda claro como se divulgan los cambios realizados al Manual de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>La divulgación de los cambios se hace de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RHDFRH00 "Administración, Control y Difusión de Cambios del SIAC", el cual estará disponible durante la auditoria externa.</li> </ul>

### C) Requisitos del sistema de la calidad según norma nmx-cc-004 (ISO-9002)

OBSERVACION	ACCION CORRECTIVA
(1) No queda claro de los objetivos de calidad vigentes, el valor o meta establecido por la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Metas porcentuales mensuales con que se cuantifican los objetivos de calidad están en medio electrónico, disponibles a todas las áreas que abarca el SIAC.</li> <li>Estos porcentajes son los que la Dirección definió como "Objetivos de Calidad" para el proceso.</li> <li>Durante la auditoria podrán tener acceso a ellos, así como a las mediciones mensuales correspondientes.</li> </ul>
C2) No queda claro si se considera para la	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se modificó el apartado 1.3 Revisión de la Dirección</li> </ul>

revisión de la Dirección, la información pertinente sobre las acciones realizadas (correctoras y preventivas)

C3) No queda claro la sistemática para la revisión y modificación del contrato al no incluir en la documentación el procedimiento RHCDRE14 "Revisión de Contratos de Niveles de Servicios"

C4) No queda claro la sistemática para la divulgación de los cambios a la documentación a no incluir el procedimiento RHDFRH00 "Administración Control y Difusión de cambios al SIAC"

C5) En el MCDRH05 se indica que la copia en papel del Manual de calidad identificada con el número UHO será entregada a la entidad certificadora, dato que no concuerda en la autorización que presenta este documento

C6) No queda claro la sistemática para el control y distribución de los documentos externos

C7) No queda claro la sistemática para la evaluación de proveedores considerados como despachos externos

C8) No se incluye en la documentación revisada los procedimientos generales para el control del proceso

C9) No queda claro si los requisitos para la calificación de los funcionarios que realizan actividades de inspección durante el proceso están documentados

C10) No queda claro en quien recae la responsabilidad de inspección y pruebas finales del proceso

C11) No queda claro si existen requisitos de calificación para el auditor líder

C12) En el RHQQQQ01 no queda claro la sistemática para elegir al auditor líder

C13) No queda claro la sistemática para la detección de necesidades de capacitación específica.

C14) No queda claro la identificación de las técnicas estadísticas necesarias para las mediciones principales del proceso declarados en el MCDRH20.

del documento MCDRH01 "Responsabilidad de la Dirección" – La modificación incluye el análisis de las acciones correctivas y preventivas realizadas como factor de revisión durante la "Revisión de la Dirección".

• El procedimiento solicitado estará disponible en medio electrónico durante la auditoría externa.

• El procedimiento solicitado estará disponible en medio electrónico durante la auditoría externa.

• Por error, se entregó la documentación identificándola como "copia 00", sin embargo ya se hizo la corrección en MCDRH05 a fin de que concuerde con la identificación de la documentación entregada.

• No se había considerado este punto en el MCDRH05, sin embargo, en base a su observación, se hicieron las modificaciones al documento donde se indica cual es la forma de controlar y distribuir tales documentos.

• Esta evaluación está en el procedimiento RHCDRE16 "Selección y Supervisión de Agencias y Despachos Externos", el cual estará disponible en medio electrónico durante la auditoría externa.

• Estos procedimientos estarán disponibles en medio electrónico durante la auditoría externa

• No se había considerado este punto en el documento MCDRH10 en base a su observación, se incluye tales requisitos.

• No se había considerado este punto en el documento MCDRH10 en base a su observación, detallan quiénes son los responsables de las pruebas finales del proceso

• No se había considerado este punto en el documento MCDRH17. en base a su observación, se detallan los requisitos que debe de cubrir el funcionario que sea elegido como "Auditor Líder".

• No se había considerado este punto en el documento RHQQQQ01. en base a su observación, se detalla la forma de seleccionar al auditor líder en el documento MCDRH17.

• Este procedimiento estará disponible en medio electrónico durante la auditoría externa.

• No se había considerado este punto en el documento MCDRH20. en base a su observación, se detallan los medios por los cuales se obtendrán las estadísticas requeridas del proceso.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 5.5.4. Auditoría externa (Evaluación en sitio)

La auditoría se lleva a cabo con los propósitos de: Determinar la adecuación a normas del sistema de calidad y Comprobar que el sistema satisface los objetivos de la empresa - área para mejorar la calidad.

La base para la realización de la auditoría por parte de AENORMEXICO es la evidencia objetiva, basada en hechos, en la observación y No está influenciada por prejuicios.

Comienza con una reunión y la presentación de los interlocutores, detallándose el programa a seguir. A partir de aquí cada auditor sigue su camino acompañado del responsable del área. Otro auditor puede verificar el sistema de calidad, la puesta al día, los controles, formación, registros, etc. Los auditores establecen una constatación objetiva y completa examinando:

- El programa de aseguramiento
- Los procedimientos, instrucciones.
- Calificaciones del personal
- Comprobación de los resultados.

Los auditores toman notas de las no conformidades, desviaciones y otras incidencias. Con estos datos realizan un informe provisional que se presenta en la reunión final con los responsables de la empresa, de esta manera se ponen de acuerdo sobre las acciones correctoras a aplicar.

Informe de la auditoría inicial (muestra documental)

AENORMÉXICO		SERVICIOS MEXICANOS DE CERTIFICACIÓN	
INFORME DE AUDITORIA		FORMA 01	
FECHA: 20/05/84		PÁG. 1 DE 13	
SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA			
SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA
1. Dirección General	2. Gerencia de Producción	3. Gerencia de Marketing	4. Gerencia de Finanzas
5. Gerencia de Recursos Humanos	6. Gerencia de Mantenimiento	7. Gerencia de Control de Calidad	8. Gerencia de Investigación y Desarrollo
9. Gerencia de Logística	10. Gerencia de Servicios al Cliente	11. Gerencia de Asesoría Técnica	12. Gerencia de Planificación
13. Gerencia de Administración	14. Gerencia de Operaciones	15. Gerencia de Control de Costos	16. Gerencia de Seguridad
17. Gerencia de Compliance	18. Gerencia de Medio Ambiente	19. Gerencia de Responsabilidad Social	20. Gerencia de Innovación
21. Gerencia de Tecnología	22. Gerencia de Sostenibilidad	23. Gerencia de Estructura Organizativa	24. Gerencia de Cultura Organizativa
25. Gerencia de Políticas	26. Gerencia de Procedimientos	27. Gerencia de Registros	28. Gerencia de Indicadores
29. Gerencia de Mejora Continua	30. Gerencia de Gestión del Cambio	31. Gerencia de Gestión del Riesgo	32. Gerencia de Gestión de Proyectos
33. Gerencia de Gestión de la Información	34. Gerencia de Gestión de la Reputación	35. Gerencia de Gestión de la Marca	36. Gerencia de Gestión de la Experiencia del Cliente
37. Gerencia de Gestión de la Cadena de Suministro	38. Gerencia de Gestión de la Sostenibilidad	39. Gerencia de Gestión de la Diversidad	40. Gerencia de Gestión de la Ética
41. Gerencia de Gestión de la Transparencia	42. Gerencia de Gestión de la Integridad	43. Gerencia de Gestión de la Confianza	44. Gerencia de Gestión de la Responsabilidad
45. Gerencia de Gestión de la Innovación	46. Gerencia de Gestión de la Competitividad	47. Gerencia de Gestión de la Eficiencia	48. Gerencia de Gestión de la Efectividad
49. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	50. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	51. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	52. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
53. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	54. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	55. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	56. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
57. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	58. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	59. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	60. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
61. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	62. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	63. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	64. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
65. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	66. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	67. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	68. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
69. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	70. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	71. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	72. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
73. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	74. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	75. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	76. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
77. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	78. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	79. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	80. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
81. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	82. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	83. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	84. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
85. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	86. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	87. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	88. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
89. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	90. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	91. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	92. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
93. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	94. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	95. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	96. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
97. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	98. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	99. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	100. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad

AENORMÉXICO		SERVICIOS MEXICANOS DE CERTIFICACIÓN	
INFORME DE AUDITORIA		FORMA 01	
FECHA: 20/05/84		PÁG. 1 DE 13	
SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA			
SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA	SECCIONES DE LA EMPRESA AUDITADA
1. Dirección General	2. Gerencia de Producción	3. Gerencia de Marketing	4. Gerencia de Finanzas
5. Gerencia de Recursos Humanos	6. Gerencia de Mantenimiento	7. Gerencia de Control de Calidad	8. Gerencia de Investigación y Desarrollo
9. Gerencia de Logística	10. Gerencia de Servicios al Cliente	11. Gerencia de Asesoría Técnica	12. Gerencia de Planificación
13. Gerencia de Administración	14. Gerencia de Operaciones	15. Gerencia de Control de Costos	16. Gerencia de Seguridad
17. Gerencia de Compliance	18. Gerencia de Medio Ambiente	19. Gerencia de Responsabilidad Social	20. Gerencia de Innovación
21. Gerencia de Tecnología	22. Gerencia de Sostenibilidad	23. Gerencia de Estructura Organizativa	24. Gerencia de Cultura Organizativa
25. Gerencia de Políticas	26. Gerencia de Procedimientos	27. Gerencia de Registros	28. Gerencia de Indicadores
29. Gerencia de Mejora Continua	30. Gerencia de Gestión del Cambio	31. Gerencia de Gestión del Riesgo	32. Gerencia de Gestión de Proyectos
33. Gerencia de Gestión de la Información	34. Gerencia de Gestión de la Reputación	35. Gerencia de Gestión de la Marca	36. Gerencia de Gestión de la Experiencia del Cliente
37. Gerencia de Gestión de la Cadena de Suministro	38. Gerencia de Gestión de la Sostenibilidad	39. Gerencia de Gestión de la Diversidad	40. Gerencia de Gestión de la Ética
41. Gerencia de Gestión de la Transparencia	42. Gerencia de Gestión de la Integridad	43. Gerencia de Gestión de la Confianza	44. Gerencia de Gestión de la Responsabilidad
45. Gerencia de Gestión de la Innovación	46. Gerencia de Gestión de la Competitividad	47. Gerencia de Gestión de la Eficiencia	48. Gerencia de Gestión de la Efectividad
49. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	50. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	51. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	52. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
53. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	54. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	55. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	56. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
57. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	58. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	59. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	60. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
61. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	62. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	63. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	64. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
65. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	66. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	67. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	68. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
69. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	70. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	71. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	72. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
73. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	74. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	75. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	76. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
77. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	78. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	79. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	80. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
81. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	82. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	83. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	84. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
85. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	86. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	87. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	88. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
89. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	90. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	91. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	92. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
93. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	94. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	95. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	96. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad
97. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	98. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	99. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad	100. Gerencia de Gestión de la Rentabilidad

### **5.5.5. Correcciones**

Con el fin de satisfacer las "No conformidades" detectadas en la auditoria de calidad realizada por AENORMEXICO, se establecieron acciones correctivas, propuestas que al momento ya han sido cerradas, quedando por verificarse la efectividad de estos cambios

Se tienen declaradas dos acciones cuya solución corresponde al área de sistemas. En ambas se les dará seguimiento conforme a lo establecido en el plan de trabajo específico, en ambos casos se desarrollaron acciones temporales que permitirán continuar con la operación y por consecuencia con la certificación.

A continuación presentamos una muestra de cómo se documento el "Plan de acciones Correctivas" a las no conformidades de la auditoria externa, mismo que comprende:

- Descripción de la NO conformidad
- Punto de la Norma involucrado
- Acción correctiva
- Causa Raíz
- No de identificación
- Responsable y
- Fecha planeada

## LISTA DE ACCIONES CORRECTIVAS (AUDITORIA EXTERNA)

<b>ÁREA DEL SISTEMA</b> <b>TODAS LAS ÁREAS DECLARADAS EN EL SISTEMA</b>	<b>IDENTIFICACION</b> <b>AE0100</b>
<b>NÚMERO DE REVISIÓN:</b> 00 <b>FECHA DE REVISIÓN:</b> JULIO DE 2001	<b>PÁGINAS:</b> 2 de 19

Ref. No. Cont	Descripción	Punto de la Norma	Reparación	Causa Raíz	Ident. Acción Correct.	Acción correctiva	Resp.	Fecha Term.	Fecha Real	Observaciones
1a	No está documentado quien propone las reuniones para la revisión por la dirección	4.1	Se definió en la reunión del Comité de Calidad, modificar el documento MCDRH01 en el apartado 1.3 "revisión de la Dirección" a fin de indicar que es el representante de la Dirección el que promueve y coordina las revisiones de la dirección.	No se había considerado documentar en el manual esta responsabilidad	AE010001a	Se genera el cambio en el documento MCDRH01 De acuerdo a lo establecido en la columna "reparación" se documenta el cambio y se difunde a las demás áreas del sistema conforme a procedimientos  Se anexa como evidencia el documento MCDRH01, con los cambios descritos	Comité de calidad	26/07/2001	26/07/2001	Cerrada
1b	No está documentado que personas deben asistir a las reuniones de revisión por la Dirección.	4.1	Se definió en la reunión del Comité de Calidad, modificar el documento MCDRH01 en el apartado 1.3 "revisión de la Dirección" a fin de señalar que las siguientes personas deberán asistir a las revisiones de la Dirección:  1. Director del SIAC 2. Representante de la dirección 3. Responsables de las áreas que integran el comité de calidad 4. Subdirectores de las áreas que integran el SIAC 5. Personal que a consideración del representante de la dirección sea necesario.	En el documento MCDRH01, se había establecido de manera ambigua	AE010001b	Se genera el cambio en el documento MCDRH01 De acuerdo a lo establecido en la columna "reparación", se documenta el cambio y se difunde a las demás áreas del sistema conforme a procedimientos  Se anexa como evidencia el documento MCDRH01, con los cambios descritos	Comité de calidad	26/07/2001	26/07/2001	Cerrada

#### **5.5.6. Certificación**

Una vez efectuada la Auditoria por parte de AENORMEXICO, y evaluadas las acciones correctoras propuestas a las no conformidades reflejadas en el informe de Auditoria se decidió por parte de este organismo conceder al Banco en su proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación el Certificado de Registro con el numero ER-1147 / 2 / 00

Por tanto a partir de la fecha de concesión, queda incluido en el Registro de Empresa de AENOR.

Finalmente, se firmo el "Contrato de Concesión del Certificado de Registro de Empresa y de la Licencia de uso de la Marca AENOR de Empresa Registrada", así mismo se recibió por parte del organismo certificador la documentación del logotipo ER e IQNet.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AENOR** Asociación Española de  
Normalización y Certificación

**CONTRATO DE CONCESIÓN DEL CERTIFICADO DE REGISTRO DE  
EMPRESA Y DE LA LICENCIA DE USO DE LA MARCA AENOR DE  
EMPRESA REGISTRADA**

Contrato nº ER-1147/200

De una parte

La **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN**, con domicilio social en C/ Génova, 6  
28004 MADRID, con la sucesiva denominada AENOR, representada por su Director General D. Ramón Mar Palares,  
con DNI nº 21044645

y de otra la empresa

**EL BANCO**  
Bald. Reclutamiento, S/Salvación y Comarca Mexicana  
A. UNIVERSIDAD, 1200  
42000 - COLONIA XIXO  
(DEL BENITO JUÁREZ - MEXICO)

en su sucesión denominada Empresa Licenciataria, representada por  
D. Arturo MEJIA (DIRECTOR GENERAL) con DNI nº 96540038580

**ACUERDAN**

Artículo 1.

Que AENOR concede a la empresa licenciataria el certificado de Registro de Empresa para el Servicio de la entidad que la entidad empresa tiene constituida en los términos de  
autorización que se detallan en el Certificado nº ER-1147/2000 según sus condiciones especificadas en la norma UNE-EN ISO 9001 del Anexo de uso de la Marca  
AENOR de Empresa Registrada correspondiente.

Artículo 2. Centro de trabajo.

El centro de trabajo donde se presta el servicio de la Marca AENOR de Empresa Registrada, en los términos establecidos en el Reglamento General de Registro de  
Empresas de AENOR.

El centro de trabajo donde se presta el servicio de la entidad en los términos de la entidad según las condiciones especificadas en la norma UNE-EN ISO 9001 para los  
sistemas de gestión de la calidad, según el Reglamento General de Registro de Empresas de AENOR, en todo momento, el Reglamento General de Registro de  
Empresas de AENOR de un mismo centro de trabajo del que antes no se podía registrar.

El centro de trabajo se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite. Durante el período máximo de tres años los registros de la entidad adherida a un Servicio de la entidad

El centro de trabajo se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite. Durante el período máximo de tres años los registros de la entidad adherida a un Servicio de la entidad  
se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite. Durante el período máximo de tres años los registros de la entidad adherida a un Servicio de la entidad

El centro de trabajo se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite. Durante el período máximo de tres años los registros de la entidad adherida a un Servicio de la entidad  
se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite. Durante el período máximo de tres años los registros de la entidad adherida a un Servicio de la entidad

Artículo 3. Plazo de validez.

AENOR se reserva el derecho de cancelar el Certificado de Registro de Empresa del Anexo de la Marca AENOR de Empresa Registrada y en su caso, de no  
reconocerla a terceros.

Artículo 4. Pago.

El pago de la marca AENOR de AENOR, según lo que se indica en el Reglamento General de Registro de Empresas de AENOR, se mantendrá en funcionamiento a menos que se lo solicite  
antes de la fecha de inscripción o transformación de la empresa en el procedimiento establecido por AENOR para la inscripción de Registro de Empresas.

Artículo 5. Transferencia del contrato.

El contrato de concesión tendrá carácter de arrendamiento y no podrá ser transferido al que se detiene el Artículo 1 y tampoco la empresa licenciataria sin la expresa  
autorización de la entidad de la que se concede, así como el que detiene el Artículo 1 y tampoco la empresa licenciataria sin la expresa autorización de la entidad de la que se concede.

El contrato de concesión de Registro de Empresa otorgado por el presente contrato implica la renuncia voluntaria de la entidad adherida a un Servicio de la entidad

El contrato de concesión de Registro de Empresa otorgado por el presente contrato implica la renuncia voluntaria de la entidad adherida a un Servicio de la entidad  
que antes de la inscripción de la entidad de la que se concede, así como el que detiene el Artículo 1 y tampoco la empresa licenciataria sin la expresa autorización de la entidad de la que se concede.

Artículo 6. Obligación.

Las partes se comprometen a cumplir con las obligaciones que se detallan en el Reglamento General de Registro de Empresas de AENOR y en su caso, de no  
reconocerla a terceros.

Artículo 7. Firma.

D. Ramón Mar Palares

Director General

Por la Empresa Licenciataria

D. Arturo MEJIA

(DIRECTOR GENERAL)

AENOR



## Conclusiones

## Conclusiones

En la presente tesis mostramos la implantación de un Sistema de Calidad, basado en la norma ISO 9002 1994, "Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad", dicho sistema nos asegura el control interno de la operación, el control de los proveedores, la eficiencia de la operación, la medición e indicadores de calidad así como la seguridad de que los productos entregados a los clientes (en este caso, internos) cumplen con todas sus expectativas, lo que sin duda produce una mejora continua dentro del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación de la Institución Financiera

Es conveniente destacar que aun y cuando el producto a recibir en el proceso analizado aparenta ser atípico, Recursos Humanos, fue totalmente factible la aplicación de los 20 puntos de que se compone la Norma, por lo que demostramos la aplicabilidad de esta aun en los procesos menos imaginables, el límite solo esta en el compromiso por generar productos con la calidad esperada por nuestros clientes. Desde luego este compromiso, como ya lo vimos, inicia con la Dirección y "baja" en cascada hasta el último eslabón del proceso productivo

Es conveniente señalar que con la implantación del Sistema de Calidad no concluye la tarea, es indispensable el seguimiento y retroalimentación del mismo a través de las auditorías internas, que como ya lo vimos se sugiere se realicen por lo menos cada año, en preparación a la revalidación de la certificación por el Organismo externo.

Finalmente, esto no se queda aquí, ya que la normalización constantemente esta evolucionando, se modifica y se adapta a las nuevas necesidades; ante esta situación en Diciembre del 2000, se emite la norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y vocabulario -, así como, ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos- que dan un nuevo giro a las normas conocidas (ISO 9000 1994 > ISO 9001 1994, ISO 9002: 1994 e ISO 9003:1994). Desde luego esto no implica que lo realizado no sirva, por el contrario, estamos preparados para seguir evolucionando

## Bibliografía

## **Bibliografía**

### **ISO 9000 / BS 5750, Implemente calidad de clase mundial**

Peter Jackson y David Ashton

Ed. Limusa, 1996

### **ISO 9000 / ISO 14000**

Brian Rothery

Ed. Panorama Editorial, 1996

### **Elementos de Administración**

Harold Koontz, Cyril O'Donnel y Heinz Wwihrich

Ed. McGraw-Hill, 1989

### **Administración y Control de la Calidad**

James R. Evans y William M. Lindsay

Ed. Grupo Editorial Iberoamerica, 1995

### **En busca de la Excelencia Industrial, Just in Time - Las Nuevas Reglas de la Producción**

Pierre Beranger

Ed. Limusa, 1994

### **Gestión de la Calidad**

Angel Pola Maseda

Ed. Alfaomega Grupo Editor, 1999

### **Administración de Operaciones**

Roger G. Schroeder

Ed. Mc Graw-Hill, 1992

### **Fundamentos de Administración**

Lourdes Munch Galindo

Ed. Trillas, 1997

### **NMX-CC-004: 1995 IMNC, ISO 9002: 1994**

**Sistema de Calidad-Modelo para aseguramiento de la calidad en Producción, Instalación y Servicio**

COTENNSISCAL, AMC y IMNC, 1995

### **NMX-CC-001: 1995 IMNC, ISO 8402: 1994**

**Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad - Vocabulario -**

COTENNSISCAL, AMC y IMNC, 1995

## **Direcciones en Internet**

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/es/041200s.htm#X>

<http://www.ewh.ieee.org/reg/9/panama/iso9000.htm>

<http://www.femz.es/calidad/>

<http://www.banco.com/historia/>

<http://www.aenor.es/>

<http://www.imnc.com.mx/>

## **Apoyos Adicionales:**

**Video**  
**ISO 9000, Guía de Registro**  
Perry Johnson, INC

**Video**  
**ISO 9000: For The Global Market**  
Perry Johnson, INC

## **ANEXO. Manual de Calidad**

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACIÓN
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION			MCDRH01
SOL DE REVISION	FECHA DE REVISION	FORMATO	PAGINAS
03	JULIO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Definir y establecer la responsabilidad de la Dirección.

## II ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

## III DEFINICIONES

- 1 Dirección General de Recursos Humanos. Organización que forma parte del Banco.
- 2 Dirección Gestión RH Banca Comercial, Dirección RH Planeación y Desarrollo, Dirección Gestión RH Corp. y Staff. Organizaciones que forman parte de la Dirección General de Recursos Humanos y que a su vez, son las áreas que abarca el Sistema de aseguramiento de Calidad
- 3 Por consenso entre el Director General de Recursos Humanos y las Direcciones que abarca el SIAC, se designa al Director de Gestión RH de la Banca Comercial como máxima autoridad para efectos del SIAC, independientemente de sus demás actividades.
- 4 Materia Prima Recursos Humanos captados por medios Internos y Externos para cubrir las vacantes de puestos en las diversas áreas y dependencias del Banco, que en lo sucesivo, se denominara como el "Usuario"

En la sección MCDRH09 se detallan los Medios Externos e Internos

- 5 Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación de Recursos Humanos
- 6 Producto: Cobertura de vacantes con Recursos Humanos Adquiridos por Medios Externos o Transferidos por Medios Internos y que cumplan con los requerimientos del Usuario, circunscribiéndose exclusivamente a las vacantes del Banco

**Nota:** El proceso que abarca el SIAC también se aplica a otras empresas de Banco sin embargo y para fines de Certificación sólo se consideran las Vacantes descritas en el párrafo anterior.

- 7 Durante el Proceso que abarca el SIAC los Recursos Humanos considerados como "Materia Prima" se denominarán "Candidatos"



#### **IV. LINEAMIENTOS**

##### **1 Responsabilidad de la Dirección**

###### **1.1 Política de Calidad.**

La Política de Calidad se encuentra en el Anexo 1 de esta sección. Es responsabilidad de los Directores y de los Subdirectores el que ésta Política deba ser entendida, implantada y mantenida en todos los niveles de la Organización.

- La Política de Calidad fue establecida y aprobada por los Directores de Recursos Humanos de las áreas que abarca el SIAC.
- La Política de Calidad podrá ser modificada en función de los cambios que se podrían dar de la evolución natural de la organización y/o del mismo sistema de aseguramiento de calidad o por cambios en el entorno.
- Para su cambio y/o modificación, se establece que sólo el comité de Directores de las áreas que abarca el SIAC lo podrá hacer si se detecta, a través del análisis de las Revisiones de la Dirección, que la Política requiere ajustes o cambios.
- Se guardará copia de las minutas que se generen de las reuniones que tengan como fin la modificación o cambio de la Política.
- En la Subdirección Reclutamiento, Selección y Contratación se guardará la carátula donde aparecen las firmas de autorización de la revisión de la Política de Calidad vigente.

Los Objetivos de Calidad, junto con el resto de los objetivos de la Dirección se fijan anualmente, una vez que se da a conocer el Plan Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos. La medición de ellos (los objetivos) es en función del calendario presupuestal (abril – marzo) Todo el personal tiene acceso a la medición y seguimiento de objetivos que se negociaron.

Dado que el alcance del SIAC implica sólo un Proceso que abarca varias áreas de la Dirección de Recursos Humanos, los Objetivos de Calidad medibles y cuantificables de dichas áreas serán los mismos (para cada área) de acuerdo a la participación que tengan dentro de cada fase del Proceso, sin embargo, su medición será INDIVIDUAL.

El Proceso que abarca el SIAC consta de las siguientes fases:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

Se documentan los detalles de cada objetivo incluyendo las fechas de mediciones y se actualizan mensualmente (a mes vencido) los datos.

Mensualmente, se tendrá una revisión de estos indicadores con la Dirección para analizar el comportamiento vs las metas y tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones.

Se emitirá una minuta de estas reuniones, misma que será distribuida a los Subdirectores y Directores de las áreas que conforman el SIAC.

Los Objetivos de Calidad Vigentes para cada una de las fases del SIAC son:

- a) Para la fase de Reclutamiento

**% De Efectividad del Reclutamiento**

**b) Para la fase de Selección**

**% De Efectividad de la Selección**

**% De Aceptación del Usuario en Fase de Selección**

**c) Para la fase de Contratación**

**% De candidatos contratados**

**Nota:** este factor es sólo indicativo y no se establece meta del mismo en función de que su obtención depende de factores externos tales como: Que el candidato no acepte la relación de trabajo antes de firmar o de factores imputables al usuario (cancelación de puestos)

**e) Satisfacción del Cliente**

- **Cumplimiento a los Niveles de Servicio fijados con el Usuario**
- **Medición de la Satisfacción del Usuario a través de Encuestas Trimestrales**

**f) Monitoreo del Proceso**

- **Medición de los funcionarios a través del Monitoreo**

## **1.2 Organización.**

### **1.2.1 Responsabilidad y autoridad.**

Dentro del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SIAC), se establece que la autoridad y responsabilidad radica en el Director de Gestión RH de la Banca Comercial, quien puede delegar funciones sin que esto signifique que se libera de la responsabilidad.

Así mismo se establece el Comité de Calidad, que tiene definidas como funciones y responsabilidades las siguientes:

- Aprobar el plan anual del SIAC**
- Definir la norma de calidad bajo la que se tendrá o mantendrá la certificación**
- Colaborar en la elaboración y/o modificación de la documentación del sistema de calidad (manual, procedimientos, etc.)**
- Apoyar la difusión e implantación de la política de calidad y del SIAC**
- Tener al menos, una reunión bimestral para seguimiento del programa anual**
- Colaborar en la revisión de la Dirección**

**Las personas que integran el comité de calidad se describen en el Anexo 2**

## 1 2.2 Recursos.

Como se establece en la política, la Dirección se compromete a proveer los recursos adecuados, haciendo particular énfasis en la capacitación del personal y la medición de la satisfacción del cliente que constituye la indicación del éxito de nuestro sistema de aseguramiento de calidad y se revisará la disponibilidad de éstos durante la Revisión de la Dirección.

Se proveerán los recursos necesarios para efectuar semestralmente auditorías internas de calidad

## 1 2 3 Representante de la Dirección.

Para fines de la administración del SIAC, El Director de Gestión RH de la Banca Comercial nombra por consenso entre el Director General de Recursos Humanos y de los demás Directores de las áreas que abarca el SIAC al Subdirector de Reclutamiento, Selección y Contratación como su representante al quien independientemente de otras responsabilidades, tendrá autoridad definida para:

- a) Asegurar el establecimiento, implantación y mantenimiento del SIAC, de acuerdo a los lineamientos de ISO-9002
- b) Recibir y emitir reportes mensuales del comportamiento del sistema, con el fin de mantener informada a la Dirección.
- c) Establecer y mantener la comunicación requerida con organismos acreditados, a fin de certificar y mantener la certificación.

## 1 3 Revisión de la Dirección

A partir de que el sistema quede implementado, se promoverán dos juntas al año con el Director de Gestión RH la Banca Comercial, a fin de que conjuntamente con el personal, se revise y se dé seguimiento al estado del SIAC, conservando la Subdirección de Reclutamiento, selección y contratación los registros durante tres años.

Estas juntas son promovidas y coordinadas por el Representante de la Dirección.

Como fuentes de información para esta revisión se considerarán:

- a) Grado de cumplimiento de los objetivos de calidad.
- b) Principales problemáticas e inconformidades presentadas por nuestros Usuarios.
- c) Reporte de las actividades de calidad realizadas durante el año.
- d) Reporte de las auditorías internas realizadas durante el año y estatus de las no conformidades.
- e) Reporte de las auditorías externas realizadas durante el año y estatus de las no conformidades.
- f) Análisis de la efectividad de las principales acciones preventivas y correctivas
- g) Principales acciones preventivas.
- h) Propuestas para el programa del año siguiente (en la reunión de fin de año)
- i) Análisis de los recursos otorgados por la Dirección durante el periodo y revisión de las necesidades pendientes por cubrir, si existieran.
- j) Análisis del cumplimiento de la política de calidad
- k) Revisión de la política de Calidad vigente.

## V REFERENCIAS

1. Cláusula 4.1 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004 : 1995
2. Sección MCDRH09 Control del Proceso
3. Sección MCDRH17 Auditorías Internas de Calidad.
4. Sección MCDRH18 Capacitación
5. Procedimiento RH000004 Mediciones de calidad
6. Procedimiento RH000002 Acciones Preventivas y Correctivas
7. Procedimiento RH000001 Auditorías Internas
8. Procedimiento RHCJRE00 Requerimientos de Cajeros
9. Procedimiento RHCORE00 Requerimientos de Personal

## ANEXOS

### ANEXO 1. POLITICA DE CALIDAD

En la dirección general de recursos humanos del banco estamos comprometidos a realizar un trabajo libre de defectos en la detección e incorporación del recurso humano otorgando un servicio que cumpla a conformidad las expectativas de nuestros clientes.

Por esto, es indispensable que todos comprendamos las necesidades de nuestros clientes, que desarrollemos la habilidad para asesorar y prevenir problemas haciendo las cosas bien desde la primera vez.

Contamos para ello con personas capacitadas, comprometidas, con los recursos y tecnología de punta, con clara orientación al cliente y cultura de calidad y servicio.

### ANEXO 2 INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CALIDAD

Director General de Recursos Humanos

- Director de Gestión Recursos Humanos Banca Comercial
- Director de Gestión Recursos Humanos Corporativo y Staff
- Director de Planeación y Desarrollo.
  - Subdirector Reclutamiento, Selección y Contratación
    - Coordinadores de Calidad en Direcciones que Integran el SIAC (Área metropolitana e Interior del País)

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO <b>SISTEMA DE CALIDAD</b>		IDENTIFICACIÓN <b>MCDRH02</b>	
NÚMERO DE REVISIÓN <b>00</b>	FECHA DE REVISIÓN <b>MAYO DE 2001</b>	FORMATO <b>RHSACM00</b>	PÁGINAS

### I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se documenta el SIAC, base para su implantación, mantenimiento y aseguramiento del cumplimiento de requisitos.

### II - ALCANCE:

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

#### 1 Manual de Calidad

Este manual se establece siguiendo los lineamientos de ISO-9002 y constituye la base del Sistema de Aseguramiento de Calidad del Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de la Dirección de Recursos Humanos.

#### 2 Procedimientos

Cada Fase del Proceso tiene documentados procedimientos consistentes con los requisitos de la Norma y de la Política de Calidad, en los cuales se soporta la implantación del SIAC. En la sección MCDRH05 se proporcionan más detalles.

#### 3 Planes de calidad

Con el fin de poder actualizar y optimizar el proceso que abarca el SIAC, se podrán emitir proyectos de mejora, mismos que quedarán documentados y difundidos en las áreas involucradas. Todos estos proyectos serán difundidos por la Subdirecciones Reclutamiento, Selección y Contratación.

Así mismo también se tendrán documentados proyectos de mejora que relacionados con la optimización de las operaciones e introducción de avances tecnológicos.

Los requisitos mínimos que debe contener cualquier proyecto de mejora (Planes de Calidad) al ser estructurado se muestran a continuación:

- Diagrama de Gantt que incluya fechas de inicio y término, así como los responsables.
- Deberá ser autorizado por los responsables de las áreas involucradas y en caso de que el monto así lo requiera deberá ser autorizado por el Director.
- Contendrá Objetivos de Calidad y sus mediciones y se reportará si se cumplió con las expectativas y si se contó con los recursos adecuados.
- Se especificará por quién serán revisados los requisitos especificados del producto o proyecto y cómo serán resueltos los conflictos, desviaciones o ambigüedades en los requisitos.

#### 4 Instrucciones de Trabajo

Algunas de las Fases del Proceso que abarca el SIAC manejan instructivos que detallan la realización de una actividad determinada que es común.

#### 5 Registros de Calidad

Cada área declarada en el SIAC, tiene documentados sus registros de calidad ya sea en papel o en medio electrónico según sea práctico. Dichos registros se codifican y controlan por medio de listados.

#### 6 Documentos Externos

Se consideran documentos controlados externos las Normas ISO (NMX-CC) y Leyes descritas en el MCDRH05, así como las Políticas del Banco que sobre Recursos Humanos se tienen. El control y manejo de estas está igualmente detallado en el MCDRH05.

#### IV REFERENCIAS

- 1 Cláusula 4.2 de la Norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004
- 2 Sección MCDRH05 Control de Documentos y Datos.
- 3 Procedimiento RHQQQQ03 Documentos Controlados Internos
- 4 Instrucción de trabajo RHITRE00 ARCHIVO DE EXPEDIENTES DE CANDIDATOS

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO <b>REVISION DE CONTRATO</b>			IDENTIFICACION <b>MCDRH03</b>
CÓDIGO DE REVISIÓN <b>01</b>	FECHA DE REVISIÓN <b>JULIO DE 2001</b>	FORMATO <b>RHSACM00</b>	PÁGINAS

## I OBJETIVO

Definir la forma en la que se efectúa la revisión de contrato para el manejo de las Vacantes del Usuario

## II ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

## III DEFINICIONES

**Usuario** Todas las áreas internas del Banco que tengan firmado un Contrato de Niveles de Servicio con la DGI de Recursos Humanos en relación al Proceso que abarca el SIAC.

## IV LINEAMIENTOS

La Subdirección Reclutamiento, Selección y Contratación es responsable de revisar los Contratos de Niveles de Servicio para asegurar que se puede dar cumplimiento de los requisitos negociados, asegurándose que todo quede debidamente documentado.

Los requisitos negociados serán comunicados a todas las personas involucradas en el cumplimiento de los mismos

- 1) Se cuenta con Procedimientos en donde se describe la forma en que se efectúan y coordinan los Contratos de Niveles de Servicio (Procedimiento RHCORE14 "Revisión de Contratos de Niveles de Servicio")

En el Anexo 1 se muestra el machote del Convenio de Niveles de Servicio Vigente

- 2) Los niveles de servicio negociados en esta primera etapa de arranque del SIAC fueron determinados considerando las demandas actuales del servicio. Sin embargo, en caso de demandas extraordinarias del servicio, se podrá disponer de otras áreas de Recursos Humanos a fin de cubrir el requerimiento

En caso de que los niveles de servicio se excedan por volúmenes altos, complejidad u otra causa, estos deberán de ser autorizados por los subdirectores de las áreas que abarca el SIAC. Previa negociación con el usuario

- 3) En futuras revisiones de los niveles de servicio, se considerará la demanda estadística obtenida de los reportes que genera el Sistema de Seguimiento de Requerimiento.

## V REFERENCIAS

- 1) Cláusula 4.3 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004:1995IMNC
- 2) Procedimiento RHCORE14 "Revisión de Contratos de Niveles de Servicio"  
Anexo 1 Prototipo del Convenio de Niveles de Servicio

## CONVENIO DE NIVELES DE SERVICIO

Convenio de Niveles de Servicio del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal que es celebrado entre la Dirección Planeación y Desarrollo, Subdirección RSYC, que en lo sucesivo y para efectos de este convenio, se denominara como "Proveedor" y la Direcciones de Gestión de RH, que en lo sucesivo, se denominara como el "Usuario".

### I - Declaraciones

- 1 Ambas entidades celebrantes pertenecen al Banco, por lo que este convenio es establecido en función de un mutuo acuerdo sobre el servicio solicitado por el Usuario, no teniendo efectos legales ni jurídicos. Su única función es la de definir responsabilidades internas sobre los tiempos, formas y métodos de realizar el proceso descrito en el párrafo anterior.
- 2 Para tal efecto, el Proveedor designa al Lic. \_\_\_\_\_ como su representante para autorizar, modificar y negociar el contenido del presente Convenio ante el Usuario.
- 3 El Usuario, a su vez, designa al Lic. \_\_\_\_\_ como su representante con iguales facultades que el Proveedor
- 4 Para las actividades listadas a continuación, "Usuario" se entenderá como el funcionario y/o ejecutivo de Recursos Humanos de cualquiera de las áreas que las Direcciones de Gestión de Recursos Humanos y que cuenta con facultades para:
  - Generar y autorizar las requisiciones de puestos
  - Evaluar a los candidatos que el proveedor le presente
  - Autorizar la contratación de los candidatos seleccionados
- 5 El Proveedor declara contar con los recursos tanto Humanos como Materiales para proporcionar el servicio al Usuario bajo los Tiempos, Formas y Niveles de Servicio considerados en el presente Convenio
- 6 A su vez, el Usuario declara aceptar las condiciones del Proveedor referentes a las formas, tiempos y modos de interactuar entre ambas entidades para el buen funcionamiento del proceso del servicio a proporcionar
- 7 Este documento podrá ser modificado por mutuo acuerdo de las partes involucradas en cualquier momento

### II - Estatutos

#### a) Sobre Servicio a Proporcionar:

El Servicio que el Proveedor se compromete a proporcionar al Usuario Bajo los Niveles de Servicio que se detallan en el inciso c de esta sección, es el siguiente:

"Reclutamiento, Selección, Investigación y Contratación de Recursos Humanos acordes a los requerimientos del usuario para cubrir la vacantes generadas en sus dependencias y áreas internas".



**Notas:**

1 El Proveedor se compromete a presentar al Usuario los mejores Candidatos posibles en función a sus requerimientos, sin embargo, la responsabilidad última de aceptar o rechazar a un Candidato es del Usuario. Es responsabilidad del Usuario si el candidato no cumple con las expectativas una vez que ya ha sido contratado, excepto en aquellos casos donde se pueda evidenciar que hubo deficiencias en cualesquiera de las fases del proceso del Proveedor

**b) Sobre la forma de Solicitar el Servicio**

Cada vez que el Usuario Final requiera el servicio, deberá contactar al Ejecutivo de Recursos Humanos designado para su atención específica en su DGA. La función del ejecutivo sólo es de intermediación y no se evaluará su participación en el contexto de este convenio.

El Ejecutivo de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones:

- Evaluar las requisiciones del Usuario antes de pasarlas al proceso
- Asesorar al Usuario sobre los trámites, tiempos y formas del proceso
- Dar seguimiento al proceso e informar al Usuario sobre el estatus del mismo

**c) Niveles de Servicio**

El Proveedor informará al Usuario sobre el Nivel de Servicio con el que será atendida su Requisición de acuerdo a la siguiente tabla:

Nivel de Servicio	Perfil	Vacantes	Tiempo de Respuesta	Costo
1		1	1	1
2		2	2	2
3		3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

De acuerdo a lo anterior, el Nivel de Servicio se fijará en función del perfil del puesto solicitado y el volumen de vacantes que el Usuario demande, principalmente.

Cuando a solicitud expresa del Usuario se requiera que previo a la contratación de los candidatos seleccionados se les proporcione alguna capacitación específica para el puesto a los candidatos, el Proveedor indicará que el nivel de servicio considerado podrá variar de acuerdo a esta solicitud, no siendo motivo de inconformidad del Usuario si el nivel no se cumple por esta razón

En todos los casos, una vez concluido el trámite de Contratación, se proporcionará adicionalmente, la Capacitación de Inducción a la Empresa.

Para las Vacantes con Niveles S04 en adelante (Gerenciales, Subdirectores y Directores), se podrá solicitar, de manera adicional, que se haga un seguimiento de la contratación, a fin de ajustar al empleado a su nuevo puesto

El Nivel de Servicio comienza a correr de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- 1) Que el Usuario haya Requirido debidamente sus Solicitudes y que éstas, a su vez, estén debidamente autorizadas
- 2) Que el Usuario, conjuntamente con su Ejecutivo de Recursos humanos, haya definido el Perfil del puesto requerido

En caso de incumplimiento en los Niveles de Servicio acordados, se dispondrá de lo establecido en la sección III de este Convenio.

#### d) Medición del Servicio

El Usuario retroalimentará al Proveedor sobre la Calidad del Servicio proporcionado a través de encuestas trimestrales que el proveedor le hará llegar con oportunidad al responsable que el Usuario designe para tal fin.

## II Derechos y Responsabilidades

### a) Del Proveedor

- 1) El Proveedor se compromete a proporcionarle al Usuario el Servicio de Reclutamiento, Selección y Contratación de Candidatos que de acuerdo a las especificaciones del Usuario, son los requeridos para cubrir cualquiera de sus posiciones vacantes.
- 2) El Proveedor podrá, a su vez, delegar la atención del Usuario al responsable de esta actividad dentro de sus áreas internas de acuerdo a:
  - La naturaleza de la vacante (Segmento, Volumen, Jerarquía, etc.)
  - El área que le corresponda atenderla
  - La región Geográfica que le corresponda, de acuerdo a la ubicación del Usuario
- 3) Evaluar conjuntamente con el Usuario la requisición de vacante generada
- 4) En función del requerimiento del Usuario, definir los niveles de servicio de acuerdo a lo establecido en el inciso "c" de la sección de estatutos

- 5 Iniciar los trámites correspondientes ante las áreas que conforman el servicio solicitado
- 6 Realizar el reclutamiento de Candidatos
- 7 Realizar las evaluaciones Psicométricas, Socioeconómicas y Médicas de los Candidatos
- 8 Presentar a los posibles Candidatos con el Usuario para que seleccione DE ACUERDO A SU CRITERIO al más adecuado a sus necesidades.
- 9 Realizar los trámites de contratación del Candidato seleccionado por el Usuario
- 10 El Proveedor se reserva el Derecho de rechazar cualquier solicitud si:
  - No esta debidamente requisitada y autorizada
  - Es canalizada para su atención por medios fuera de lo contemplado en este convenio
  - El nombre y la firma de autorización de la vacante es diferente de lo establecido en el catálogo de firmas autorizadas con que cuenta el Proveedor para tal fin.

a) Del Usuario

Apegarse a las Políticas que rigen el proceso y que son aplicables al Usuario, conforme a lo establecido en el Anexo 1 de este Convenio.

El Usuario tiene derecho a inconformarse con el Proveedor, si a su consideración, este (el Proveedor) no ha cumplido con los Niveles de Servicio establecidos. Para hacer efectivo su Derecho de ser atendido por otra instancia, deberá sujetarse a lo dispuesto en la Sección III de este convenio

### III - Incumplimiento de los Niveles de Servicio

En caso de incumplimiento a los Niveles de Servicio acordados sin una explicación justificada por parte del Proveedor, el Usuario podrá dirigir su inconformidad a la Subdirección de Integración y Contratación de la Banca Comercial, el cual se encargará de darle el seguimiento correspondiente a fin de resolver la controversia generada.

Sin embargo el Usuario acepta que no será el Proveedor responsable de las siguientes situaciones

- Retrasos imputables al Usuario
- Que el Usuario solicite que su vacante sea cubierta en menos tiempo que el establecido en los Niveles de Servicio sin haber negociado de antemano con el Proveedor esta situación.
- Que el Usuario rechace todos los candidatos propuestos por el Proveedor después de haberse entrevistado con ellos
- Que el Usuario cambie el perfil del puesto requerido una vez que se haya iniciado el proceso
- Que por lo específico del requerimiento del Usuario, la oferta de Candidatos al mismo sea escasa o nula

### IV. Autorizaciones

El presente Convenio fue autorizado por los abajo firmantes el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de 200 \_\_\_\_\_ :

Por parte del Proveedor \_\_\_\_\_

Por parte del usuario \_\_\_\_\_

.....  
**ANEXO A**

**EXTRACTO DE LAS POLITICAS DEL PROCESO APLICABLES AL USUARIO**

Para ingresar a la Empresa, los aspirantes deberán satisfacer los siguientes requisitos:

A El proceso de Contratación se realizará en apego a la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo y a las normas y procedimientos establecidos para la contratación y que son:

- 1 Tener Como mínimo 16 años de edad, salvo en los puestos que manejen fondos y valores de la propia empresa, en cuyo caso deberán tener como mínimo 18 años.
- 2 Ser de nacionalidad Mexicana, salvo en los casos previstos en las leyes aplicables.
- 3 Haber acreditado su afiliación al sindicato, en el caso de puestos sindicalizados.
- 4 Tener la escolaridad requerida para el puesto que solicita.
- 5 Gozar de buena salud y no tener algún impedimento físico o mental para el desarrollo del trabajo, situación que se comprobará con los exámenes médicos correspondientes.
- 6 Presentar y obtener calificación aprobatoria en los exámenes establecidos por la empresa. Dichos exámenes serán en todo caso los mismos para puestos iguales.
- 7 Presentar solicitud en la forma que autorice la empresa.
- 8 Estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes o cumplir con los trámites administrativos correspondientes.

9 Presentar en su caso la cartilla liberada del servicio militar nacional o acreditar que está cumpliendo con el mismo.

B La Dirección de Relaciones Laborales, será la única facultada para la elaboración de contratos de trabajo, así como de cualquier modificación de los mismos, por lo que Recursos Humanos deberá de asesorarse en todos los casos ante esta Subdirección.

C Las condiciones de contratación que se ofrezcan a los candidatos deberán de apegarse a las normas, políticas y procedimientos establecidos por el corporativo de Recursos Humanos y de la Dirección de Relaciones Laborales

D Los Directores de Gestión de Recursos Humanos, son los únicos facultados para autorizar la contratación de candidatos que hayan laborado en alguna de las empresas del Grupo Financiero

E El Corporativo de Recursos Humanos verificará que se cumpla con los trámites legales, administrativos y fiscales necesarios para una contratación.

Ninguna persona podrá iniciar la prestación de sus servicios si no tiene su expediente de personal debidamente integrado y haber formalizado su relación de trabajo con la Institución, a partir de la firma del contrato, de acuerdo a las Políticas y Procedimientos establecidos.

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO <b>CONTROL DE DISEÑO</b>			IDENTIFICACION <b>MCDRH04</b>
NÚMERO DE REVISIONES <b>00</b>	FECHA DE REVISIONES <b>MAYO DE 2001</b>	FORMATO <b>RHSACM00</b>	PÁGINAS

El alcance de ISO 9002 / NMX\_CC\_004 no incluye requisitos para este rubro. Esta sección solamente tiene el propósito de alinear la numeración con la de la norma.

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS			MCDRH05
NÚMERO DE REVISIONES	FECHA DE REVISION	FÓRMATO	PAGINAS
01	JUNIO DE 2001	RHSACM00	

### I - OBJETIVO

Control de los documentos y datos relacionados con el estándar ISO-9002/NMX-CC-004: 1995 IMNC

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

### III. DEFINICIONES

**Dato:** Información contenida en un documento controlado.

### IV - LINEAMIENTOS.

1. El Consultor Interno de Calidad debe mantener una lista en papel o medio electrónico que identifica la revisión en vigor de los documentos controlados aplicables al SIAC. Esta lista a su vez constituye un documento controlado
2. Como documentos controlados se incluirán:
  - Norma ISO-8402/NMX-CC-001
  - Norma ISO-9001/NMX-CC-003 y/o ISO-9002/NMX-CC-004:1995IMNC
  - Manual de Calidad
  - Procedimientos que integran el SIAC
  - Lista de documentos controlados
  - Lista de registros de calidad

Estos documentos se pueden mantener en papel o en medio electrónico

3. El manual de calidad y los procedimientos están disponibles para su consulta a través de las redes de computo de las áreas que integran el SIAC.

En todos los casos, la información contenida en el SIAC NO PODRA SER MODIFICADA SIN AUTORIZACIÓN.

En el procedimiento RHDFRH00 se detalla la administración, actualización y control de los cambios en medio electrónico a las diversas áreas del SIAC

- 4 Los Subdirectores de las áreas incluidas en el alcance del SIAC son los responsables de autorizar, mantener actualizados, difundir e implementar los procedimientos que aseguran el control de calidad
- 5 Las nuevas revisiones del Manual de Calidad y/o Procedimientos son auditables para el usuario a partir de la fecha de aviso de su disponibilidad electrónica de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RHIDFRH00
- 6 Los cambios, modificaciones, actualizaciones y cancelaciones del Manual de Calidad y los procedimientos internos controlados deben ser revisados y autorizados por el mismo puesto funcional de la organización que efectuó la revisión y autorización final, a menos que en el documento se especifique de manera diferente
- 7 Cuando se proporciona copia en papel del Manual de Calidad y/o Procedimientos para efectos de información y sin compromiso de continuar proporcionando emisiones actualizadas; Se identificarla con la leyenda documento no controlado en cada una de sus hojas.
- 8 El Director de Recursos Humanos o el Subdirector RSyC son los únicos facultados para autorizar (por escrito) la distribución de copias del Manual de Calidad y/o Procedimientos (exceptuando la copia del Manual de Calidad en papel identificada como cero que será entregada a la entidad certificadora)

En el caso de copia de todos los procedimientos se requiere la autorización por escrito del Director de Recursos Humanos

En caso de que por medio electrónico se distribuyan procedimientos a otras áreas externas al SIAC, se hará constar por medio escrito o electrónico especificando los documentos de que se trate, otorgando el Subdirector RSyC su aprobación para distribuir esta documentación y especificando si existe o no el compromiso de renovar las versiones cada vez que se modifiquen

#### 9. Documentos de origen externo.

9.1 El Consultor Interno de Calidad es el responsable de mantener la última versión de los documentos externos referentes al Sistema de Calidad.

9.2 Se consideran como documentos externos del Sistema de Calidad

- ISO 9001/NMX-CC-003 o ISO 9002/NMX-CC-004
- ISO 8402/NMX-CC001
- Norma ISO-9004/1
- Norma ISO-9004/2
- Norma ISO-9004/4
- Norma ISO-10012-1
- Norma ISO-10011-1
- Norma ISO-10011-2
- Norma ISO-10013



9.3 La Subdirección RSyC será el área designada para conservar la copia más reciente de las normas.

La difusión de estos documentos se encuentra en la "lista de documentos controlados externos" cuyo control lo lleva en consultor interno de calidad.

9.4 Las políticas del Banco (En los que se consideran las circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV]) relativas al procedimiento que integra el SIAC son documentos externos de observancia obligatoria, a través de la Subdirección RSyC se obtendrán las versiones más recientes de las mismas a fin de que sean difundidas a todas las áreas que abarca el SIAC.

La difusión de estas políticas es a través de medio electrónico y están disponibles junto con toda la documentación del sistema.

10) La codificación del manual, procedimientos, registros y formatos se llevará a cabo conforme al procedimiento RHQQQQ03.

#### V REFERENCIAS.

- 1) Cláusula 4.5 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004
- 2) Procedimiento RHQQQQ03 Documentos Controlados Internos

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO		IDENTIFICACION	
ADQUISICIONES		MCDRH06	
NÚM DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
0	MAYO DE 2001	RHSACM00	

### I - OBJETIVO

Asegurar que el producto y/o servicio comprado cumple con los requisitos especificados.

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

### III - LINEAMIENTOS

1 Entre los contratos y/o convenios de compra que se negocian directamente por las áreas que integran el SIAC y que inciden en el sistema de calidad se tiene:

- Capacitación Interna a las áreas que conforman el SIAC; a través de la Subdirección de RSyC
- Uso de las bases de datos con que se genera los reportes de la herramienta de evaluación Psicométrica "ACCUVISION"
- Contratación de Despachos Externos para elaborar estudios socioeconómicos de los candidatos a las vacantes; a través de la Subdirección de RSyC
- Proceso de Certificación del SIAC a través de la Subdirección de RSyC

La subdirección RSyC conservara una carpeta que contendrá los documentos relacionados con las auditorias externas.

- 2 La formalización de las relaciones legales, jurídicas y comerciales entre el Proveedor y las áreas que integran el SIAC es a través de Contratos de Prestación de Servicios Profesionales.
- 3 Las áreas que conforman el SIAC podrán participar en la elaboración de los contratos, sin embargo, su revisión y autorización, así como el todo lo referente al pago de los proveedores, se realiza en otras áreas del Banco que quedan fuera del alcance del SIAC.
- 4 En el caso específico de los estudios médicos, éstos se rigen a través de un Convenio de Niveles de Servicio, en función de que el Proveedor del mismo (MEXID) es el único autorizado por el Banco para llevar a cabo tal función.
- 5 En cada uno de los contratos y/o convenios se dan a conocer a los proveedores los requisitos de compra y posteriormente se realizan evaluaciones.
- 6 En el caso de los proveedores de certificación, el único requisito que se les solicita es que estén facultados para otorgarnos la certificación ISO9002 por las autoridades competentes.

- 7 Con la Subdirección de Sistemas ISO 9000 de la Banca Comercial se tiene un acuerdo de servicio sobre la asesoría externa al proyecto

La parte restante de los productos y/o servicios se obtienen a través del Banco que es nuestro proveedor interno, de acuerdo a los procedimientos internos establecidos y/o requisitos claramente especificados

Por su importancia, con el Área de Sistemas del Banco se negoció un Convenio de Niveles de Servicio en donde se detallan los requerimientos de medición, servicio y mantenimiento en el caso de Software y Hardware, en función de las necesidades específicas de las áreas que integran el SIAC. Con esto se asegura el que se cuente con la capacidad adecuada para el servicio. En el procedimiento RHBDRH01 "Solicitud de Hardware y Software" se detalla la forma de solicitar estos productos

#### IV REFERENCIAS

- 1) Cláusula 4.6 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004 :1995IMNC
- 2) Procedimiento RHPRRH03 Elaboración de Contratos con proveedores Externos
- 3) Procedimiento RHBDRH01 Solicitud de Hardware y Software
- 4) Procedimiento Supervisión de Servicio Médico RHCORE17
- 5) Procedimiento Selección y Supervisión de Agencias y Despachos Externos RHCORE16

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACIÓN
CONTROL DE PRODUCTOS PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE			MCDRH07
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JULIO DE 2001	RHSACM00	

### I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se efectúa el control de los datos suministrados por el Usuario en relación a las vacantes que requiere.

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas la Áreas Declaradas en el Sistema.

### III - LINEAMIENTOS

El Usuario tiene la responsabilidad de proporcionar Información aceptable, cumplida y suficiente sobre las vacantes que requiere, sin embargo las áreas declaradas en el sistema efectuarán la verificación de los requerimientos del usuario de acuerdo a lo establecido en los procedimientos RHCORE00 y RHCJRE00, así como de las Políticas Institucionales del Grupo Financiero cuando aplique, con el fin de asegurarse de que se cuenta con información confiable.

En caso de detectar alguna desviación, las áreas declaradas en el sistema que intervengan en esta fase serán las responsables de informar al Usuario.

Los datos proporcionados a las áreas declaradas en el sistema por el Usuario son confidenciales. Este hecho esta avalado por un convenio de confidencialidad que firma cada empleado al ser contratado por nuestra Institución

Recursos Humanos se encargará de tener un documento firmado en el expediente de cada empleado donde se establezcan los criterios de confidencialidad.

En el caso de que se llegara a efectuar un mal manejo de uso de la información como fugas de información o falta de la confidencialidad de la información proporcionada por el Usuario en cualesquiera de las fases del Proceso que abarca el SIAC (La cual se detectará a través de los monitoreos al proceso) se guardará el registro generado, se aplicará la sanción correspondiente y a través de la Dirección General de Recursos Humanos, se tomarán las medidas que corresponda al caso

Los funcionarios del Banco facultados por la Institución como elegibles para la autorización de requisiciones de personal y movimientos de contratación son de acuerdo a su jerarquía, los siguientes

Para requisiciones

- Directores
- Subdirectores
- Ejecutivos de Recursos Humanos que, en representación del Usuario final, asumen esta responsabilidad de acuerdo a los términos descritos en los "convenios de niveles de servicio" vigentes.

Para Movimientos de Contratación:

- Directores
- Subdirectores
- Ejecutivos de Recursos Humanos que, en representación del Usuario final, asumen esta responsabilidad de acuerdo a los términos descritos en los "convenios de niveles de servicio" vigentes

Es responsabilidad de los subdirectores de cada área del SIAC mantener al día las firmas contenidas en sus catálogos de firmas

#### IV REFERENCIAS

- 1 Cláusula 4.7 de la norma ISO 9002:1994/ NMX-CC-004 : 1995IMNC
- 2 Procedimiento RHCORE00 Requerimientos de Personal
- 3 Procedimiento RHCJRE00 Requerimiento de Cajeros
- 4 Procedimiento RHCORE15 Monitoreo del Proceso

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO		IDENTIFICACIÓN	
IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO		MCDRH08	
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JUNIO DE 2001	RHSACM00	

### I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se identifican los Procesos, además de los Datos e Información referente a los Candidatos para cubrir las vacantes del Usuario.

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema

### III - LINEAMIENTOS

#### 1 IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DE REQUISICIONES Y CANDIDATOS

a) Las Vacantes del Usuario (Requisiciones de Personal) cuentan con una identificación única, misma que se conserva durante todo el Proceso que abarca el SIAC. A través del sistema se seguimiento de requisiciones se asigna esta identificación que se denomina número de folio

El número de folio está asociado a los candidatos que concursan para los puestos vacantes.

b) Cada Candidato que concurre para cubrir una vacante generada por el Usuario cuenta con una identificación única, misma que se conserva durante todo el Proceso que abarca el SIAC. (Procedimientos RHCORE01, RHCORE02, RHCORE03 Y RHCORE20). Esta identificación se asigna de acuerdo a la naturaleza del reclutamiento que se esté realizando:

Reclutamiento Interno y Externo La identificación es a través del número de folio del sistema de seguimiento de requisiciones

#### 2 RASTREABILIDAD DEL PROCESO

El acceso al manual y los procedimientos de calidad está habilitado en medio electrónico y se realiza a través de un menú de flujos de proceso, asegurando así la rastreabilidad del SIAC

2.1 La Identificación y Rastreabilidad de las firmas autorizadas para los efectos legales que haya lugar en el proceso que abarca el SIAC se realiza a través de la Subdirección RSyC, por medio de un catálogo de firmas autorizadas.

2.2 Firma Electrónica La identificación y rastreabilidad de las firmas en aquellos documentos que se requieren para el desarrollo del proceso (Exceptuando los descritos en el punto 2.1) podrán ser a través de la "firma electrónica" del funcionario autorizado, de acuerdo al catálogo de firmas vigente. Esta firma consiste en la impresión del e-mail donde el funcionario autoriza la ejecución de alguna actividad relacionada con el proceso o en sustitución de la firma en cualquier documento del sistema (exceptuando los del punto 2.1). Solo se aceptará esta firma si el remitente es el funcionario autorizado de acuerdo al catálogo de firmas. Se consideran

inválidos los e-mails donde el remitente no sea el funcionario autorizado, aun y cuando su nombre aparezca en el cuerpo del mensaje.

#### IV - REFERENCIAS

- 1 Cláusula 4.8 de la norma ISO 9002:1994 / NMX-CC-004:1995IMNC
- 2 Procedimiento RHQQQ03 Documentos Controlados Internos.
- 3 Procedimiento RHCORE01 Reclutamiento externo
- 4 Procedimiento RHCORE02 Reclutamiento externo Nivel Directivo
- 5 Procedimiento RHCORE03 Reclutamiento interno
- 6 Procedimiento RHCORE20 Reclutamiento interno Nivel Directivo
- 7 Documento RHCATF00 "Catalogo de Firmas autorizadas"
- 8 Instrucción de Trabajo RHITRE02 "Sistema seguimiento de requisiciones "

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

CONTROL DEL PROCESO		IDENTIFICACION	
MAYO DE 2001		MCDRH09	
00	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PAGINAS
	MAYO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Definir los Procesos que se siguen para cubrir las funciones de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema

## III - DEFINICIONES

**Medios Internos:** Son las fuentes de Información con que cuenta el Proceso que abarca el SIAC para captar posibles Candidatos que cubran los perfiles requeridos para cubrir las Vacantes del Usuario y que se encuentran (los Candidatos) dentro de las diversas áreas y dependencias del Banco

Como Medios Internos se tienen

- Boletín de Vacantes
- Cartera Interna de Candidatos

**Medios Externos:** Son las fuentes de Información con que cuenta el Proceso que abarca el SIAC para captar posibles Candidatos que cubran los perfiles requeridos para cubrir las Vacantes del Usuario y que se encuentran (los Candidatos) disponibles en el Mercado Laboral fuera del Banco

Como Medios Externos se tienen

- Cartera Externa de Candidatos
- Fuentes y estrategias de reclutamiento autorizadas según procedimiento "Fuentes de Reclutamiento RHCORE21"

## IV - LINEAMIENTOS

Los procedimientos documentados de las diferentes fases que integran el SIAC definen la manera en que se llevan a cabo y se controla el proceso, incluyendo los registros correspondientes. Estos se consultan a través de flujos

Como una descripción muy general de las diferentes fases del Proceso que integra el SIAC se puede mencionar

### a) Análisis del Requerimiento y/o Planeación del Usuario.

A través de los responsables de esta actividad dentro de las áreas que abarca el SIAC: Analizar el requerimiento del Usuario, negociar el Perfil del puesto requerido, Informar sobre los niveles de servicio de acuerdo al pedido del Usuario.



Para el caso del Proceso de Cajeros en el área metropolitana, el responsable es la Subdirección RSyC y las funciones que realiza son las siguientes. Analizar la Planeación del Usuario, llevar el control de la Cartera de Personal en Trámite y el control de la capacitación de los Candidatos.

b) Reclutamiento

A través de los responsables de esta actividad dentro de las áreas que abarca el SIAC: Se realiza la captación de posibles Candidatos usando para tal fin los medios Internos o Externos, filtrando aquellos que pudieran ser considerados para cubrir los requerimientos del Usuario.

c) Selección

A través de los responsables de esta actividad dentro de las áreas que abarca el SIAC: Se verifican los datos de los Candidatos que hayan pasado la fase de Reclutamiento. Esta verificación incluye aspectos psicométricos, socioeconómicos y médicos.

d) Contratación

A través de los responsables de esta actividad dentro de las áreas que abarca el SIAC se formaliza la relación laboral de los Candidatos que hayan pasado la fase de selección y que hayan sido elegidos por el Usuario. La contratación incluye aspectos legales y laborales.

El acceso a los diferentes sistemas en las bases de datos es restringido, de acuerdo a las funciones de los diferentes puestos

La importancia de contar con personal capacitado y habilitado para analizar y procesar la información de los Candidatos radica en que su actividad depende en gran medida de la relación que tiene con los mismos, por lo que los controles del proceso incluyen habilidades del personal.

- La Subdirección de Integración y contratación cuenta con un archivo donde se registran las capacitaciones que recibe el personal sobre el uso e interpretación de herramientas de medición Psicométrica que le ayuden a realizar sus labores.

## V REFERENCIAS

1	Clausula 4.9 de la norma ISO 9002 1994/NMX-CC-004:1995IMNC	
2	Requerimientos de Personal	RHCORE00
3	Reclutamiento externo	RHCORE01
4	Reclutamiento externo Nivel Directivo	RHCORE02
5	Reclutamiento interno	RHCORE03
6	Reclutamiento Interno Niveles Directivos	RHCORE20
7	Boletín de vacantes	RHCORE04
8	Bolsa Interna de candidatos	RHCORE05
9	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	RHCORE08
10	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica (Nivel Directivo)	RHCORE09
11	Investigación Socioeconómica y Laboral	RHCORE10
12	Investigación Médica	RHCORE11
13	Contratación	RHCORE12
14	Fuentes de Reclutamiento	RHCORE21
15	Sistema Seguimiento de requisiciones, Instrucción de Trabajo RHITRE02	

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

OBJETO			IDENTIFICACION
<b>INSPECCIÓN Y PRUEBA</b>			<b>MCDRH10</b>
NO. DE REVISIONES	FECHA DE REVISIONES	FORMATO	PAGINAS
<b>01</b>	<b>JUNIO DE 2001</b>	<b>RHSACM00</b>	

## I - OBJETIVO

Definir las actividades de inspección y prueba a las que pueden estar sujetas la Información y Datos de los Candidatos. Las Requisiciones de Vacantes del Usuario, el monitoreo de proceso y los procedimientos que los describen

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el Sistema

## III - LINEAMIENTOS

Los procedimientos documentados de las fases del Proceso que abarca el SIAC definen la manera en que se llevan a cabo la inspección y prueba, incluyendo los registros correspondientes.

### 1 Inspección y prueba de recepción.

1.1 Se incluye la inspección que se hace sobre:

a) La verificación de la información que el Usuario proporciona sobre las características de las vacantes que solicita sean cubiertas a través de lo establecido en los procedimientos Requerimientos de Cajeros RHCJRE00 y Requerimientos de Personal RHCORE00.

### 2 Inspección y prueba durante el proceso

2.1 Se incluye la inspección que se hace sobre:

a) La medición de las habilidades requeridas en las vacantes en los candidatos a través del uso de baterías Psicométricas autorizadas

Los Funcionarios que realizan las actividades de inspección durante el proceso están debidamente calificados en el manejo de las Baterías Psicométricas vigentes para el proceso. La Subdirección RSyC guarda registro de la capacitación de estos funcionarios.

La calificación de los funcionarios que realizan las actividades de inspección se dan en función de que hayan pasado el curso de capacitación en Baterías Psicométricas. El registro de esta capacitación faculta al funcionario para poder realizar las actividades de inspección durante el proceso

Dado que las inspecciones al inicio y final del proceso no requieren capacitación específica más que el seguimiento de los procedimientos aplicables al proceso, no se considera cubrir una calificación para realizarlas

Nota Se verifica con el Usuario durante la fase de Selección si él (los) Candidato(s) Cumple(n) con las expectativas que desea. En caso de aceptar (el usuario) al (los) Candidato(s) se continua con el proceso.

### 3 Inspección y pruebas finales

3.1 Se incluye la inspección que se hace sobre:

- a) El monitoreo del proceso en las áreas que integran el SIAC.

Esta se realiza de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RHCORE15 "Monitoreo de Proceso"

- b) La verificación de que toda la documentación requerida para contratar a los candidatos este debidamente integrada al expediente de contratación.

Esta verificación es realizada por los responsables establecidos en el procedimiento RHCORE12 "Contratación"

Debe existir el registro del resultado final de las inspecciones debidamente autorizado por el responsable de esta fase del proceso

Los responsables del registro de la inspección final son los funcionarios facultados para autorizar contrataciones. Su autorización está en función de la jerarquía de su puesto. Los nombres y firmas de estos funcionarios están en los catálogos de firmas autorizados y disponibles en cada área de SIAC

En el caso de sustitución temporal o definitiva de este responsable, el subdirector del área correspondiente documentará el cambio y lo difundirá a todos los interesados.

### IV REFERENCIAS

1	Cláusula 4.10 de la norma ISO 9002:1994./NMX-CC-004:1995IMNC	
2	Requerimientos de Cajeros	RHCJRE00
3	Requerimientos de Personal	RHCORE00
4	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	RHCORE08
5	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica (nivel Directivo)	RHCORE09
6	Contratación	RHCORE12
7	Monitoreo de Proceso	RHCORE15
8	Administración de Sistemas y Bases de Datos del SIAC	RHBDRH00
9	Selección de Baterías Psicométricas	RHCORE18

-----FIN DE DOCUMENTO-----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
<b>CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA</b>			<b>MCDRH11</b>
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
00	MAYO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se controla, calibra y mantiene el equipo de inspección, medición y prueba

## II - ALCANCE

Esta sección involucra especialmente a aquellas áreas dentro del sistema que utilizan las bases de datos que se ocupan para control de los Candidatos y las vacantes. También involucra a la Subdirección RSyC por ser el área autorizada para determinar los tipos de baterías Psicométricas vigentes que se utilizarán en la fase de Selección.

## III - LINEAMIENTOS

- 1 Los mismos equipos de los sistemas electrónicos utilizados dentro del proceso que abarca el SIAC proporcionan la mayoría de datos para la verificación de la Información de los Candidatos y las Vacantes, su control y administración esta regido por el Convenio de Niveles de Servicio establecido entre el SIAC y el Área de Sistemas del Grupo Financiero.
- 2 Las Baterías Psicométricas utilizadas para el proceso que abarca el SIAC son las mismas para todas las áreas que integran el Sistema y su uso se regula por medio de lo establecido en el procedimiento "RHCORE18 Selección de Baterías Psicométricas"

Dentro de las principales actividades relacionadas con esta sección, se puede mencionar:

- Respaldo información de las Base de Datos
- La administración y control de las bases de datos centralizada.
- Calibración semestral de los softwares que generan reportes de las baterías Psicométricas

## IV REFERENCIAS

- 1 Cláusula 4.11 de la norma ISO 9002:1994./NMX-CC-004:1995IMNC
- 2 Administración de Sistemas y Bases de Datos del SIAC RHBDRH00
- 3 Selección de Baterías Psicométricas RHCORE18
- 4 Calibración de Baterías Psicométricas RHCORE25

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

OBJETO			IDENTIFICACION
ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBA			MCDRH12
NO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PAGINAS
00	MAYO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se identifica el estatus del producto con respecto a las inspecciones.

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el Sistema

## III - LINEAMIENTOS

Los datos de los Candidatos se encuentran definidos en cada uno de los registros de las bases de datos y en los diferentes formatos que se utilizan. La identificación del estado que guardan en relación al proceso se define mediante la información proporcionada por las bases de datos por ejemplo Reclutamiento, Investigación Socioeconómica, Contratación, etc.

Los Funcionarios que realizan las actividades de inspección durante el proceso están debidamente calificados en el manejo de las Baterías Psicométricas vigentes para el proceso. La Subdirección RSyC guarda registro de la capacitación de estos funcionarios.

En cada uno de los procedimientos que cubren las inspecciones y que se mencionan en el Documento MCDRH10. Se define la manera en la que se identifica el estado de inspección.

## IV REFERENCIAS

1	Cláusula 4.12 de la norma ISO 9002:1994./NMX-CC-004:1995IMNC	
2	Archivo de Expedientes de Candidatos	RHITRE00
3	Sistema seguimiento de requisiciones	RHITRE02
4	Monitoreo de Proceso	RHCORE15
5	Requerimientos de Cajeros	RHCJRE00
6	Requerimientos de Personal	RHCORE00
7	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica	RHCORE08
8	Entrevista Profunda y Evaluación Psicométrica (nivel Directivo)	RHCORE09

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME			MCDRH13
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JULIO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Definir la forma en la que se maneja el producto no conforme.

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las Áreas Declaradas en el Sistema

## III - DEFINICIONES

- No conformidad del proceso: "Es aquella que se genera en cualquier fase del proceso al detectarse productos no conformes que no cumplen con los requisitos especificados en las requisiciones"  
La detección y atención de estas no conformidades es a través de los procesos específicos que los procedimientos del sistema establece y también por el monitoreo mensual que cada área realiza de la operación.
- No conformidad del producto terminado "Es la que se genera una vez concluido el proceso y entregado el nuevo empleado al área que el usuario designe".

La detección y atención de estas no conformidades es a través de la Retroalimentación del usuario en las encuestas de servicio trimestrales y en las quejas que el usuario genere por esta situación.

## IV - LINEAMIENTOS

En las diferentes fases del proceso que integra el SIAC se puede dar el Producto no Conforme respecto a los Candidatos. Siendo algunos motivos del rechazo:

1. Que los Candidatos no se ajusten al perfil requerido de la vacante.
2. Que hayan sido rechazados en las evaluaciones Psicométricas, Médicas y Socioeconómicas
3. Que el Usuario rechaze a los Candidatos aún y cuando hayan cubierto los requerimientos del perfil de la vacante

Entre otros

Las alternativas que se manejan para controlar este producto no conforme son las siguientes:

- Procesos específicos para conservar los datos de los Candidatos que cuentan con potencial para cubrir otras vacantes en la Institución.
- Conclusión del proceso y archivo de la información de los Candidatos rechazados

Dentro de los casos que se sujetan a procesos específicos se encuentra:

- La cartera interna de candidatos
- La cartera externa de candidatos
- El boletín de vacantes

En cada uno de los procedimientos relacionados con las inspecciones, se detalla la forma en que se procederá con los productos no conformes.

En relación a la inspección de entrada que se realiza a requisiciones de personal (procedimientos Requerimientos de Cajeros RHCJRE00 y Requerimientos de Personal RHCORE00), en caso de detectarse errores u omisiones a las mismas, se le notifica al Usuario a fin de que este realice los cambios pertinentes

#### V REFERENCIAS

1	Cláusula 4.13 de la norma ISO 9002:1994 / NMX_CC_004:1995-IMNC	
2	Boletín de vacantes	RHCORE04
3	Bolsa Interna de candidatos	RHCORE05
4	Preparación de Expedientes para Archivo	RHITRE00
5	Atención de Quejas del usuario	RHCORE19

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
ACCIÓN CORRECTIVA Y PREVENTIVA			MCDRH14
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
00	MAYO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Investigar las causas, elaborar y dar seguimiento a los planes necesarios para corregir/prevenir las desviaciones a los requisitos establecidos por el Sistema de Aseguramiento de Calidad.

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

## III - DEFINICIONES

- **Acción preventiva** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad potencial, defecto u otra situación indeseable con el fin de prevenir su ocurrencia.
- **Acción correctiva** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad existente, defecto o cualquier otra situación indeseable con el fin de prevenir su recurrencia.

## IV - LINEAMIENTOS

- 1 Los subdirectores y responsables de las diferentes áreas que integran el SIAC son los encargados de investigar las causas, elaborar y dar seguimiento a las listas de acciones correctivas / preventivas para corregir y prevenir las desviaciones a los requisitos hasta verificar que la no conformidad haya sido erradicada.
- 2 Los subdirectores y responsables de las diferentes áreas que integran el SIAC evalúan por lo menos 2 veces al año la efectividad de las acciones correctivas y preventivas.
- 3 La Subdirección RSyC es la encargada de dar seguimiento a las reclamaciones de los clientes, hasta verificar que se han cumplido adecuadamente, generar los registros correspondientes e informar al Usuario sobre la conclusión a la que se llegó sobre su reclamación, independientemente de que se requiera de la intervención de otras personas para la solución de la no conformidad.
- 4 El personal de todas las áreas que integran el sistema, deberán de registrar las quejas del Usuario a través de los formatos establecidos y de acuerdo al procedimiento "RHCORE19 Atención de quejas del Usuario" y el seguimiento a cada queja será llevado a cabo por la Subdirección RSyC.
- 5 Las fuentes de las acciones preventivas principalmente son: monitoreos del mercado laboral en México, el estudio genérico de las auditorías, las estadísticas que muestran la tendencia de las reclamaciones de los clientes y el seguimiento de las mismas y mediciones del cumplimiento de los objetivos.
- 6 En los informes mensuales sobre el estado del SIAC que emite la RSyC se incluirá un apartado sobre el estado de las acciones correctivas, con el fin de mantener informada a la Dirección.



7. Las principales acciones preventivas se analizan en la Revisión de la Dirección.

V REFERENCIAS.

- |   |  |          |
|---|--|----------|
| 1 | Cláusula 4.14 de la norma ISO 9002:1994 / NMX_CC_004:1995-IMNC |          |
| 2 | Procedimiento Atención de quejas del Usuario                   | RHCORE19 |
| 3 | Procedimiento Acciones preventivas y Correctivas               | RHQQQQ02 |

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
ALMACENAMIENTO, EMPAQUE, CONSERVACIÓN Y ENTREGA			MCDRH15
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JULIO DE 2001	RHSACM00	

### I - OBJETIVO

Asegurar el correcto almacenamiento, conservación y entrega de los datos de los Candidatos y la Información de las Vacantes del Usuario

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las Áreas Declaradas en el Sistema

### III - LINEAMIENTOS

- 1 La información de los Candidatos se encuentra en medios electrónicos (Bases de Datos) y Documentos en Papel.
- 2 Las Bases de Datos y Sistemas utilizados, así como una breve explicación de su función, se detallan a continuación.

#### a) Sistema de Seguimiento de requisiciones :

Es el sistema que sirve para dar seguimiento al proceso de reclutamiento, selección y contratación de candidatos de manera integral y también de las requisiciones que se generan.

El sistema es además la base de datos en la que se consolidan y se reflejan todas los registros y actualizaciones de la información de las requisiciones de los Usuarios a través del proceso que conforma el SIAC

El Sistema de seguimiento de requisiciones, se utiliza para consolidar la información de los Candidatos externos e internos concursantes de todas las categorías.

El Sistema de Seguimiento de Requisiciones es utilizado en todas las áreas declaradas en el sistema y se administra de manera centralizada. Sin embargo, el mantenimiento y respaldo de la información a nivel nacional es suministrado por el área de sistemas de acuerdo a lo establecido en el convenio de niveles de servicio.

Su base de datos es una sola y es compartida por todas las áreas del SIAC.

#### b) Sistema de Personal

Es la Base de Datos que consolida y administra toda la información referente a la cobertura de posiciones de todas las áreas del Banco y es ahí donde se registran las vacantes del Usuario. Reside en el Host del Banco y se cuenta con los respaldos correspondientes.

El sistema de Personal es administrado por áreas que están fuera del SIAC, sin embargo, el convenio de Niveles de Servicio incluye el Correcto funcionamiento del sistema en las áreas que abarca el SIAC

c) El Boletín de Vacantes

Es una Base de Datos que consolida los Datos de aquellos Candidatos Internos que se podrían considerar para cubrir las Vacantes del Usuario y que están en disponibilidad de ser convocados para concursar por las mismas.

El Boletín de Vacantes está disponible para consulta en todas las áreas que integran el SIAC.

La base de datos del Boletín de Vacantes es una sola para todas las áreas del SIAC. Cada área se encarga de alimentar la base de datos de acuerdo a lo establecido en procedimientos. La administración, mantenimiento y respaldo de la base de datos del Boletín es llevada cabo por el área de sistemas de acuerdo a lo establecido en el convenio de niveles de servicio.

Para dar de alta vacantes dentro del Boletín se procederá de acuerdo a lo establecido en el procedimiento RHCORE04

- 3 Los expedientes físicos conteniendo las Solicitudes, Documentos y Análisis de los Candidatos, tanto Aceptados como Rechazados a lo largo del Proceso que abarca el SIAC son conformados de acuerdo a lo establecido en la instrucción de trabajo Preparación de Expedientes para Archivo RHITRE00 para ser enviados a otra área fuera del SIAC para su archivo

Para la salvaguarda fuera de las áreas del SIAC de los expedientes de los Candidatos Contratados se tiene un convenio firmado con la Gerencia de Prestaciones a fin de que estos documentos se conserven en su área de "Archivo de Personal". Lo anterior es por disposición Institucional

- 4 La entrega de información sobre los candidatos al Usuario está definida en los procedimientos listados en el Documento MCDRH09

#### IV. REFERENCIAS

- 1 Cláusula 4.15 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004:1995-IMNC
- 2 Procedimiento Administración de Sistemas y Bases de Datos del SIAC RHBDRH00
- 3 Preparación de Expedientes para Archivo RHITRE00
- 4 Sistema Seguimiento de requisiciones RHITRE02
- 5 Boletín de vacantes RHCORE04

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD			MCDRH16
NÚMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JULIO DE 2001	RHSACM00	

## I - OBJETIVO

Identificación, recolección, indexado, acceso, archivo, almacenamiento, mantenimiento y disposición de los registros de calidad.

## II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

## III DEFINICIONES

Registros de Calidad: son las evidencias escritas del cumplimiento al SIAC.

## IV - LINEAMIENTOS

- 1 Dado que el proceso a certificar es el mismo en todas las áreas del SIAC (excepto en lo referente a la contratación de cajeros en el área metropolitana del D.F.), se concibieron listas de registros de calidad de manera unificada en todas las áreas del SIAC. Sin embargo Los subdirectores y/o coordinadores de calidad de cada una de las áreas que integran el SIAC conjuntamente con su grupo de trabajo podrán proponer en futuras actualizaciones el uso de registros particulares de acuerdo a las necesidades particulares de sus áreas.

Los registros que actualmente contienen las listas de registros de calidad fueron determinados por el comité de calidad.

Los registros de calidad aplicables a cada área del SIAC se mantienen en una lista que los identifica, en la cual se especifica lugar y tiempo de retención y están codificados de acuerdo a la metodología de flujos que se muestra en el procedimiento Documentos controlados Internos RHQQQQ03

- 2 Como ejemplos de registros de calidad se incluirán:
  - a) Bases de datos en general. Sistema de Seguimiento de Requisiciones, Bolelín de vacantes, Sistema de Personal
  - b) Registros de programas de capacitación y cumplimiento de los mismos
  - c) Registros de las mediciones de niveles de servicio
  - d) Registros de inspección y calibración de equipos (baterías Psicometricas)
  - e) Registros de revisión a Requisiciones / Pedidos de Clientes

- f) Listas de proveedores calificados
  - g) Listas de acciones correctivas /preventivas
  - h) Registro de distribución de los documentos externos controlados
  - i) Reportes de revisiones al SIAC
  - j) Reportes de auditorías internas
  - k) Expedientes de los Candidatos dentro del proceso que abarca el SIAC
  - l) Los relacionados con las inspecciones
  - m) Los Convenios de Niveles de Servicio con los Usuarios
  - n) Los Convenios de Niveles de Servicio y/o Contratos de Servicio Proveedores Internos y Externos
  - o) Las evaluaciones realizadas a los proveedores Internos y Externos de los Servicios / Productos proporcionados
3. El tiempo de retención de los registros de calidad es como mínimo de tres años, a menos que antes de este plazo se cuente con registros que hagan obsoletos e inútiles los anteriores.
  4. El responsable del control archiva en lugar definido los registros de calidad durante el tiempo de retención establecido, y mantiene actualizados los registros.
  5. Los registros de calidad pueden estar en papel o en medio electrónico.

#### V. REFERENCIAS

- |    |  |
|----|--|
| 1. | Cláusula 4.16 de la norma ISO 9002:1994./ NMX_CC_004:1995-IMNC |
| 2. | Documentos controlados Internos                      RHQQQQ03  |
| 3. | Preparación de Expedientes para Archivo              RHITRE00  |
| 4. | Listas de registros de Calidad                                 |

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
AUDITORIAS DE CALIDAD INTERNAS			MCDRH17
NO. DE REVISION	FECHA DE REVISION	FORMATO	PAGINAS
02	JULIO DE 2001	RHSACM00	

### I OBJETIVO

Determinar la efectividad del sistema de calidad, a través de evidencias objetivas, mediante revisiones sistemáticas efectuadas por personal interno.

### II - ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

### III DEFINICIONES

- **No Conformidad** Incumplimiento de un requisito especificado.
- **No Conformidad Menor** Incumplimiento parcial de un Subpunto de la Norma o de un Procedimiento.
- **No Conformidad Mayor** Incumplimiento total a un Subpunto de la Norma o suma de 10 o más no conformidades menores
- **No Conformidad Crítica** Incumplimiento total a un Criterio de la Norma o un procedimiento. Suma de 5 o más no conformidades mayores.
- **Auditor de Calidad** Persona calificada para ejecutar auditorías de calidad.
- **Auditor Líder** auditor de calidad designado para dirigir y administrar una auditoría de calidad.

### IV - LINEAMIENTOS

- 1 Dentro del programa Anual de Calidad, la Subdirección RSyC propone las fechas para la realización de las Auditorías Internas y se presentan al Comité de Calidad para su aprobación.  
Conforme al procedimiento Auditorías Internas RHQQQQ01 se realizan reuniones para elegir al Auditor líder, las secciones de la norma, las subdirecciones a auditar, etc.
  - El Auditor Líder es seleccionado de manera aleatoria de entre aquellos auditores que haya participado (al menos) en una auditoría interna tanto dentro del SIAC como de áreas de la institución que hayan pasado por procesos de certificación en las normas ISO9000.
- 2 Las auditorías se realizarán por personal externo al área auditada, que no tenga responsabilidad directa en las actividades auditadas.

- 3 El subdirector del área auditada es el responsable de que se tomen las medidas necesarias para eliminar las no conformidades detectadas durante la auditoría y asegurar que sean erradicadas
- 4 La auditoría se cerrará cuando a juicio del auditor líder se hayan eliminado satisfactoriamente las no conformidades.
- 5 Los reportes de las auditorías de calidad constituyen una fuente para la revisión de la dirección
- 6 Las Auditorías al punto 4.17 serán realizadas al menos una vez al año, a fin de garantizar la imparcialidad de los resultados sobre este punto. Para tal fin, la lista de verificación sobre este punto será generada de manera independiente a la definida por el auditor líder. De igual forma, el formato para realizar la misma, podrá ser diferente, sin embargo, los requisitos mínimos que deberá de contener son
  - a) Nombre de la persona auditada.
  - b) El número de auditoría, de acuerdo a procedimientos.
  - c) Documentación de referencia
  - d) Descripción de la no conformidad detectada
  - e) Punto de la norma a la que hace referencia la no conformidad.
- 7 Los resultados de las acciones correctivas derivadas de las auditorías internas, así como todos los documentos relacionados con las mismas deberán de ser guardados por los auditores líderes responsables de las mismas, a fin de que estén disponibles en las sesiones de preparación para las revisiones de la Dirección.
- 8 Durante las sesiones de preparación para realizar las Revisiones de la Dirección, se deberán de utilizar los resultados de las acciones correctivas derivadas de las auditorías, por lo que es necesario contar con el soporte documental de las que se hayan realizado durante el periodo considerado dentro del alcance de la revisión documental. Al menos, debe de contarse con los resultados de las acciones correctivas derivadas de la auditoría interna más próxima.

#### V REFERENCIAS.

1	Clausula 4.17 de la norma ISO 9002:1994./ NMX_CC_004:1995-IMNC	
2	Procedimiento Auditorías Internas	RHQQQQ01
3	Procedimiento Calificación de Auditores Internos	RHQQQQ00
4	Responsabilidad de la Dirección	MCDRH01

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
CAPACITACIÓN			MCDRH18
CÓDIGO DE DIVISION	FECHA DE REVISION	FORMATO	PÁGINAS
00	MAYO DE 2001	RHSACM00	

## I OBJETIVO

Identificar, proporcionar y calificar capacitación y entrenamiento del personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad.

## II ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas declaradas en el sistema.

## III LINEAMIENTOS

- 1 La importancia de contar con personal capacitado y habilitado para analizar y verificar la información de los candidatos, radica en que su actividad depende (en gran medida) de los conocimientos específicos sobre la interpretación objetiva de los resultados que arrojen las investigaciones que sobre los candidatos se hacen; principalmente en lo relativo a la Evaluación Psicométrica y Socioeconómica de los mismos.
- 2 A través de la Subdirección RSyC se maneja todo lo relativo a la detección de necesidades de capacitación y a la capacitación formal sobre el proceso que abarca el SIAC.
- 3 En las áreas que abarca el SIAC, se ha implementado un programa de capacitación general sobre el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación. Este programa incluye temas encaminados a la concientización sobre la calidad y la difusión del SIAC.
- 4 La capacitación específica sobre aquellas habilidades y técnicas requeridas para interpretar los resultados de los análisis e investigaciones Psicométricas y Socioeconómicas se establece en función de las necesidades que se detecten a través del monitoreo del proceso (Procedimiento "Monitoreo de Proceso" RHCORE15)
- 5 La capacitación sobre el sistema de calidad será efectuada de acuerdo a los siguientes parámetros:
  - a) Cuando se integre nuevo personal a las áreas que integran el SIAC
  - b) Cuando se integren nuevas áreas al SIAC

En ambos casos, la capacitación se centrará en dos aspectos fundamentales:

- a) Inducción general al SIAC.
- b) Una explicación sobre el funcionamiento del SIAC a través del Sistema de Consulta electrónica. La versión utilizada será la última que este disponible en el sistema.



En ambos casos, se guardarán evidencias de esta capacitación (listas de asistencia) en la Subdirección RSyC.

#### IV. REFERENCIAS.

- 1) Cláusula 4 18 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004:1995-IMNC
- 2) Monitoreo de Proceso RHCORE15
- 3) Capacitación Interna RHQQQQ05

-----FIN DE DOCUMENTO-----

## MANUAL DE CALIDAD

TÍTULO			IDENTIFICACION
SERVICIO POSTVENTA			MCDRH19
NÚM. DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FORMATO	PÁGINAS
01	JULIO DE 2001	RHSACM00	

Por efectos del proceso de fusión por el que esta pasando la institución, no es factible aplicar lo descrito en este documento, sin embargo, una vez que haya sido cubierto este proceso de fusión, analizará su aplicación de acuerdo a la norma.

Sin embargo, la detección y análisis de las no conformidades del producto que surjan podrán ser atendidas conforme a lo dispuesto en el documento MCDRH13 "Control de Producto No Conforme"

#### IV REFERENCIAS.

1. Cláusula 4.19 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004:1995-IMNC
2. Procedimiento "Servicio Postventa" (pendiente) RHCORE13
3. Control de Producto No Conforme MCDRH13

-----FIN DE DOCUMENTO-----

# MANUAL DE CALIDAD

TECNICAS ESTADISTICAS			IDENTIFICACION
NUM DE REVISION	FECHA DE REVISION	FORMATO	PAGINAS
02	JUNIO DE 2001	RHSACM00	

## I OBJETIVO

Establecer, controlar y verificar la capacidad del proceso y las características del producto.

## II ALCANCE

Esta sección involucra a todas las áreas incluidas en el sistema.

## III LINEAMIENTOS

Partiendo de la información contenida en las diferentes bases de datos y de los niveles de servicio establecidos con el usuario, se elaboran periódicamente estadísticas que permiten dar seguimiento a la eficiencia de la operación.

Las mediciones principales en el proceso están encaminadas a la mejora del mismo, siendo estas las siguientes

- a) Medición del Proceso que abarca el SIAC
- b) Medición de la Satisfacción del Usuario
- c) Medición del uso de los recursos del sistema

La obtención de estas mediciones se realiza principalmente del Sistema de Seguimiento de Requisiciones a través de los reportes que emite.

## IV REFERENCIAS

- 1) Cláusula 4 20 de la norma ISO 9002:1994 / NMX\_CC\_004:1995-IMNC
- 2) Monitoreo de Proceso RHCORE15

-----FIN DE DOCUMENTO-----