



**COLEGIO PARTENON, S.C.**  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

LA MEJORA CONTINUA POR MEDIO DE LA  
CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

T E S I S

PARA OBTENER ÉL TÍTULO DE

**LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

YADIRA OLIVERA MORALES  
MA. TERESA KARINA MENESES TORIZ

ASESOR  
LIC. EDUARDO ESTRADA MARTINEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## AGRADECIMIENTOS:

A mí mamá por ser mi compañera, mi amiga y por siempre estar a mi lado.  
Y por pagar mis estudios, maaa sin tí no lo hubiera conseguido.

A mi abuela por que sin tu manera de educarme me hubiera dedicado a la aventura y nunca hubiera terminado nada.  
Mil gracias por ser como mi segunda madre de quien siempre he recibido consejos, amor y apoyo en todo lo que he decido hacer con mi vida gracias por comprenderme.

A mis maestros por que sin ellos no podría tener hoy este trabajo el cual me hace estar tan orgullosa de lo que estudie.

A mis jefes (HUGO, BREN, YERMAM), por que sin su apoyo no hubiera podido con esto y con la chamba.

A mis amigos por que sin su compañía mi vida no seria tan maravillosa mil gracias: (Pachin, Marlene, Genny, Regias, Monibo, Faby, Iris, Ale, Amanat, mis nuevos amigos Robert, Male, Rina, Fer, Luis, Flor) y todos aquellos que aunque no estén aquí están en mi corazón.

Lic. Estrada gracias por conducir nuestra tesis.

Kari, gracias por siempre estar conmigo y arriesgarte en mis locuras incluyendo hacer esta tesis juntas.  
Mil gracias por darme tanta lata y por ser tan persistente con mis proyectos de vida.  
Te quiero mostro...

Y a tí, que sin tu manera de ver la vida y transmitirme esa pasión no lo hubiera conseguido nunca, a tí por que a partir de hace ya un tiempo estoy segura de que nunca jamás me volveré a sentir sola.  
A tí por amarme tanto y aguantar mis enojos y malos ratos.  
Por tenerme paciencia y por hacerme cada día más grande con tu ejemplo.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y por brindarme salud, trabajo, amistades, una familia maravillosa y todo lo que esta a mí alrededor.

A mis Padres (José y Cristina) por que siempre me brindan su apoyo tanto económico como moral, por que me han acompañado en mis fracasos y en mis logros, y este es uno de ellos.

A Jorge (mi hermano) por el apoyo brindado mientras estuve en la universidad.

Al Lic. Eduardo Estrada por que nos brindo su tiempo y conocimiento para el logro de esta tesis.

A Yadis por ser una gran persona, gracias por el apoyo brindado en todos los aspectos, por fin terminamos la tesis fue un placer hacerla contigo, eres una persona con mucho talento y muy perseverante estoy segura que vas a llegar muy lejos ya sea en el Banco o fuera de el. Te quiero mucho.

A mis jefes (Claudia, Paty) por el apoyo brindado y comprensión, gracias por dejarme faltar, sin su apoyo no hubiera podido terminar.

A todos mis amigos por estar siempre conmigo apoyándome y dándome ánimos para seguir.

A Arturo por el apoyo, comprensión, ánimo y amor brindado.

Gracias a todos que aunque no haya mencionado a algunos en especial los tengo siempre presentes.

## INDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Calidad y Control de Calidad	2
1.1 Concepto de Calidad	2
1.1.1 La Calidad Total de la Oferta	3
1.1.2 Función de la Calidad	5
1.1.3 La Calidad en la Organización	7
1.1.4 Errores con la implantación de la Calidad	10
1.2 Teorías de la Calidad	12
1.2.1 Edward Deming	14
1.2.2 Joseph M. Juran	17
1.2.3 Philip Crosby	21
1.2.4 Kaoru Ishikawa	24
Capítulo 2. Norma ISO 9000	28
2.1 Historia de las Normas ISO	29
2.2 Situación actual de las Normas ISO 9000	32
2.3 Normas ISO 9001	34
2.4 Gestión de la Calidad	35
2.4.1 Sistema de Gestión de Calidad	36
2.5 Planteamiento e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	37
2.5.1 Planteamiento	38
2.5.2 Formulación de Políticas y Procedimientos	39
2.5.3 Implementación	39
2.5.4 Auditorías internas	40
2.5.5 Evaluación de la Alta Gerencia	40
2.5.6 Certificación	40
2.6 Norma ISO 9001:2000	40
2.6.1 Estructura de la Norma ISO 9001-2000	41
2.7 Certificación Norma ISO 9000	62
2.7.1 Esquema de la Certificación ISO 9000	64
2.7.2 Certificación de Empresa y Certificación de Producto	65
2.8 Pasos en el Proceso de Certificación	65

Capitulo 3. La Banca en México	66
3.1 Antecedentes e Historia de los Bancos	67
3.2 Creación de la Banca Comercial en México	69
3.3 Estructura Bancaria	71
3.4 Servicios Financieros	73
3.4.1 Concepto de Call Center	75
3.4.2 Servicios que se proporcionan en Call Center	75
Capitulo 4. Calidad en los Servicios Bancarios: Call Center	77
4.1 Calidad en el servicio	78
4.2 La Calidad como base de los Servicios Bancarios	79
4.3 La Estructura Organizacional Bancaria como determinante del Control de Calidad	80
4.4 Administración Efectiva de la Calidad en los Call Center Bancarios	83
4.4.1 Estrategia de Servicios	83
4.4.2 Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la Calidad	90
4.5 Estrategias de Calidad en el servicio en los Call Center Bancarios	94
4.5.1 Percepción de los criterios hacia la Calidad	96
4.5.2 Parámetros de medición de calidad de los servicios	97
Caso Práctico	101
Generalidades	101
1.1    Objetivo	101
1.2    Alcance	101
Introducción	102
2.1    Introducción a la Calidad	102
2.2    Información General de HSBC	107
2.3    Información General de la Dirección	110

Antecedentes, Visión y Misión	116
3.1    Visión de HSBC	116
3.2    Visión de la Dirección	117
3.3    Misión de la Dirección	117
3.4    Organigrama	118
Estructura Documental	118
4.1    Modelo de Calidad	118
4.2    Universo de Procesos	119
4.3    Pirámide Documental	120
4.4    Procedimientos Generales	123
4.5    Procedimientos Específicos	124
Sistema de Gestión de Calidad	126
5.1    Requisitos Generales	126
5.2    Requisitos de la Documentación	127
5.3    Planificación y Seguimiento	131
Conclusión	133
Bibliografía	135

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis, habla de lo importante que es la calidad hoy en día, la adopción de un sistema de calidad para las empresas es fundamental pero lo es también para la vida misma. Para que una organización funcione mejor, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos, y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso y que mejor que aunado a este ponemos trabajo en equipo, disciplina y estándares de calidad. Podríamos decir que con esto empezamos un sistema casi idóneo.

La calidad como ser amorfo es más que nada un compromiso, un compromiso de cambio, de actitud y sobre todo de ideología.

Podemos decir que la calidad no podría existir sin personas que no creyeran en ella.

Y con esto podemos caer en el juego de que fue primero el huevo o la gallina, y la analogía es: que fue primero los procesos o la calidad, bueno pues es algo que en realidad nadie sabe a ciencia cierta, pero es algo que sin embargo es mas fácil de explicar, los procesos son la parte vertebral de calidad sin esta tener que ser el punto principal de estos para que los mismos puedan existir.

¿Pero que podemos decir de los procesos?

Podemos decir que los procesos con calidad son un control continuo que proporciona, la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y finalmente la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Algo que consideramos fundamental dentro de cualquier esquema de calidad es la primicia que dice: Planificar, verificar y actuar.

Y resumiendo el por que decidimos hacer nuestra tesis sobre calidad, es por que los resultados que te da trabajar con calidad son realmente considerables.



## **CAPÍTULO 1. CALIDAD Y CONTROL DE CALIDAD**

Actualmente las empresas están inmersas en un mundo de constantes cambios, tanto tecnológicos como cambios en los gustos del consumidor y cambios en los entornos en los cuales estas se desenvuelven. Tales cambios han originado que se cree una mayor competencia entre empresas, por lo que cada una de ellas necesita diferenciarse de alguna manera para lograr mantener su posicionamiento en el mercado.

En tiempos remotos, las empresas se dedicaban únicamente a producir y entre más produjeran era mejor para ellas, por que la gente consumía solo por cubrir su necesidad, sin embargo; ahora los clientes son cada vez más exigentes, pues buscan productos o servicios que se adecuen a sus requerimientos y adquieren el que mas satisfacciones les dé. Es en este punto donde la calidad toma un valor imprescindible dentro de las organizaciones, pues de esta dependerá la eficiencia de los resultados y la satisfacción total del cliente.

En este capítulo, se describen todas las características, así como las teorías que han surgido a través del tiempo y que hoy forman parte de lo que conocemos como “calidad”, y que han constituido un pilar en el surgimiento de nuevas teorías y nuevas formas de implantación, control y evaluación de la calidad en las empresas.

### **1.1 Concepto de Calidad**

La calidad es un término en el cual muchos estudiosos dan diferentes definiciones, John Steward; asesor de una empresa americana de mucho prestigio, afirma que *“no existe una definición de calidad uniforme, pero que la calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra”*<sup>1</sup>, sin embargo para fines de este estudio tomaremos en cuenta la siguiente definición de calidad; que oficializó la norma ISO 8402 del 15 de Junio de 1986:

---

<sup>1</sup> Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel. “ADMINISTRACIÓN”. 6ta Edición; México, 1998. Editorial Prentice Hall, pp . 691; Págs. 229.

**“Conjunto de características de un producto o de un servicio a precios cada vez más competitivos que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”; esto enseña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores para después corregirlos.”<sup>2</sup>**

La definición anterior implica tres componentes que dan origen al concepto de Calidad Total de la Oferta que se trata a continuación.

### **1.1.1 La Calidad Total de la Oferta**

La Calidad total de la oferta se refiere a:

- **La calidad-diseño o calidad debida a la definición del producto:**  
Este punto de calidad-diseño calidad debida a la definición de producto, se refiere básicamente a que si el producto que las empresas están ofreciendo a los clientes, están realmente proporcionando una solución. Así mismo se trata de verificar que desde el diseño del producto, este cumpla con las características y la forma adecuada en que se deban de solucionar los problemas en caso de existir defectos.
- **La calidad-fabricación o calidad debida a la realización del producto:**  
Este punto de calidad- fabricación o calidad debido a la fabricación del producto, se refiere a que las funciones y características del servicio anunciadas al cliente, efectivamente se proporcionan para que no exista decepción posterior a la adquisición. El producto debe fabricarse con calidad y con los atributos con los que la empresa esté publicando para vender el producto o servicio.

---

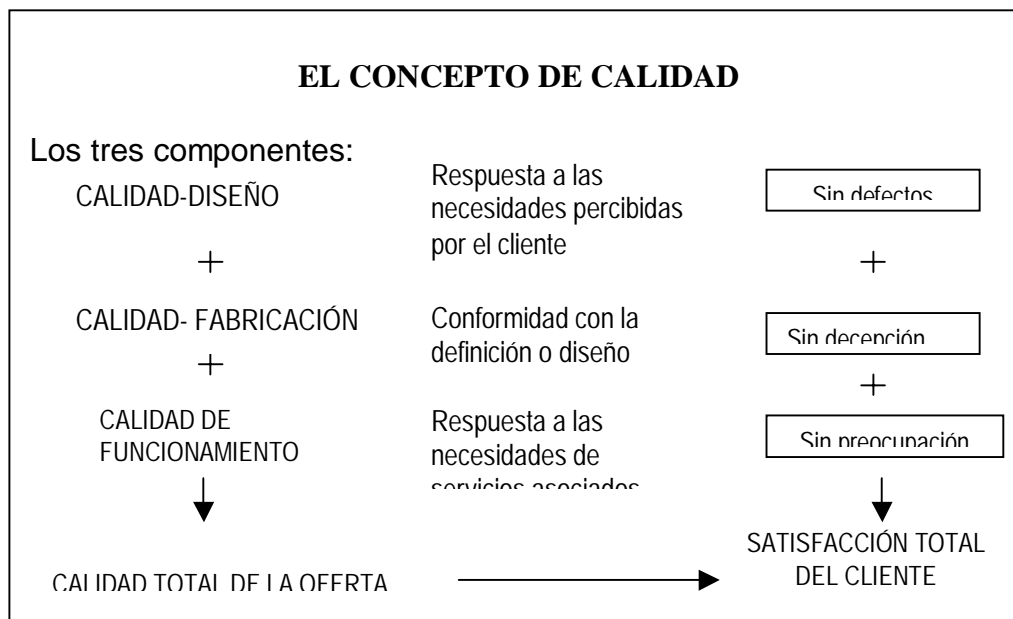
<sup>2</sup>Guy Laudoyer;” LA CERTIFICACIÓN ISO 9000: UN MOTOR PARA LA CALIDAD”; 1ª REIMPRESIÓN, México 1996; Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. ; pp. 365. Págs. 49

- **La calidad de funcionamiento o calidad debida a los servicios:**

Esta característica de calidad de funcionamiento o calidad debida a los servicios, se refiere a que la empresa debe dar una asistencia a los clientes que han adquirido su producto en cuanto a la instalación del mismo, la puesta en servicio, las intervenciones, las reparaciones, para dar un valor agregado al producto y que el cliente pueda entonces permanecer sin preocupación.

El cliente juzga la oferta bajo estos tres aspectos, y la empresa proveedora debe tomarlos en cuenta y considerar su oferta bajo un aspecto de calidad total de la oferta para lograr la satisfacción total del cliente.

En el siguiente cuadro se muestran los tres componentes de la Calidad Total de la Oferta, lo que cada uno de ellos ofrece al cliente y la manera en que el cliente los percibe. Muestra además como llegar a lograr la Calidad Total y la Satisfacción Total de los clientes.



**Cuadro 1. “ El concepto de Calidad”<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Guy Laudoyer;”LA CERTIFICACIÓN ISO 9000: UN MOTOR PARA LA CALIDAD”; 1ª REIMPRESIÓN, México 1996; Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. pp. 365; Págs. 50

Lo anterior muestra que el tipo de componente de la calidad que la empresa aplique a su producto o servicio repercute de manera directamente en la percepción del cliente y que si se busca lograr la satisfacción total del cliente, no debe dejar de lado ninguno de estos.

La satisfacción del cliente implica que dentro de la empresa existan actividades adecuadas para lograrlo. Estas actividades se describen bajo el concepto de funciones de calidad.

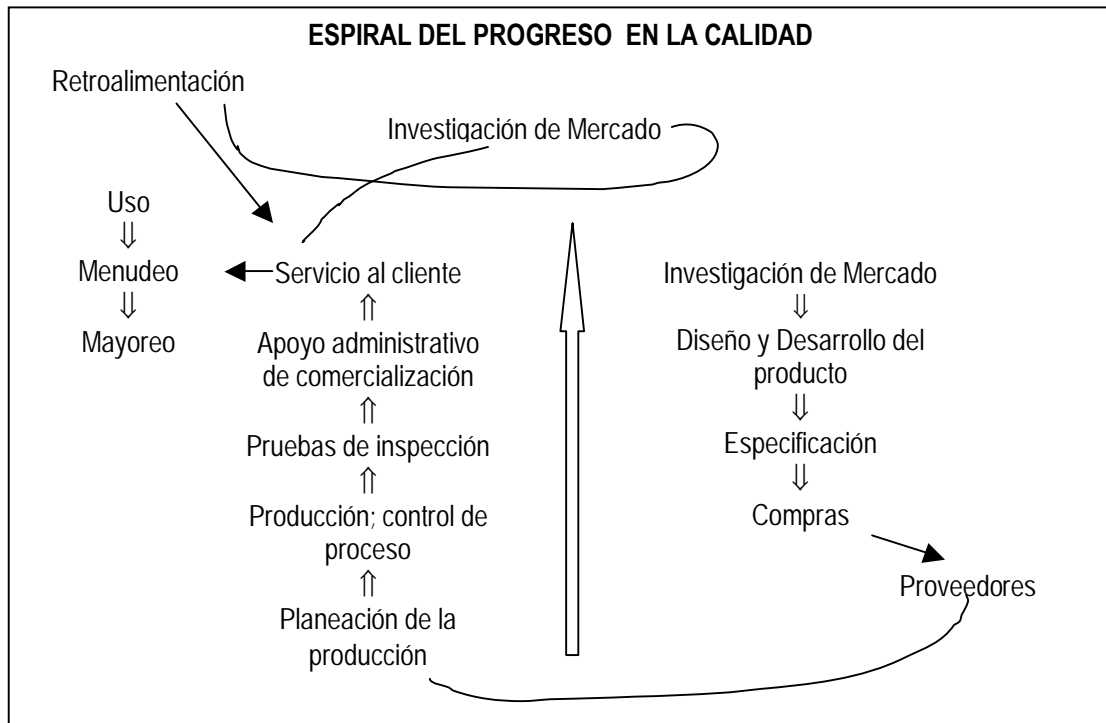
### ***1.1.2 Función de la Calidad***

El logro de la calidad requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad. Los ejemplos obvios son el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las queja reales.

En una empresa pequeña unas cuantas personas puede llevar a cabo todas estas tareas (a veces llamadas elementos de trabajo). Sin embargo, conforme crece la empresa, las tareas específicas pueden llegar a ser tan tardadas que deben crearse departamentos especializados para realizarlas.

Las corporaciones han creado departamentos tales como de diseño del producto, de manufactura, de inspección y prueba, etc. Que son esenciales para lanzar cualquier producto nuevo o mejorado.

Estas funciones siguen una secuencia de eventos descritos en el siguiente cuadro:



**Cuadro 2. “Espiral del Progreso en la Calidad”<sup>4</sup>**

En la espiral del progreso en la calidad, refleja algunas de las actividades que la empresa sigue para proporcionar un servicio o producto de calidad, las cuales se empiezan con una investigación de mercado, que dan la pauta para el diseño, planeación, producción y comercialización del producto, iniciando nuevamente el proceso de la espiral del progreso de la calidad.

Además de las actividades mencionadas en la espiral, se necesitan muchas actividades administrativas y de apoyo como finanzas, recursos humanos, distribución y ventas y procesamiento de datos.

<sup>4</sup> Juran J.M.; “ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD”; 3° edición, México, 2002; Ed. McGraw Hill; pp. 240; Págs. 6

Es evidente, en la espiral, que deben realizarse muchas actividades y tareas para lograr la adecuación para el uso. Algunas de éstas se realizan dentro de las compañías de manufactura o servicio. Otras las llevan a cabo otras personas, por ejemplo proveedores, comerciantes o legisladores.

Es conveniente tener un nombre corto para esta colección de actividades; el término más usual es “función de calidad”. La función de calidad es la colección completa de actividades a través de las cuales se logra la adecuación para el uso sin importar en dónde se realicen.

La función de la calidad en las empresas da como resultado la calidad en la organización.

### ***1.1.3 La Calidad en la Organización***

La calidad en la organización es resultado de una cultura de calidad inmersa en toda la organización, es decir; debe formar parte de ella y no ser un componente aislado.

La calidad en la organización es el resultado de que todos los integrantes de la organización se involucren en hacer de la calidad parte de la cultura organizacional , tomando en cuenta los siguientes elementos:

- **Cimientos de la Calidad.** La calidad es la menos difícil de las tres preocupaciones que todo ejecutivo debe enfrentar y vencer.
- **Cumplimiento con los Requisitos.** Todos deben estar de acuerdo en que la calidad significa “cumplir con los requisitos” y que la primera responsabilidad de la Dirección consiste en provocar que se elaboren los requisitos correctos. Los individuos deben saber en qué consisten sus trabajos, lo que se espera que hagan y cómo se les va a medir todo ello.

La Dirección debe explicar, sin dejar lugar a malentendidos lo que va a ser el producto o servicio, y cómo deben hacerse las cosas dentro de la organización. Los individuos deben convertir todo ese entendimiento en un trabajo que produzca el resultado deseado.

- **Prevención.** Toda acción debe orientarse hacia la prevención. Cada persona debe conocer el contenido de su puesto y estar capacitado para desempeñarlo. Deben emplearse mediciones para determinar la necesidad continua de mejoramiento y los recursos que se dedican a ello.
- **Compromiso.** Cada individuo comprenderá los requisitos de su trabajo y cumplirá con ellos. No se permiten desviaciones. La Dirección debe insistir en ello.
- **Medición.** La falla de cumplimiento de estos conceptos y estas políticas debe medirse en términos financieros, así como de satisfacción del cliente. No hacer las cosas como es debido cuesta muchísimo dinero.
- **Reduce los costos.** Sus costos se reducen porque hay menos errores, menos correcciones, menos compensaciones de los errores y menos problemas y hay un mejor aprovechamiento de los equipos, de los insumos, de las instalaciones y de las personas.
- **Baja los precios.** Bajan los costos debido al menor volumen de errores, de trabajo repetido, de correcciones, de compensaciones de errores, de desperdicio y de problemas, la productividad de la empresa se incrementa, los precios de sus servicios pueden reducirse y los clientes externos se sienten satisfechos por los mejores servicios que reciben y por su menor precio.
- **Posiciona el servicio.** Con servicios de mejor calidad, con un precio más bajo, con los comentarios que hacen los clientes satisfechos y con un poco de creatividad mercadológica se puede lograr un mejor posicionamiento del servicio en la mente de los clientes externos y una mayor participación en el mercado.

- **Mantiene el negocio.** Mejorando sistemáticamente la calidad de los servicios, bajando su precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de permanecer en el negocio.
- **Proporciona más empleos.** Mejorando la calidad de los servicios, bajando el precio e incrementando la participación en el mercado, hay más probabilidades de proporcionar empleos.
- **Repetición del ciclo de la calidad.** El haber cubierto satisfactoriamente el ciclo de la calidad una vez no es ninguna garantía de éxito permanente, ya que las necesidades y expectativas de los clientes pueden cambiar o la competencia puede mejorar.

Es necesario estar reiniciándolo constantemente, siempre enfocado hacia las necesidades presentes y futuras de los clientes.

En México, las expectativas de los clientes se están incrementando constantemente desde que la apertura de su mercado está obligando a los proveedores a ofrecer diferentes opciones de servicios y de productos con mayor calidad y con los precios más bajos.

Los clientes exigen cada vez más porque saben que pueden obtener más.

La competitividad actual la ganan aquellos que pueden añadir mayor valor al servicio, en el menor tiempo en el menor costo.

La calidad es una forma de hacer negocios, independientemente del continente, el idioma o el tamaño de las operaciones.

El impacto de la calidad está en todas partes. No obstante al implantarla se puede llegar a caer en diversos errores, los más comunes se describen a continuación.



#### **1.1.4 Errores en la implantación de la calidad**

**Error de calidad No 1:** Definir la calidad según las normas de la empresa. Definir la calidad en función de las metas propias, en vez de hacerlo de acuerdo con los deseos y necesidades de los clientes. La dirección estableció las normas y políticas sin tomar en cuenta a los clientes.

La calidad es mucho más que satisfacer las expectativas de los clientes para un producto o servicio específicos.

La calidad es remuneradora. La falta de calidad cuesta dinero. En el pasado, la calidad se definía como un nivel específico de conformidad con las especificaciones, o bien de apego a los procedimientos de la empresa. Los niveles de tolerancia de la especificación no producen calidad, ya que suponen que es aceptable cierto nivel de bajo desempeño.

Las especificaciones son requerimientos mínimos y quizá tengan poca o ninguna relación con las necesidades y deseos auténticos de los clientes. El enfoque del nivel de tolerancia es una contradicción en sí mismo. En términos realistas, no es posible esperar ceros defectos. Pero al esforzarse por alcanzar un desempeño del cien por ciento: Es decir, por hacerlo bien la primera vez, uno se aproxima mucho más, de manera proporcional, que si se propone una norma inferior.

Ahora bien, detenerse por un momento y revisar lo que no es la calidad, para llegar a lo que sí es:

- Calidad no es la especificación interna de un bien o servicio
- Calidad no es cumplimiento de las especificaciones internas de un producto
- Calidad no es número de características de diseño o una larga lista de servicios.
- La calidad no se relaciona con el costo

**Error de calidad No 2:** Disparar al mensajero. Los clientes que se quejan son los más valiosos. Recuérdese, la mayor parte de los clientes que tienen problemas con el producto no se molestan en quejarse: simplemente se alejan y lo comentan con sus amigos. Las quejas de los clientes son signos que señalan al lector el camino a la mejor calidad.

Las empresas que hacen de su meta un nivel de cero efectos, también son las mejores al reparar los errores a medida que ocurren.

Tal vez los clientes no esperen un desempeño de cien por ciento: lo que sí esperan y, además, tienen derecho, es a una satisfacción del cien por ciento.

**Error de la calidad No 3:** Los costos de la calidad. La calidad como satisfacción al cien por ciento de los clientes, descubre que la calidad no cuesta: retribuye. Los clientes recompensan las empresas que les proporcionan artículos y servicios de calidad. Y castigan a las que no lo hacen.

La calidad, abre nuevas oportunidades de mercado y mejoran la competitividad al reducir los costos. Hacerlo mal, hacerlo de nuevo... verificar que éste bien... Éstos son los costos de la calidad. Aprender a hacerlo bien la primera vez es la forma en que la calidad permite ahorrar dinero.

La calidad retribuye por los clientes. Cuando los clientes reciben bienes o servicios que cumplan de manera consistentes con sus necesidades, pueden aprovechar al máximo sus recursos. En el caso de clientes empresariales, eso significa que pueden competir mejor en el mercado, en pos del crecimiento y la prosperidad.

La calidad retribuye a los empleados, no sólo porque les da seguridad en el empleo, sino asimismo mejores relaciones laborales dentro de la organización, en las que cada departamento es cliente y proveedor de los demás.

La calidad retribuye a todas las empresas en el país, permitiéndoles competir con éxito en un mercado global de rápidos cambios.

A lo largo del tiempo han surgido diferentes teorías acerca de lo que hoy conocemos como “calidad”. A continuación presentamos los principales teorías que han servido de base para la calidad en las organizaciones.

## ***1.2 Teorías de la Calidad***

Los inicios de la calidad se derivan después de la Segunda guerra Mundial, cuando surgieron dos corrientes importantes que han tenido un profundo impacto en la calidad.

La primera corriente es la revolución japonesa de la calidad. Antes de la Segunda guerra Mundial la calidad de los productos se percibía, en todo el mundo, como muy baja, para ayudar a vender sus productos en mercados internacionales, los japoneses dieron algunos pasos revolucionarios para mejorar la calidad:

1. La alta administración se hizo cargo personalmente de llevar a cabo los cambios.
2. Todos los niveles y funciones recibían entrenamiento en las disciplinas de calidad.

3. Los proyectos de mejoramiento de la calidad se pusieron en marcha como un proceso continuo a un paso revolucionario.

El éxito japonés fue casi legendario, pues revoluciono al mundo y la forma en que las empresas deberían de realizar las operaciones.

La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis: los casos de demanda sobre el producto, la preocupación sobre el medio ambiente, algunos desastres enormes y otros casi desastres, la presión de las organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional.

Estas dos corrientes importantes, combinadas con otras, dieron como resultado un contexto cambiante en las condiciones de los negocios que caen necesariamente en el parámetro de la calidad.

La consecuencia de las corrientes que se acaban de identificar es que la calidad se convirtió en una prioridad fundamental para la mayoría de las organizaciones.

Esta realidad se ha desarrollado a través de muchas condiciones cambiantes que incluyen:

- 1 Competencia.** Los clientes pueden obtener alta calidad y precios bajos al mismo tiempo. Entonces, no es suficiente tener una “buena imagen de calidad”.

- 2 Clientes que cambian.** Algunas empresas intentan entrar a los mercados industriales o del consumidor por primera vez.

- 3 Mezcla de productos que cambia.** Estas nuevas líneas de productos dan como resultado la necesidad de reducir los costos internos de baja calidad.

**4 Complejidad del producto.** Conforme los sistemas se vuelven más complejos, los requerimientos de confiabilidad para los proveedores de componentes son más rigurosos.

**5 Niveles más altos en las expectativas de los clientes.** Las mayores expectativas, combinadas con la competencia; por ejemplo una mejora calidad en el servicio antes y después de la venta.

Actualmente las organizaciones requieren de técnicas y características en sus productos que los ayuden a alcanzar el éxito, una de estas características que las empresas deben de tomar en cuenta es prestar mucha atención al control de calidad, no solo en los productos o servicios que se ofrezcan si no un control de calidad desde el mismo proceso para así obtener los mejores resultados.

### ***1.2.1 Edward Deming***

W. Edward Deming, estadístico, profesor y fundador de la Calidad Total. Nació en Estados Unidos en el año de 1900, ahí vivió y estudio hasta el año de 1950, él junto con J. M. Juran introdujeron el concepto de calidad en la industria japonesa de la posguerra.

Fue hasta después de la Segunda guerra Mundial que Japón lo invitó a su país para colaborar en sus empresas.

A él se le debe el concepto de que todos los procesos son susceptibles de sufrir modificaciones en cuanto a calidad, y si estas variaciones se gestionan debidamente, los niveles de calidad aumentarán.

La calidad, según Deming, debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras, añade que la calidad está determinada por las interrelaciones entre los siguientes factores:

- Producto (cumplimiento de normas),
- El usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala y qué espera de él;
- Servicio durante el uso (garantía, refacciones e instrucción al cliente).

Deming creó el ciclo Plan, Hacer, Verificar, Actuación (PHVA) en el cual la mejora continua se basa en los siguientes puntos:

1. La estadística es la base para medir la variabilidad de los procesos.
2. La mejora continua de la calidad para redefinir los sistemas de procesado.
3. El ciclo PHVA permite lograr una mejora continua:
  - P** > Plan: elaborar los cambios basándose en los actuales.
  - H** > Hacer: ejecutar el cambio
  - V** > Verificar: evaluar los efectos y recoger los resultados.
  - A** > Actuación: Estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema.

A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos de Deming para la gestión, con los cuales las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico.

Los catorce puntos de la teoría de Deming son los siguientes:

1. **Crear la conciencia de la mejora continua.** La dirección debe mostrar de manera constante su compromiso con la mejora continua.
2. **Adoptar la nueva filosofía de la calidad.** La alta dirección y todos como parte de una cultura organizacional.
3. **Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.** No hacer de las inspecciones algo rutinario, pues esto la limita. Solo se verifica que se cumpla con las

normas establecidas por la organización pero no se agrega valor alguno al producto.

4. **Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio.** Se debe buscar la reducción del costo, por atacar las causas de desperdicios, involucrando calidad y productividad.
5. **Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.** En una organización, cada actividad, cada área y cada operación son parte de un proceso, y sólo comprendido el papel que cumplen en la estrategia de servicio al cliente o usuario, se podrá mejorar el producto.
6. **Instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes).** Tanto trabajadores como administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.
7. **Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.** Se necesita un nuevo liderazgo, ser director de equipos. Se requiere que el jefe o coordinador sea un facilitador de procesos.
8. **Expulsar al temor; Crear confianza; Crear un clima para la innovación.** La gente debe sentir seguridad respecto de lo que hace. Debe existir una cultura que aproveche los errores; que no los oculte por temor a las represalias; que comprenda que el error es también oportunidad. Esto implica crear un ambiente que propicie la participación, todos deben sentir gusto al crear una solución y un mejoramiento a los problemas y al producto.
9. **Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo:** Los esfuerzos deben encaminarse hacia la misión y propósitos de la compañía.
10. **Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.** Una vez implantada la cultura de la calidad, las advertencias sobran.
11. **Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.** Las cuotas de producción numéricas, son trampas pues conlleva a una búsqueda de mayor producción descuidando la calidad, lo que lleva a las empresas al fracaso.

**12. Remover las barreras.** Que todos los elementos de la organización contribuyan con la calidad y que estén concientes de su participación en el proceso productivo.

**13. Fomentar el auto-mejoramiento y la calidad de vida.** Preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la capacitación, su desempeño se potencializa.

**14. Emprender la acción para lograr la transformación.** Un programa de mejora de la calidad debe obtenerse con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero debe evitarse la burocratización excesiva.

### **1.2.2 Joseph M. Juran**

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses". Junto con Edward Deming instruyó a los japoneses en cuestiones de planeación, organización, las responsabilidades de la administración en la calidad y enseñó a las empresas que deben de tener la necesidad de establecer metas y objetivos que le ayuden a mejorar.

Decía que el control de la calidad debía realizarse como una parte integral de lo que es el control administrativo. La Calidad según Joseph Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

- Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.
- Calidad es también la adecuación al uso, que implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. La adecuación al uso la determina el usuario y no el vendedor.



Maneja otros conceptos como la “calidad del diseño” en el cual se refiere a que el producto debe satisfacer las necesidades del usuario, para lo cual primeramente se debe realizar una investigación de mercado para poder definir las necesidades del cliente.

Otro de sus conceptos es lo que él llamó la “calidad de conformancia”. Este termino se refiere al grado en que el producto se acerca a lo que estaba planeado con anterioridad, la “Disponibilidad” que define el desempeño del producto y su vida útil, es decir que el producto debe servir de forma continua al cliente. El “servicio técnico” es la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano, los empleados deben estar capacitados para orientar al cliente.

Otra de sus aportaciones y tal vez la más significativa es la “Trilogía de calidad”. Según Juran la calidad se compone de tres acciones:

**1. Planeación de la calidad.**

Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

**2. Control de la calidad.**

Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

**3. Mejora de la calidad.**

Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

Las **acciones de control**; se refiere a tener el proceso bajo control, las acciones de **mejora de nivel**; buscan cambiar el proceso para que se puedan alcanzar mejores niveles de calidad, y las **acciones de planeación** de calidad; aquí se integran los cambios y nuevos diseños a la operación del proceso, estos cambios son para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

También establece que planear la calidad conlleva los siguientes pasos:

1. Identificar quien es el cliente,
2. Determinar necesidades de los clientes
3. Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.
4. Desarrollar un producto que responda a esas necesidades,
5. Optimizar el producto, de manera que cumpla con la empresa y con el cliente
6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto
7. Optimizar ese proceso,
8. Probar que el proceso produzca el producto en condiciones normales de operación,
9. Transferir el proceso a operación.

Mientras que la secuencia para realizar un cambio se da mediante los siguientes pasos:

1. Probar que el cambio sea necesario,
2. Identificar los proyectos que justifique el cambio
3. Asegurar que tenemos los conocimientos que se requieren
4. Analizar el comportamiento actual
5. Negociar la resistencia al cambio
6. Tomar las acciones para implementar el cambio
7. Implementar los controles para medir el cambio.

La misión de Joseph Juran y la Planificación para la Calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad. Menciona que se debe asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas nuevos.

Definió el término cliente como “todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos comprendiendo a usuarios internos y externos”,<sup>5</sup> de tal manera que esta clasificación sirviera para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.

Los **clientes o usuarios externos** son: Aquellas personas sobre las que repercute el producto, pero que no son miembros de la empresa que lo produce.<sup>6</sup>

Los **clientes o usuarios internos** son: Aquellas personas sobre las que repercute el producto y que también son miembros de la empresa que lo produce.<sup>7</sup>

Señala la diversidad de contactos o interconexiones que existen entre una empresa y sus clientes, de las cuales algunas deben considerarse interconexiones clave.

Los estudios de Juran están basados en los principios de la teoría de sistemas de insumo, proceso, producto, retroalimentación, y facilitan la creación de especificaciones de normas del producto en todos los pasos del proceso de creación del mismo.

Crea el concepto de costos de no calidad, también difundido con el nombre de costo de mala calidad.

---

<sup>5</sup> Hernández y Rodríguez Sergio; "ADMINISTRACIÓN: PENSAMIENTO, PROCESO, ESTRATEGIA Y VANGUARDIA"; 1ª Edición, México, 2003; Ed. Mc Graw-Hill; pp. 875; Págs. 370

<sup>6</sup> IDEM

<sup>7</sup> IDEM

### **1.2.3 Philip Crosby**

Phillip B. Crosby fue otro de los precursores de la calidad, él implementó la palabra "prevención" como clave para definir la calidad total. Crosby dice que la calidad no se da a través de la inspección, pruebas o revisiones, pues esto origina pérdida de tiempo y de material. Es por eso que él menciona que en una empresa se debe prevenir y no corregir.

Creador del concepto Cero Defectos (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas, desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad total", cuyos principios son:

1. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

#### **1.- " La calidad es intangible; calidad es bondad"**

Es por eso que se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

## **2.- "La calidad es costosa"**

A través de este mito se cree que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis, lo costoso, son los errores y los defectos; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que hacerlo bien desde la primera vez, y no habrá un punto de equilibrio entre beneficios y costo de calidad.

Es necesario comprender el concepto de reproceso, que es: Reelaborar el producto o las partes elaboradas, lo que en ocasiones implica parar la marcha del proceso con costos adicionales.

## **3.- "Los defectos y errores son inevitables"**

Esto se refiere a que cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres, como personas, como empleados y como empresas.

La única medida de desempeño es el costo de calidad, y el único estándar de desempeño es de "cero defectos".

Crosby propone cuatro bases de la calidad en las empresas, los cuales son:

- 1. Participación y actitud de la administración**, que significa que la administración debe de poner el ejemplo de que actitud quiere que tomen todos dentro de la organización para que así el personal se sienta motivado.
- 2. Administración profesional de la calidad.** Todos los empleados de la empresa deben capacitarse para que de este modo todos entiendan los programas de calidad.

3. **Reconocimiento.** Significa dar apoyo al personal que contribuyó a cumplir los programas de la calidad, premiar al trabajador que haya logrado alguna acción distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.
4. **Programas originales.** Crosby maneja 14 pasos que las organizaciones deben conocer para llevar a cabo la administración de la calidad a saber:
  1. **Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.** Sensibilizarse mediante capacitación, haciendo énfasis en que el mejoramiento de la calidad, es lo que aumenta las utilidades y, por lo tanto, no cuesta nada.
  2. **Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad** con miembros de cada uno de los departamentos de la empresa, preferentemente con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.
  3. **Medición de la calidad.** Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa, con base en el diseño de producto, analizando las fallas en todas las fases e interfases.
  4. **Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no-calidad,** cuidando que se haga en forma objetiva, sin parcialidad ni temor a ocultar los errores.
  5. **Concientización de la calidad.** Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad que enfrenta la organización, buscando que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática y de que la dirección está realmente interesada en mejorar la calidad.
  6. **Equipos de acción correctiva.** Detección de oportunidades de mejoramiento, mediante la participación. Esto crea el hábito de identificar y corregir problemas.

7. **Comités de acción.** Establecimiento de un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos con la finalidad de comunicar a todo el personal lo que significa “cero defectos” y “hacerlo bien a la primera vez”, a partir de la realidad de la empresa.
8. **Capacitación.** Capacitar a los líderes formales para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos
9. Llevar a cabo el **día cero defectos.**
10. **Establecimientos de metas.** Convertir los compromisos en acciones alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.
11. **Búsqueda de las causas.** En este paso se busca que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas.
12. **Reconocimiento.** Implantar programas periódicos de reconocimiento a todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento.
13. **Consejo de calidad.** Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad de las áreas para que compartan sus experiencias.
14. **Iniciar nuevamente todo el ciclo.** Un programa de mejoramiento de la calidad se lleva a cabo entre 12 y 18 meses.

#### **1.2.4 Kaoru Ishikawa**

Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio, es uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba que: El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación y para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios.

Una de sus principales aportaciones a la calidad fueron los Círculos de Calidad (CC) y el diagrama causa – efecto o también conocido como diagrama de Ishikawa.

Los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores; máximo 10, que se agrupan con la finalidad de analizar y dar posibles soluciones a problemas cotidianos. Estos círculos de calidad tienen como finalidad, contribuir a mejorar el desarrollo de la empresa, además de dar a los trabajadores la pauta para que puedan participar de manera activa y creativa en asuntos relacionados con su trabajo y sus operaciones diarias, para mejorar sus procesos.

Los círculos de calidad siguen las siguientes reglas:

1. La participación en un círculo de calidad es voluntaria.
2. La formación y el trabajo de un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa.
3. La sistemática del trabajo gira entorno al líder del grupo.
4. Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser de iniciativa tanto de trabajadores como directivos.
5. Los proyectos deben estar relacionados con las tareas propias de las actividades de sus miembros.
6. La selección de un proyecto para su ejecución corresponderá a la dirección de acuerdo con los Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad han tenido éxito en las organizaciones, debido a tres factores principalmente: Mejor enfoque conceptual, la formación previa de directivos y su coordinación y orientación.

Dentro de su filosofía de calidad Ishikawa, dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.



Algunos de los efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, baja en los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:

1. Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
3. El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
4. El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
5. Propiciar la formación de círculos de control de calidad.
6. Estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
7. Anticipar problemas potenciales y quejas.
8. Tomar acciones correctivas apropiadas.
9. El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
10. Prevenir la repetición de errores.
11. El control de calidad es responsabilidad de todos
12. Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
13. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
14. La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
15. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

Determinó las siete herramientas para la mejora continua de un proceso y productos, por lo que consideró que cualquier proceso productivo debe ser observado estadísticamente.

1. Gráfico del proceso.
2. Hoja de registro y lista de verificación.

3. Diagrama de Pareto.
4. Diagrama causa-efecto “espina de pescado”.
5. Análisis de correlación y dispersión.
6. Gráfico de control.
7. Histogramas.

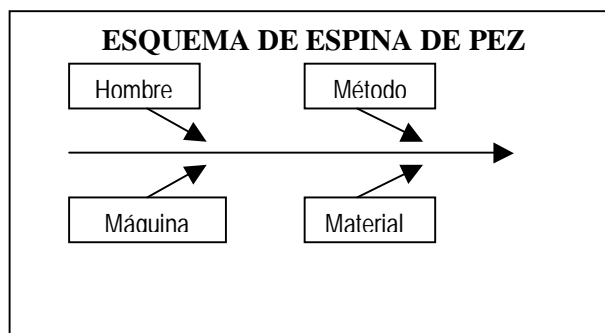
Cada herramienta debe ser identificada con los siguientes datos:

1. Empresa
2. Estándares y requisitos de calidad fase por fase
3. Etapas del proceso en secuencia de inicio a fin, de insumo a producto
4. Registro de falla por etapa del proceso
5. Periodo observado
6. Responsable.

Otra de las aportaciones de Ishikawa es el diagrama Causa – Efecto. Este diagrama permite identificar y clasificar de manera jerárquica las causas a partir de un fenómeno.

Este diagrama de causa – efecto, es utilizado para resolver problemas que se presentan por la falta de datos cuantitativos. Su metodología se basa en los siguientes pasos:

1. Identificar un fenómeno a analizar.
2. Hacer un listado de posibles causas mediante la técnica de brainstorming (lluvia de ideas).
3. Clasificar las posibles causas siguiendo la regla de las 4 M, por sus palabras en inglés: men, method, material, machine, que significa; hombre, método de trabajo, material y la máquina.
4. Representar gráficamente las causas jerarquizadas en un esquema llamado fishbone (espina de pez).



**Cuadro 3. "Esquema Espina de Pez"<sup>8</sup>**

En este esquema es la representación gráfica de la jerarquización de las diferentes causas que provocan un fenómeno. Los factores "hombre, método, máquina y material" influyen directamente en los resultados que se obtienen de determinado proceso, por lo que cada uno de estos elementos debe adecuarse a los resultados que se desean obtener.

## **CAPITULO 2. NORMA ISO 9000**

En el capítulo anterior se mencionaron algunas de las teorías que fundamentan la calidad de manera consistente en cada etapa del proceso empresarial, para que aunado a ésta se logre la productividad y competitividad.

Tomando en cuenta lo anterior, en este capítulo se revisará lo relacionado con la norma ISO 9001:2000 que toma como punto de partida el ciclo de la calidad, conocido como Ciclo Deming.

---

<sup>8</sup> Badia Jiménez, Albert; "CALIDAD; ENFOQUE ISO 9000 NORMALIZACIÓN, HOMOLOGACIÓN, CERTIFICACIÓN, ACREDITACIÓN ASEGURAMIENTO Y AUDITORIA"; Ediciones Duesto S.A; Págs. 315; pp. 112

## **2.1 Historia de las Normas ISO**

ISO son las siglas que identifican a la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización). Se trata de un organismo internacional normalizador con sede en Ginebra, Suiza, fundada en 1947 y que trabaja mediante comités, subcomités, grupos de trabajo (sus lenguas oficiales son el Inglés, el Francés y el Ruso). Su función principal es promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas a nivel mundial, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en las esferas intelectual, científica, tecnológica y de la actividad económica.

El trabajo de ISO resulta de acuerdos internacionales que son publicados como Estándares Internacionales.

Europa desde hace muchas décadas se ha preocupado por estandarizar servicios, procesos y muchas otras cosas, es así que en el año 1979 se desarrolla en el Reino Unido el enfoque de las relaciones cliente-proveedor facilitando la implantación de la norma BS 5750 de Sistemas de Aseguramiento de calidad. La finalidad de BS 5750 era evitar reprocesos a productos defectuosos, y desperdicios, a través de la prevención y el hacer las cosas bien a la primera. Esta norma fue tan efectiva que aun sigue vigente, sin grandes cambios.

En 1987 la ISO publicó las primeras cinco normas internacionales sobre el aseguramiento de Calidad, conocidas como Normas ISO-9000.

También se encuentran los estándares ISO 9000-2 e ISO 9000-3 que tratan acerca de los requisitos o guía para la auditoria de calidad, son suplementarios, así como estándares de apoyo a las auditorias ISO 10011-1, ISO 10011-2 e ISO 10011-3 estos cinco estándares se orientan a aumentar la confianza del comprador en los sistemas de calidad del proveedor.

En el siguiente cuadro se encuentran los documentos publicados hasta la fecha y su correlación con las Normas NMX-CC

ISO No.	Título
ISO 8402:1994 NMS-CC-001:1995 IMNC	Administración de la calidad y Aseguramiento de la Calidad; vocabulario
ISO 9000-1:1994 NMX-CC-001/1:1995 IMNC  ISO 9000-2: 1993	Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Parte 1: Directrices para selección y uso Gestión de la calidad y Normas de aseguramiento de calidad Parte 2: guías generales para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003
ISO 9000-3: 1991	Gestión De la calidad y normas de aseguramiento de calidad. Parte 3: Guías generales para la aplicación de la ISO 9001, al desarrollo, abastecimiento y mantenimiento de software.
ISO 9000-4: 1993	Gestión de la calidad y normas de aseguramiento de calidad. Parte 4: Aplicación para la gestión de dependibilidad
ISO 9001:1994 NMX-CC-003:1995 IMNC	Sistemas de calidad; Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
ISO 9002: 1994 NMX-CC-004:1995 IMNC	Sistemas de Calidad; Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.
ISO 9003:1994 NMX-CC-005: 1995 IMNC	Sistemas de Calidad; Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.
ISO 9004-1:1994	Administración de la calidad y elementos

NMX-CC-006/1:1995 IMNC	del sistema de calidad Parte 1: Directrices
ISO 9004-2:1994 NMX-CC-006/2: 1995 IMNC	Administración de la Calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: Directrices para servicios.
ISO 9004-3:1993 NMX-CC-006/3: 1996 IMNC	Administración de la Calidad y elementos del sistema de calidad Parte 3: Directrices para materiales procesados
ISO 9004-4: 1993 NMX-CC-006/4: 1996 IMNC	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 4: Directrices para el mejoramiento de la calidad.
ISO 10005:1995	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices para los planes de calidad.
ISO 10007:1995	Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad Directrices para la gestión de configuración
ISO 10011: 19990 NMX-CC-007/1: 1993 IMNC ISO 10011-2: 1991 NMX-CC-008: 1993 IMNC	Directrices para auditar sistemas de calidad. Parte 1: Auditorias Criterios de calificación para auditorias de sistemas de calidad
ISO 10011-3: 1991 NMX-CC-007/2: 1993 IMNC	Directrices para auditar sistemas de calidad. Parte 2: Administración del programa de auditorias
ISO 10012-1: 1992 NMX-CC-017/1:1995 IMNC	Requisitos para el aseguramiento de la calidad para equipo de medición. Parte 1: Sistemas de confirmación metrológico para equipo de medición

Cuadro 4. "Documentos Publicados por ISO Correlacionado con Las Normas NMX-CC"<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Guy Laudoyer; "LA CERTIFICACIÓN ISO 9000: UN MOTOR PARA LA CALIDAD"; 1ª REIMPRESIÓN, México 1996; Ed. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.; pp. 365; Págs 25

## **2.2 Situación Actual de las Normas ISO 9000**

Es tal la aceptación y reconocimiento de las normas ISO en el plano mundial; a partir de 1987, se puede decir que el Aseguramiento de Calidad bajo estas normas no es una moda que pasará rápidamente aunque por el momento, ante los ojos de los clientes no tiene el carácter de obligatorio, pero si ofrece muchas ventajas el tener una certificación bajo las normas ISO 9000, aplicables a todo tipo de empresa por un organismo certificador reconocido ante la ISO.

En los años 90's las condiciones de comercio en el mundo (tratados de libre comercio) dieron aspecto prioritario a la calidad, la serie de normas ISO-9000 han sido introducidas y empleadas bajo la cultura e idiosincrasia de los países miembros de la ISO.

Para allegarse a mercados globales se han roto las barreras arancelarias y en su lugar se han levantado las de calidad, es por ello que año con año el número de empresas con certificación en ISO 9000 ha crecido considerablemente a lo largo de la década de los años 90's hasta el año 2000.

En México la traducción de normas ISO se han denominado Normas NMX-CC para la administración de la calidad, las cuales son emitidas por la Dirección General de Normas (DGN), que es el comité en México miembro de la ISO.

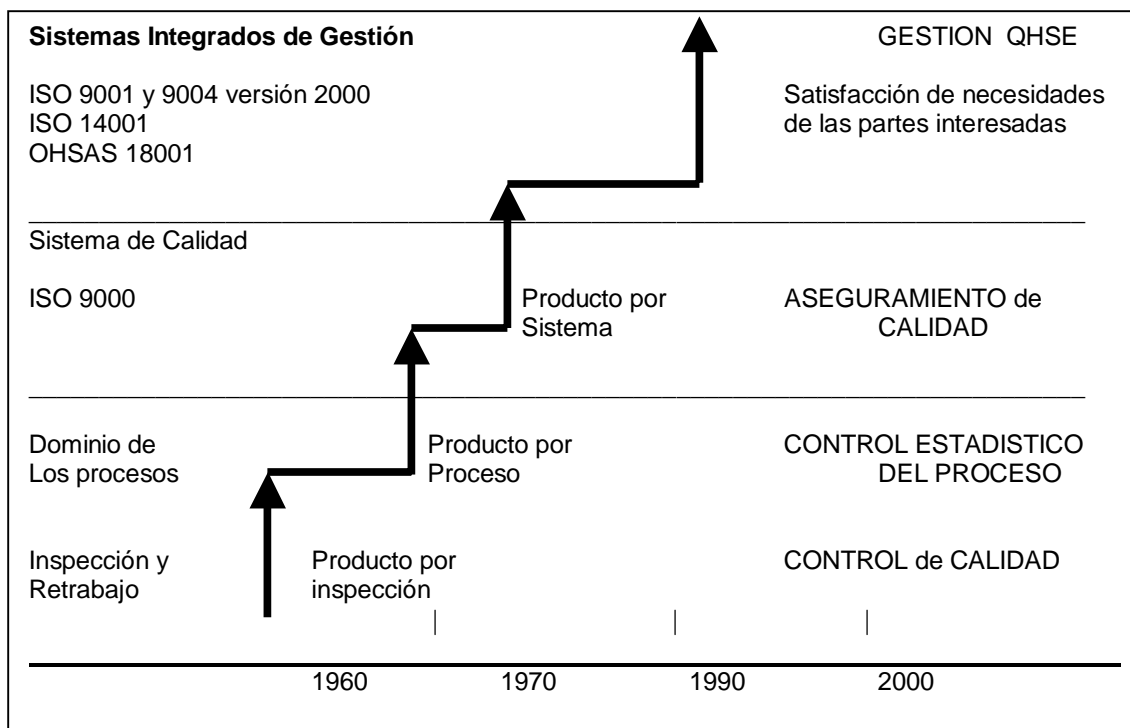
Las normas de la serie ISO 9000 se dividen en cinco subconjuntos:

- 1. ISO 9000:** Directrices generales para el uso de la serie de normas.
- 2. ISO 9001:** Modelo para asegurar la calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio del producto.
- 3. ISO 9002:** Modelo complementario para asegurar la conformidad con los requisitos especificados durante la producción y la instalación.
- 4. ISO 9003:** Modelo complementario para asegurar la conformidad con los requisitos especificados en la inspección y ensayos finales.

**5. ISO 9004:** conceptos generales y guías para la administración general de la calidad.

Las normas ISO 9000 y la ISO 9004 establecen las disposiciones con actividades de dirección de la calidad. La ISO 9004 abarca todos los factores administrativos, técnicos y humanos que afectan la calidad de los productos en todas las etapas de la espiral de la calidad, desde la detección de las necesidades hasta la satisfacción del consumidor.

Las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 son empleadas para el aseguramiento externo de la calidad, que no es más que el conjunto de actividades orientadas a dar confianza al cliente en que el sistema de calidad del suministrador permitirá conseguir un bien o servicio que satisfaga los requisitos establecidos por el cliente.



**Cuadro 5. "Evolución de los Sistemas de Calidad" <sup>10</sup>**

<sup>10</sup> BUREAU VERITAS MEXICANA S.A DE C.V.; "Introducción a la Gestión de Calidad y a ISO 9000:2000"; México, Dic. 2000, 1º edición; pág 2



### **2.3 Normas ISO 9001**

ISO es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización. (Organismos miembros de ISO). El trabajo de preparar las normas Internacionales es normalmente desarrollado a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado es un elemento para la que ha sido establecido un comité técnico, y tiene el derecho de estar representado en ese comité. Las organizaciones Internacionales, gubernamentales y no gubernamentales en conexión con ISO, también toman parte en el trabajo.

Los borradores de la Normas Internacionales son preparados de acuerdo con las reglas dadas en las directivas ISO/IEC, parte 3.

Los proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos son circulados para votación a los miembros. La publicación como una Norma Internacional requiere aprobación de al menos 75% de los grupos con voto decisivo.

Es conveniente remarcar la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional pueden ser objeto de derechos de patente. ISO no se hace responsable de la identificación total o parcial de dichos derechos de patente.

Esta Norma Internacional, ISO 9001, fundada en 1947 en Ginebra Suiza, preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, (Sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad), Subcomité SC2, (Sistemas de Calidad); esta integrada por los organismos nacionales de normalización de más de 100 países.

Su misión es la búsqueda de criterios comunes de aplicación internacional, para el establecimiento de especificaciones de calidad.

ISO funciona a través de Comités Técnicos (TC) y grupos de Trabajo (WG) multidisciplinarios, los cuales elaboran y revisan las normas por series o conjunto de normas.

Esta tercera edición ISO 2000 cancela y reemplaza a la segunda edición (ISO 9001:1994) junto con ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esto constituye una revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que hayan utilizado ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 en el pasado, pueden usar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos.

## **2.4 Gestión de Calidad**

La gestión de calidad se refiere a actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación a la calidad. <sup>11</sup>

La gestión de calidad requiere:

- Dedicación, compromiso y participación de los altos ejecutivos.
- Una cultura organizacional comprometida con el mejoramiento continuo.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- Trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.

La gestión de calidad se basa en 8 principios:

1. **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y orientación de la organización.

---

<sup>11</sup> BUREAU VERITAS MEXICANA S.A DE C.V; "Introducción a la Gestión de Calidad y a ISO 9000:2000"; México, Dic. 2000, 1° edición; pág 3.

Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a participar activamente en el logro de los objetivos de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a participar activamente en el logro de los objetivos de la organización.

3. **Participación del personal:** El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque de Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. **Gestión Enfocada en Sistemas:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad y eficiencia de una organización para lograr sus objetivos.
6. **Mejora Continua:** La mejora continua del desempeño general de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de datos y de información.
8. **Relación Mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación de beneficio mutuo incrementa la habilidad de ambos para crear valor.

#### **2.4.1 Sistema de Gestión de la Calidad**

Según la NC 92-01-1 “Calidad, Términos y definiciones”; el concepto de sistema de calidad es el conjunto de la estructura organizativa, de responsabilidades, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la dirección de la calidad.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Mtro. Toraic, Alexander; Mtra. Caraballo, Idalmis; Lic. Mendieta, Ana Luisa; “ASEGURA LA CALIDAD EN TU EMPRESA PARA QUE TODO MARCHE MEJOR”; Administrate Hoy; administración; Año IX; No. 103, Noviembre 2002; Pags. 10-29

El sistema de calidad abarca cuatro factores fundamentales:

1. Satisfacción del cliente;
2. Calidad en todos los niveles de la empresa;
3. Buena comunicación;
4. Hacerlo bien a la primera.

Para que un sistema de calidad cumpla con estos cuatro factores es premisa indispensable que la dirección de la empresa sea la máxima responsable del desarrollo, establecimiento e implantación del sistema de calidad como un medio para complementar la política de calidad trazada y los objetivos de calidad enunciados.

Al área de calidad le corresponde enfrentar la tarea de concebir, diseñar, poner a punto, implantar, controlar y perfeccionar este sistema. Es importante que cada sistema de calidad, a pesar de tener una base organizativa común, se adecue al tipo de actividad, características y condiciones de cada empresa.

En la serie ISO 9000 se establece el seguimiento en la implantación que se lleva a efecto mediante el control adecuado y sistemático de todas las actividades que inciden en la calidad. Por otra parte, las auditorías constituyen la herramienta fundamental para verificar que el sistema de calidad documentado ha sido implantado, y además revisar la efectividad del mismo.

### ***2.5 Planteamiento e Implementación de un Sistema de Calidad.***

Un sistema de calidad documenta las políticas y procedimientos que definen la manera en que opera una empresa, con el fin de garantizar la calidad uniforme de sus productos y servicios.

A continuación se describen los pasos necesarios para planificar e implementar un sistema de control de calidad. El punto de partida es designar un responsable de coordinar y gestionar el proceso de control de calidad.

Esta persona debería estar firmemente comprometida con la empresa y con la “cultura de la calidad”, tener un buen manejo de grupos y cumplir de manera precisa con los plazos.

### **2.5.1 Planteamiento**

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad, a la especificación de los procesos operativos necesarios y a los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de calidad.

1. Analizar la estructura de la empresa y la posición y responsabilidades de cada empleado.
2. Determinar qué es necesario documentar en cada sector.

Hay que describir sólo los procedimientos cruciales, que afectan a la empresa o a sus clientes. Por ejemplo, la manera en que se limpian los baños o riegan las plantas puede ser importante para el mantenimiento de las instalaciones, pero es poco relevante para las operaciones del negocio.

Para identificar las necesidades que deberían documentarse, hay que considerar: lo que se transmite a los nuevos empleados o clientes (historia de la organización, compromiso con el cliente, misión de la compañía); áreas de riesgo (procedimientos cuyo mal funcionamiento podría afectar seriamente al negocio, por ejemplo, programas de códigos de acceso al edificio, de gestión de proveedores); requisitos legales (como los estándares de seguridad de las instalaciones); requisitos de la industria (por ejemplo, códigos de práctica profesional); problemas permanentes (como reparación de equipos, manejo de las quejas de los clientes); preguntas repetidas y temas que la gente debería conocer (precios, datos de los contactos, responsables de autorizar pedidos); documentación existente, como listas de clientes clave, especificaciones de productos, contratos; responsabilidades de productos, contratos; responsabilidades del personal; requerimientos de la norma ISO 9000.

### **2.5.2 Formulación de Políticas y Procedimientos**

Lo más importante al poner en papel las instrucciones es escribirlas de la manera en que uno las diría. Las instrucciones efectivas suelen ser simples e incluyen toda la información necesaria para que una persona competente pueda realizar la tarea descrita. Es decir, las instrucciones deben ser formuladas para el individuo que las ejecutará (teniendo en cuenta sus capacidades, entrenamiento y conocimiento) y no para quienes carecen de la formación necesaria para ponerlas en práctica.

Los sistemas de control de calidad se componen fundamentalmente, de instrucciones sobre cómo realizar tareas; por ende, es importante que las instrucciones sean claras y detalladas.

Algunos sistemas incluyen ejemplos y gráficos de flujo de los procesos

Las instrucciones deberían detallar nombres de los responsables de la tarea y de los encargados de realizarla, objetivos, estrategias y procedimientos involucrados; plazos de cumplimiento.

### **2.5.3 Implementación**

Este es el punto más importante y comprende las siguientes actividades:

1. Organizar reuniones donde se expliquen las instrucciones relevantes para los miembros de un equipo.
2. Fomentar el feedback y realizar las correcciones apropiadas a las instrucciones.
3. Guardar una copia de las instrucciones de cada sector.
4. Realizar evaluaciones periódicas y ajustar las instrucciones de acuerdo con la opinión de los encargados de ejecutarlas.

#### **2.5.4 Auditorias Internas**

Para asegurarse de que el personal sigue las instrucciones al pie de la letra, hay que realizar evaluaciones o auditorias internas periódicas del sistema. Algunas sugerencias para llevarlas a cabo:

1. Pedirle a la gente responsable de realizar las tareas que demuestren lo que suelen hacer.
2. Verificar que todos los pasos se ejecuten según las instrucciones
3. Supervisar todas las tareas que intervienen en la generación de un producto o servicio.
4. Registrar los resultados de la auditoría. Entre los datos recolectados se incluyen: qué se auditó, quién realizó la auditoría y cuándo, qué formularios se verificaron (contratos, cargas, órdenes de compra), qué problemas se encontraron, cómo se corregirán esos problemas, qué instrucciones se modificarán.

#### **2.5.5 Evaluación de la Alta Gerencia**

Fijar reuniones periódicas para evaluar los problemas detectados durante las auditorias y las quejas de los clientes y proveedores que podrían conducir a un mejoramiento del sistema.

#### **2.5.6 Certificación**

Las compañías que desean un reconocimiento formal de sus procesos de calidad se presentan para obtener la certificación ISO 9000. Para lograr la aprobación hay que superar la evaluación inicial de un auditor externo, y luego, evaluaciones periódicas.

### **2.6 Norma ISO 9001:2000**

Especifica requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad en donde una organización necesita demostrar sus habilidades para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y regulatorios y su objetivo es incrementar la satisfacción del cliente.

La ISO 9001:2000 es la única norma modelo sobre los requisitos de gestión de calidad para certificación con un enfoque a la mejora continua.

### **2.6.1 Estructura de la Norma ISO 9001-2000**

La norma ISO 9000:2000 está dividida en 9 cláusulas mayores y 28 subcláusulas, las cuales se presentan a continuación tal cual aparecen en la norma.

Se divide en:

0. Introducción

0.1 General

La adopción de un sistema de gestión de la calidad deber ser una decisión de una organización. El diseño y la implantación del sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por necesidades cambiantes, objetivos particulares, productos suministrados, procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional, son complementarios con los requisitos para productos.

Esta Norma Internacional puede usarse por partes internas y externas, incluyendo organismos certificadores, para evaluar la habilidad de la organización para cumplir con los requisitos del cliente, los regulatorios y con los de la propia organización.



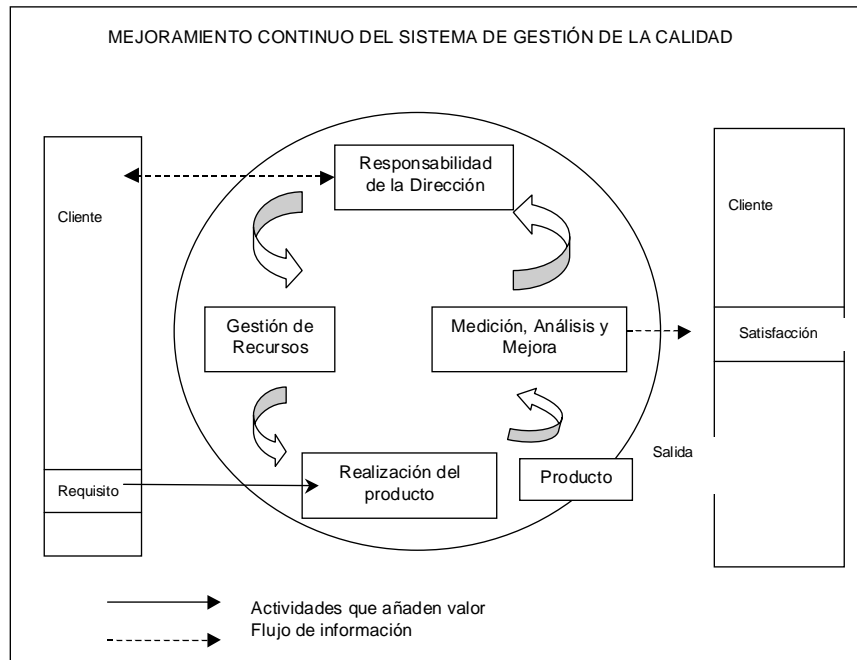
## 0.2 Enfoque de Proceso

Esta norma Internacional promueve la adopción de un enfoque de proceso durante el desarrollo, implantación y mejora de la efectividad de un sistema de gestión de la calidad, con el fin de incrementar la satisfacción del cliente al cumplir con sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera efectiva, es necesario que identifique y administre numerosas actividades interrelacionadas. Una actividad que utiliza recursos y es administrada con el fin de lograr la transformación de entradas en salidas, puede ser considerada como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos en una organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos y administración, puede considerarse como “enfoque de proceso”.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos se presta en el siguiente dibujo, el cual representa gráficamente los enlaces entre las diferentes etapas. Este dibujo muestra que los clientes juegan un papel importante en la definición de requisitos como información de entrada. El monitoreo de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relacionada con la percepción del cliente sobre si la organización ha satisfecho sus requisitos.



**Cuadro 6. “Modelo de un Sistema de Gestión basado en Procesos”<sup>13</sup>**

### 0.3 Compatibilidad con otros Sistemas de gestión

Esta norma Internacional no incluye requisitos específicos a otros sistemas de gestión, tales como los relacionados con la gestión ambiental, sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional, la gestión financiera o la gestión de riesgos. Sin embargo, esta norma Internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados.

Es posible que una organización adapte su (s) sistema (s) de gestión existente (s), con el fin de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

<sup>13</sup> BUREAU VERITAS MEXICANA S.A DE C.V;”Introducción a la Gestión de Calidad y a ISO 9000:2000”; México, Dic. 2000, 1º edición; pág 6

## 1. Objetivo y campo de Aplicación

### 1.1 General

ISO 9001:2000 especifica los requisitos para:

- Demostrar su capacidad para proporcionar el producto que cumpla con los requisitos del cliente y regulatorios aplicables,
- Incrementar la satisfacción del cliente, a través de la efectiva aplicación del sistema, incluyendo procesos de mejora y aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y regulatorios aplicables.

### 1.2 Aplicación

Los requisitos especificados en esta Norma Internacional son genéricos y están encaminados a ser aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando cualquier requerimiento (s) de esta Norma Internacional no pueda (n) ser aplicado (s) debido a la naturaleza de la organización y a sus productos, esto puede considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, se limitan a los requisitos que se encuentran contenidos en el punto 7.

## 2. Referencias normativas

ISO 9000:2000, sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario, de acuerdo al registro de las normas vigentes de ISO.

### 3. Términos y Definiciones

Para los fines de esta Norma Internacional, se aplican los siguientes términos y definiciones dados en ISO 9000.



### 4. Sistema de Gestión de Calidad

#### 4.1 Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su efectividad.

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de toda la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos son efectivos;
- Asegurar la disponibilidad de recursos y de información necesarios para soportar la operación y monitoreo de estos procesos;
- Monitorear, medir y analizar estos procesos; e,
- Implementar las acciones necesarias para lograr los resultados planeados y la mejora continua de estos procesos.

#### 4.2 Requisitos de Documentación

##### 4.2.1 General

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de la política y objetivos de calidad;
- Un manual de calidad;
- Procedimientos requeridos por la organización; y,
- Registros requeridos por esta Norma Internacional.

En donde aparezca el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, esto significa que el procedimiento es establecido, documentado, implementado y mantenido.

La documentación puede estar en cualquier forma o tipo medio.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades;
- La complejidad de los procesos y sus interacciones; y,
- La competencia del personal.

#### 4.2.2 Manual de Calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- Alcance del (SGC) sistema de gestión de la calidad, incluyendo justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados del SGC, o hacer referencia a ellos;
- Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.

#### 4.2.3 Control de Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben ser controlados.

Se debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles para:

- Aprobar los documentos para su adecuación, antes de su emisión;
- Revisar y actualizar los documentos, como sea necesario;
- Identificar los cambios y el estado de revisión vigente;

- Asegurar que las ediciones pertinentes de los documentos aplicables estén disponibles en los puntos de uso;
- Asegurar que los documentos se conserven legibles y fácilmente identificables;
- Identificar y controlar los documentos de origen externo;
- Identificar documentos obsoletos.

#### 4.2.4 Control de Registros

Los registros deben mantenerse legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Se debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

### 5. Responsabilidad de la Dirección

#### 5.1 Compromiso de la Dirección

La alta dirección debe mostrar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del SGC, y mejorar continuamente su efectividad:

- Comunicando a la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente, así como los regulatorios y legales.
- Estableciendo de la política y objetivos de calidad.
- Conduciendo revisiones por la dirección
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

#### 5.2 Enfoque Hacia el Cliente

La alta dirección debe asegurar que se determinen y cumplan los requisitos del cliente, con el propósito de incrementar la satisfacción de éste.

### 5.3 Política de Calidad

La política de calidad debe:

- Ser apropiada a los propósitos de la organización;
- Incluir el compromiso para cumplir los requisitos y mejorar continuamente la efectividad del SGC;
- Proporcionar un marco para el establecimiento y la revisión de los objetivos de calidad:
- Ser comunicada y entendida dentro de la organización;
- Revisada para su continua adecuación.

### 5.4 Planeación

#### 5.4.1 Objetivos de Calidad

La alta dirección debe asegurar que, para las funciones y niveles relevantes dentro de la organización, se establezcan objetivos de calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir con los requisitos para el producto. Los objetivos de calidad deben ser medibles y consistentes con la política de calidad.

#### 5.4.2 Planeación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurar que:

- La planeación del SGC se lleva a cabo con los requisitos dados en 4.1, así como con los objetivos de calidad; y,
- La integridad del SGC se mantenga cuando ocurran cambios.

### 5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

#### 5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La alta dirección debe asegurar que se definan y comuniquen dentro de la organización las responsabilidades y autoridades.

### 5.5.2 Representante de la Dirección

La alta dirección debe nombrar un miembro de la dirección quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener responsabilidad y autoridad que incluya:

- Asegurar que los procesos necesarios para el SGC se establezcan, implementen y mantengan;
- Reportar a la alta dirección el desempeño del SGC y cualquier necesidad de mejora; y,
- Asegurar que en toda la organización se promueva la Concientización sobre los requisitos del cliente.

### 5.5.3 Comunicación Interna

La alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización y que ésta considere la efectividad del SGC.

## 5.6 Revisión por la Dirección

### 5.6.1 General

La alta dirección debe revisar el SGC en intervalos planeados para asegurar su continua eficiencia, adecuación y efectividad. Esta revisión debe incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de cambios en el SGC, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad.

### 5.6.2 Entrada de la Revisión

La entrada de la revisión por la dirección debe incluir información sobre:

- Resultados de las auditorías;
- Retroalimentación del cliente;
- Desempeño de los procesos y la conformidad del producto;
- Estado de las acciones preventivas y correctivas;
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas;
- Cambios que puedan afectar el sistema de gestión de la calidad; y,



- Recursos necesarios

## 6 Gestión de Recursos

### 6.1 Provisión de los Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su efectividad;
- Incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento con sus requisitos.

### 6.2 Recursos Humanos

#### 6.2.1 General

El personal que realiza trabajo que afecta la calidad, debe ser competente con relación a: educación, capacitación, habilidades y experiencia apropiadas.

#### 6.2.2 Competencia, Conciencia y Capacitación

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajo que afecta la calidad del producto;
- Suministrar la capacitación o tomar otras acciones para satisfacer esas necesidades;
- Evaluar la efectividad de las acciones tomadas;
- Asegurar que su personal está consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad; y,
- Mantener los registros.

### 6.3 Infraestructura

La estructura debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- Edificios, espacio para trabajo y servicios asociados;
- Equipo de proceso (tanto hardware como software); y,
- Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación)

#### 6.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

### 7 Realización del Producto

#### 7.1 Planeación de la Realización del Producto

La organización debe planear y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.

Debe determinar lo siguiente, como sea apropiado:

- Los objetivos de calidad y requisitos para el producto;
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y proporcionar los recursos específicos para el producto;
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de los procesos de realización y el producto;
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

#### 7.2 Procesos relacionados con el cliente

##### 7.2.1 Determinación de los Requisitos Relacionados con el producto

La organización debe determinar:

- Requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos de entrega y actividades posteriores;
- Requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o intencionado;

- Requisitos regulatorios y legales relacionados con el producto; y,
- Requisitos adicionales determinados por la organización.

#### 7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto, y debe asegurarse de que:

- Los requisitos del producto están definidos;
- Se resuelvan aquellos requisitos establecidos en el contrato u orden que difieran de los expresados previamente; y,
- La organización tenga la capacidad para cumplir los requisitos definidos.

Se deben mantener registros de los resultados de la revisión y de las acciones derivadas de esta revisión.

Cuando los requisitos no estén expresados en forma escrita, estos deben ser confirmados por la organización antes de su aceptación;

Cuando cambien los requisitos del producto, comunicar al personal involucrado.

#### 7.2.3 Comunicación con el cliente.

La organización debe determinar e implementar disposiciones efectivas para la comunicación con los clientes, en relación a:

- La información del producto;
- Tratamiento de solicitudes, contratos u órdenes, incluyendo las modificaciones; y,
- Retroalimentación del cliente, incluyendo quejas del cliente.

### 7.3 Diseño y Desarrollo

#### 7.3.1 Planeación del Diseño y Desarrollo

La organización debe planear y controlar el diseño y desarrollo del producto; debe determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo;
- Las revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo; y
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

Asegurar una comunicación efectiva y claridad en la asignación de responsabilidad entre los grupos involucrados.

#### 7.3.2 Entradas del Diseño y Desarrollo

Se deben determinar las entradas relativas a los requisitos del producto y se deben mantener registros. Deben incluir:

- Requisitos de funcionalidad y de desempeño;
- Requisitos regulatorios y legales, aplicables;
- Donde sea aplicable, información derivada de diseños anteriores similares; y,
- Otros requisitos esenciales para el diseño y desarrollo.

#### 7.3.3 Salidas del Diseño y Desarrollo

Las salidas del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera que permitan su verificación contra las entradas del diseño y desarrollo y deben ser aprobadas antes de su liberación.

Las salidas del diseño y desarrollo deben:

- Cumplir con los requisitos de entrada del diseño y desarrollo;
- Proporcionar información apropiada para compras, producción y la prestación del servicio;

- Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto; y,
- Especificar las características del producto que son esenciales para una utilización segura y correcta.

#### 7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo

Se deben realizar revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para:

- Evaluar la habilidad de los resultados del diseño y desarrollo para satisfacer los requisitos; e,
- Identificar cualquier problema y proponer acciones necesarias.

Se deben incluir representantes de las funciones implicadas y mantener registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

#### 7.3.5 Verificación del Diseño y Desarrollo

Asegurar que las salidas del diseño y desarrollo han cumplido con los requisitos de entrada del diseño y desarrollo. Se deben mantener registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria.

#### 7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

Debe llevarse a cabo de acuerdo con los arreglos planeados con el fin de asegurar que el producto resultante es capaz de cumplir con los requisitos para la aplicación especificada o uso intencionado, cuando se conozca.

La validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto cuando sea práctico.

Se deben mantener registros de los resultados de la validación y de cualquier acción necesaria.

### 7.3.7 Control de los Cambios del diseño y Desarrollo

Deben identificarse y se deben mantener registros de dichos cambios. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, como sea apropiado, y aprobarse antes de su implantación. La revisión debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constituyentes del producto y en el producto ya entregado.

## 7.4 Compras

### 7.4.1 Proceso de Compras

La organización debe asegurar que el producto adquirido es conforme con los requisitos de compra especificados.

Debe evaluar y seleccionar proveedores en base a su capacidad para proporcionar producto de acuerdo con los requisitos de la organización. Se deben establecer criterios para la selección, evaluación y reevaluación. Se deben mantener registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria derivada de la evaluación.

### 7.4.2 información para las Compras

La información para las compras debe incluir, cuando sea apropiado requisitos para:

- La aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipo;
- Calificación del personal; y,
- Sistema de gestión de la calidad.

Asegurar la adecuación de los requisitos antes de que sean comunicados al proveedor.

### 7.4.3 Verificación del Producto Comprado

La organización debe establecer e implementar actividades de inspección u otras necesarias para asegurar que el producto comprado cumpla con los requisitos de compra. Debe especificar en los documentos de compra los acuerdos de verificación y los métodos de liberación del producto.

## 7.5 Producción y prestación del Servicio.

### 7.5.1 Control de la producción y la Prestación del Servicio.

La organización debe planear y llevar a cabo, bajo condiciones controladas, la producción y la prestación del servicio. Las condiciones controladas deben incluir, como sea aplicable:

- Disponibilidad de información que describa las características del producto:
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo:
- Uso del equipo adecuado:
- Disponibilidad y uso de dispositivos de medición y monitoreo;
- Implementación de actividades de medición y monitoreo; y,
- Implementación de actividades para liberación, entrega y posteriores a la entrega.

### 7.5.2 Validación de procesos para la producción y la prestación del servicio.

La organización debe validar cualesquiera de los procesos de producción y de prestación de servicio en donde los resultados de salida no puedan ser verificados por monitoreo o mediciones subsecuentes.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, como sea aplicable:

- Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos;
- Aprobación del equipo y calificación del personal;
- El uso de métodos específicos y procedimientos;
- Requisitos de registros

- Revalidación.

### 7.5.3 Identificación y Trazabilidad.

Donde sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados a lo largo de la realización del producto. Debe identificar el estado del producto con la relación a los requisitos de monitoreo y medición.

### 7.5.4 Propiedad del Cliente

La organización debe cuidar la propiedad del cliente mientras esté bajo control de la organización o esté siendo usada por ésta. Debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad del cliente proporcionada para su uso o incorporación al producto. Cuando cualquier propiedad del cliente se pierda, dañe o se encuentre inadecuada para el uso, esto debe reportarse al cliente y mantener registro de ello.

### 7.5.5 Conservación del Producto

La organización debe conservar la conformidad del producto durante el procesamiento interno y en la entrega al destino. Esta conservación debe incluir la identificación, manejo, embalaje, almacenamiento y protección. La conservación también aplica a las partes constituyentes de un producto.

### 7.6 Control de los Dispositivos de Monitoreo y medición

La organización debe determinar los monitoreos y las mediciones a realizar y los dispositivos de monitoreo y medición requeridos para proporcionar evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

Debe establecer procesos que aseguren que el monitoreo y la medición pueden realizarse y que se llevan a cabo de una manera consistente con los requisitos.



## 8 Medición, Análisis y Mejora

### 8.1 General

La organización debe planear e implementar los procesos de monitoreo, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar conformidad del producto;
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad;
- Mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Determinar métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas.

### 8.2 Monitoreo y Medición

#### 8.2.1 Satisfacción del Cliente

Como una de las mediciones del desempeño del SGC, la organización debe monitorear información relacionada con la percepción del cliente sobre si la organización ha cumplido con sus requisitos. Se deben determinar los métodos para obtener y usar dicha información.

#### 8.2.2 Auditorías Internas

La organización debe llevar a cabo auditorías internas en intervalos planeados para determinar si el SGC; es conforme con:

- Los acuerdos planeados, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del SGC establecidos por la organización; y,
- Ha sido eficazmente implantado y mantenido.

Se debe planear un programa de auditorías, tomando en consideración el estado e importancia de los procesos y las áreas a ser auditados, así como los resultados de auditorías previas.

Se deben definir los criterios y alcance de la auditoria, la frecuencia y los métodos. La selección de auditores y la ejecución de las auditorias deben asegurar objetividad e imparcialidad del proceso de auditoria. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se deben definir en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para planear y ejecutar las auditorias, para el reporte de resultados y para el mantenimiento de registros.

### 8.2.3 Monitoreo y Medición de Procesos

La organización debe aplicar los métodos adecuados para el monitoreo y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC. Los cuales deben demostrar la habilidad de los procesos para cumplir con los resultados planeados. Cuando no se logre cumplir con los resultados planeados, se deben tomar correcciones y acciones preventivas.

### 8.2.4 Monitoreo y Medición del producto.

Debe monitorear y medir las características del producto para verificar que se ha cumplido con los requisitos del producto. Esto debe ser llevado a cabo en etapas apropiadas del proceso de realización del producto, de acuerdo con los arreglos planeados.

Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la (s) persona (s) para liberar el producto.

La liberación del producto y entrega del servicio no debe proceder hasta que todos los arreglos planeados se hayan completado satisfactoriamente, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad relevante y, donde sea aplicable, por el cliente.

### 8.2.5 Control de producto No Conforme

La organización debe asegurar que se identifique y controle el producto no conforme con los requisitos del producto. Se deben definir en un procedimiento documentado los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del producto no conforme.

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

Cuando el producto no conforme sea corregido debe ser sujeto a una reverificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecte producto no conforme después de la entrega o cuando su uso haya comenzado, la organización debe tomar acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales de la no conformidad.

### 8.3 Análisis de Datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y para evaluar en dónde se puede realizar una mejora continua de la efectividad del SGC.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- La satisfacción del cliente
- La conformidad con los requisitos del producto
- Las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo oportunidades para acciones preventivas; y,
- Proveedores

## 8.4 Mejora

### 8.4.1 Mejora Continua

La organización debe mejorar la efectividad del sistema de gestión de la calidad a través del uso de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y revisiones por la dirección.

### 8.4.2 Acción Correctiva

La organización debe tomar acciones que eliminen las causas de no conformidad con el fin de prevenir sus recurrencia. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se debe establecer un procedimiento documentado que defina requisitos para:

- Revisión de las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes);
- Determinación de las causas de las no conformidades;
- Evaluación de la necesidad de acciones que aseguren que la no conformidad no vuelva a ocurrir;
- Determinación e implementación de la acción necesaria
- Registro de los resultados de la acción tomada
- Revisión de la acción correctiva tomada

### 8.4.3 Acción Preventiva

La organización debe determinar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales con el fin de prevenir su ocurrencia.

Se debe establecer un procedimiento documentado que defina los requisitos para:

- Determinación de las no conformidades potenciales y sus causas;
- Evaluación de la necesidad de una acción preventiva para prevenir la ocurrencia de no conformidades;

- Determinación e implementación de las acciones preventivas y necesarias;
- Registro de los resultados de la acción tomada
- Revisión de la acción preventiva tomada.

9 Realización del producto.

10 Medición, Análisis y Mejora.

La norma anterior da los fundamentos para que la empresa logre trabajar bajo un sistema de calidad y tener así ventajas competitivas que puedan ser percibidas por sus clientes, para lo cual la empresa necesita cumplir con un proceso llamado certificación el cual se describe a continuación:

### ***2.7 Certificación Norma ISO 9000***

La Certificación es el acto por el cual una tercera parte testifica la conformidad de un producto, proceso o servicio con una o varias normas o especificaciones.

La Certificación ISO 9000 es un mecanismo voluntario, la empresa puede acudir a él en el momento que lo desee, con el Organismo que deseé.

Cabe mencionar que a diferencia de la certificación, el concepto de Homologación, hace referencia a una evaluación de tipo Obligatoria, sea por parte de un Cliente, que exige el cumplimiento de una norma específica (por ejemplo en el sector de la automoción), sea por parte de la Administración (por ejemplo, en el sector alimentario o sanitario).

Al hablar de una tercera parte, nos referimos a un organismo Neutral, que cumple con los requisitos de Independencia, imparcialidad, competencia e integridad, el cual se denomina organismo Certificador, éste debe someterse a un proceso de evaluación que asegure el cumplimiento de determinados requisitos.

El proceso mediante el cual un organismo Certificador se somete a evaluación se conoce como acreditación, y es realizado por un Organismo Acreditador único para cada país.

La Certificación no es concedida por el organismo ISO (Organización Internacional de Estándares), sino por un Organismo Certificador, que a su vez está controlado por un Organismo Acreditador.

En general, no es sencillo decidir qué organismo Certificador es el más conveniente. Una regla de oro a tener presente es que cada empresa debe buscar su propio camino.

Entre los criterios que las empresas toman en cuenta para decidir sobre el organismo Certificador son:

- **Precios.** Es importante solicitar un presupuesto u oferta a tres organismo Certificadores distintos, y decidir en base en todos los servicios ofertados.
- **Plazos de Entrega.** La demanda de empresas que desean certificar sus sistema de Calidad ha ido creciendo en progresión, de modo que algunos organismos Certificadores se encuentran en la actualidad con problemas para atender dicha demanda en unos plazos satisfactorios. Por esta razón, el plazo de entrega de cada organismo Certificador es un factor más que debe tomarse en cuenta.
- **Implantación en el sector.** Algunas compañías prefieren contratar los servicios de un Organismo Certificador que tenga una experiencia sólida en el sector.
- **Acreditaciones / acuerdos de reconocimiento.** Una parte importante del “currículum” de los organismos Certificadores reside en las acreditaciones que posee.

Tanto las acreditaciones como los acuerdos de reconocimiento que puedan aportar los distintos organismos Certificadores son argumentos que avalan la “calidad” de la Certificación, sobre todo de cara a los mercados en los que opera la compañía que sea obtenerla.

- **Presencia internacional.** Los Organismos Certificadores más prestigiosos operan en la actualidad en un buen número de países, mientras que otros lo hacen a una escala nacional o regional. Según el tipo de negocio, es posible que sea más adecuado inclinarse por un Organismo Certificador con fuerte presencia internacional.

En general el esquema de la certificación es el siguiente:

### ***2.7.1 Esquema de la Certificación ISO 9000:***

La norma ISO 9000, en sus estatutos plantea el siguiente esquema:

- a) Cada Gobierno Nacional nombra a un Organismo Acreditador.
- b) El Organismo Acreditador, utilizando la norma en 45012 como referencia, acredita o valida a los Organismos Certificadores.
- c) El Organismo Certificador, por medio de auditores cualificados que operan cumpliendo la norma ISO 10011 (“Auditorías de Calidad. Reglas Generales”), audita el sistema de Calidad de la empresa.
- d) La empresa que lo solicite, en caso de que su Sistema de Calidad cumpla satisfactoriamente una de las normas ISO 9001, 9002 ó 9003, recibe la Certificación correspondiente a dicha norma.

La Norma ISO 9000, es muy flexible, por lo que la empresa puede decidir que es lo que desea certificar, si la empresa en general o solo el producto que ofrece.

Este punto se trata a continuación.

### **2.7.2 Certificación de Empresa y Certificación de Producto.**

La certificación ISO 9000, de la que venimos hablando se denomina Certificación de empresa, evalúa es el Sistema de Calidad de la empresa o de una parte de ésta respecto a una de las normas ISO 9000, es decir, se evalúa la Organización adoptada por la empresa respecto a la Calidad.

Por otro lado, tenemos la certificación de producto, en al que toma como referencia una norma o especificación propia del tipo de producto, y se sigue un sistema particular de evaluación, que implica, por ejemplo, la toma de muestras e inspección periódicas en el mercado y en el centro de producción.

Además, la certificación de producto conlleva una evaluación del Sistema de Calidad del fabricante del producto en cuestión, con la finalidad de asegurar que el cumplimiento de las especificaciones mantendrá a lo largo del tiempo, gracias a la aplicación de un sistema.

Las empresas certificadas adquieren el derecho de uso de una marca de calidad, concedida por el Organismo Certificador que ha efectuado la Certificación, y en las condiciones establecidas por cada Organismo.

### **2.8 Pasos en el Proceso de Certificación**

En primer lugar, es preciso señalar que cada organismo Certificador posee su particular proceso de Certificación.

Básicamente, los pasos principales del proceso son los siguientes:

1. Selección del Organismo Certificador
2. Complementar cuestionario de solicitud
3. Revisión del Manual de Calidad y Procedimientos por el Organismo Certificador.
4. Visita previa (opcional, según el Organismo Certificador)
5. Auditoria de Certificación



6. Presentación de acciones correctoras
7. Concesión de la certificación
8. Auditorías de seguimiento y auditoría de renovación.

La certificación ISO 9000 tiene una componente externa y otra interna. La vertiente externa es la que permite a la empresa lograr el reconocimiento a su calidad en el mercado. La vertiente interna es la que permite aprovechar las ventajas de una auto-evaluación continua frente a un modelo reconocido internacionalmente, y por tanto de probada utilidad (ISO 9000).

No es extraño que algunas empresas decidan poner en marcha un Sistema de Calidad que cumpla con alguna de las normas ISO 9000, pero sin necesidad de que una tercera parte independiente (Organismo Certificador) avale dicho cumplimiento. Es decir, ISO 9000 también tiene sentido sin llegar a la consecuencia de la Certificación.

Durante este capítulo se desarrolló lo referente a la Norma ISO 9000, como los pasos para implantarla, las auditorías que la evalúan así como los pasos que conllevan certificar una empresa.

Es por eso que a continuación se ha de describir la situación de la Banca en México, desde su creación hasta nuestros días, con la finalidad de entender el entorno que ha llevado a las Instituciones financieras a certificarse con Normas como la ISO 9000.

### **CAPÍTULO 3. LA BANCA EN MÉXICO**

Es innegable que existe una nueva estructura del sistema bancario actual, derivado de diversos movimientos tales como reestructuras y consolidaciones, fusiones y compras que se han ido dando en esta época.

Al ser las instituciones bancarias instrumentos primordiales en el desarrollo económico de México, es necesario conocer su comportamiento, así como la forma en que la banca en México se ha transformado desde sus inicios hasta lo que conocemos ahora como Sistema Bancario Mexicano.

Es por eso que en este capítulo se hablará de la evolución del Sistema Bancario Mexicano, con la finalidad de comprender los antecedentes e historia de los bancos, el cual nos llevará desde Babilonia y sus primeras actividades y operaciones bancarias, pasando por Europa y el notable desarrollo de las instituciones para terminar en México con la creación de la Banca Comercial la cual será objeto de estudio, hasta llegar al área de Call Center definiendo su estructura, sus funciones y actividades como parte de los Servicios Bancarios ofrecidos a los clientes y que serán determinantes para lograr la preferencia del mismo.

### **3.1 Antecedentes e Historia de los Bancos**

La función de intermediación el comercio del dinero y del crédito es conocida desde épocas muy remotas, tuvo sus inicios en los templos de las civilizaciones más antiguas, el comercio de la banca se desarrolló en toda Babilonia por los dioses banqueros, cuyas dos operaciones principales eran la recepción en depósito y el préstamo. Como al lado de los templos existían haciendas pertenecientes a grandes propietarios, el comercio bancario se transformó poco a poco.

Los historiadores hablan de aproximadamente 2000 años a.C; cuando se iniciaron en Babilonia operaciones bancarias sencillas con los préstamos que se hacían en el interior de los templos y que se expresaban en tablillas de barro cocido, en las que se marcaban, mediante símbolos, las características de esas operaciones.

Afirman que al pasar el tiempo, con la explotación de las minas de carbón, se extendió el uso del hierro y debido a la abundancia de metales preciosos se constituyeron grandes bancos en Babilonia entre los años 700, 600 y 500 a. C.

Los primeros bancos surgieron en Venecia hacia 1171 y ahí mismo se dictó en 1270 una primera ley bancaria, que estableció la obligación de los banqueros de otorgar caución, se prohibió dedicarse a algunos comercios riesgosos y determinó una relación entre los préstamos privados y los que se concedían al gobierno; en 1524 se estableció vigilancia gubernativa, y en 1584 el gobierno fundó un banco público que luego se entregó a banqueros privados.

En 1587 se constituyó el Banco de Rialto, al cual se agregó el Banco Giro de Venecia. Otros institutos bancarios surgieron, algunos para hacer frente a las necesidades de los gobiernos y los municipios, y otros para fines de beneficencia, tratando de facilitar el crédito a las clases menos pudientes.

Cuando el comercio dejó de ser prerrogativa de los italianos y se difundió por Europa, se organizaron los primeros bancos extranjeros.

Así el Banco de Barcelona se organizó en el siglo XVI; el de Ámsterdam, en 1609; en 1619, el Banco de Hamburgo, así como los de Nuremberg, Róterdam, Estocolmo y Viena. En 1765, se creó el Banco de Prusia como banco estatal, mientras que en 1800 Napoleón creó el Banco de Francia.

En 1694, se fundó el Banco De Inglaterra, cuyo capital se constituyó con las deudas de la Corona, de la cual se obtuvo autorización para emitir promesas de pago, "promissory notes", que circulaban primero con endoso y después al portador, con lo cual se originó el tipo clásico del banco de emisión moderno.

Sin embargo en México, la llegada de los bancos fué más tardía, este punto se tratará a continuación.

### **3.2 Creación de la Banca Comercial en México**

En México, la aparición de las Instituciones bancarias se dio en la época colonial, cuando varios bancos particulares que operaron dando avíos a los mineros, prosperaron. Aunque al menos dos de ellos quebraron, los bien administrados tuvieron éxito y siguieron desarrollándose. El crédito de avío adquirió especial apogeo durante la época colonial, en la que operaron principalmente los bancos de Plata, fomentando con esto la minería por medio del avío. En 1984 se creó el Banco de Avío de Minas, destinado a apoyar la minería mexicana.

Iniciado el proceso de Independencia, surgieron diversos intentos para la organización de nuevas instituciones de crédito. De éstas, debe mencionarse el Banco de Avío, que se debía dedicar al fomento de la industria nacional. Esta institución fue el primer banco mexicano que operó con capital del erario, pero se disolvió en 1842.

En 1864, se estableció el Banco de Londres, México y Sudamérica, como sucursal de la sociedad inglesa del mismo nombre, este banco viene a ser el antecesor del régimen bancario mexicano, pues tomó el papel de fundador de los bancos legalmente constituidos y dotados de personalidad claramente reconocida por la ley que corresponde al Banco Nacional de México, el cual fue establecido en 1884 por fusión del Banco Nacional Mexicano, autorizado en 1881, y del Banco Mercantil Mexicano, organizado en 1882.

En el siguiente cuadro se muestra el desarrollo de los Bancos en México:

1821.-	Consumada la independencia no existe Sistema Financiero
	A pesar de los movimiento de Independencia, la Casa de la Moneda y el Monte de Piedad subsisten
1830.-	Creación del primer Banco: Banco de Avio-Industria Textil.
1837.-	Banco de Amortización de la Moneda de Cobre.
1854.-	Se constituye el código de comercio.
1864.-	Banco de Londres, México y Sudamérica-Capital
1880.-	Banco de Londres y México-Serfín-; y Banco Nacional
1895.-	Bolsa de México, S. A.
1897.-	En este año se promulga la Ley General de Instituciones de Crédito, limitando las facultades de las instituciones de Crédito a la emisión billetes, fijación de normas para establecer sucursales y otorgar crédito. Se reorganiza el Sistema Financiero Mexicano (S.F.M.)
1907.-	Se reorganiza la Bolsa de Valores de la Ciudad de México; con la revolución, 1910 viene excesiva emisión de papel moneda por cada grupo contendiente. Entra en colapso y deja de funcionar el Sistema Financiero Mexicano.
1914- 1916.-	Diversas Medidas y Decretos por reencauzar el Sistema Financiero Mexicano; emisiones billetes falsos, circulante en metálico.
1917.-	La nueva constitución establece un nuevo S.F.M. fundado en el monopolio gubernamental de la emisión de billetes, bajo la jurisdicción de la SHCP, se organiza el Banco de México, se le dota de facultades-emisión de billetes, fijar tipo de cambio frente a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. (Ahora separada en CNB y CNSF).
	Banco Central, inician sus operaciones las instituciones nacionales de crédito; Banco Mercantil de Crédito Agrícola, Banco Mercantil de Comercio Exterior, Nafin., Almacenes Nacionales de Depósito,

	surgen instituciones privadas
1925.-	Banco de México.
1931.-	Ley Orgánica de Banco de México.
1934.-	Nacional Financiera.
1946.-	Reglas y Ordenamientos para que la Comisión Nacional de Valores regule la actividad bursátil.
1975.-	Ley del Mercado de Valores.
1976.-	Reglas de Banca Múltiple.
1977.-	Emisión de Petrobonos.
1978.-	Emisión de Cetes.
1980.-	Emisión de papel comercial.
1982.-	Estatización de la Banca Privada
	Establecimiento del control generalizado de cambios.
1990.-	Reprivatización, reestablecimiento régimen mixto de servicios de banca y crédito.
1991.-	Formación de grupos financieros.

**Cuadro 7. "Evolución de los Bancos en México"<sup>14</sup>**

En México, la organización que establece la estructura de todas las Instituciones financieras, es el Banco de México, esta misma institución es la que regula la forma en que se llevan a cabo las actividades financieras. Este punto se trata a continuación.

### **3.3 Estructura Bancaria**

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Instituciones de Crédito, se considera servicio de banca y crédito: la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros (intereses) de los recursos captados.

<sup>14</sup> Jiménez Ramírez, Arnold Omar. "LA BANCA MEXICANA Y SU HISTORIA". Disponible en: <http://www.semanario.com.mx/2001/230-01072001/TemaSemana.html>, (Artículo en línea). Fecha de Publicación: 01 Julio 2001 Fecha de consulta: 25 de Octubre 2003.

Como captación de recursos del público, se comprenden los depósitos que realizan las personas físicas y morales en las instituciones de crédito a través de ventanillas, y los préstamos que las propias personas físicas y morales le realizan a las mencionadas instituciones de Crédito.

La colocación de recursos en el público, está referida de manera primordial a los créditos que las instituciones de crédito le otorgan a las personas, empresas y al Gobierno, que demandan recursos en el mercado y están dispuestos a pagar los intereses correspondientes.

Conforme al artículo 8° de la referida Ley, el Sistema Bancario Mexicano está integrado por el Banco de México, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo, el Patronato del Ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico, así como aquellos que para el desempeño de las funciones que la ley encomienda al Banco de México, con tal carácter se constituyan.

El Estado ejercerá la rectoría del Sistema Bancario Mexicano, a fin de que éste oriente fundamentalmente sus actividades a apoyar y promover el desarrollo de las fuerzas productivas del país y el crecimiento de la economía nacional, basado en una política económica soberana, fomentando el ahorro en todos los sectores y regiones de la República y su adecuada canalización a una amplia cobertura regional que propicie la descentralización del propio Sistema, con apego a sanas prácticas y usos de los servicios bancarios.

Para organizarse y operar como institución de banca múltiple se requiere autorización del Gobierno Federal, a quien compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Por su naturaleza, estas autorizaciones serán intransmisibles.

El Banco de México es la institución que regula los servicios financieros en el país. Este organismo cuenta con autoridades que regulan el Sistema Financiero Mexicano, estas instituciones son:

- Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR)
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Los Intermediarios entre los usuarios y el Banco de México son:

- Bancos
- Casas de Bolsa
- Aseguradoras y Afianzadoras

Los organismos antes mencionados tienen la facultad que les otorga el Banco de México para regular los Servicios de las Instituciones Financieras. El siguiente punto lo explica.

### **3.4 Servicios Financieros**

En México, actualmente existen las siguientes instituciones bancarias:

ABN Amro	Banpaís	Del Centro	JP Morgan
Afirme	Banregio	Dresdner	Mifel
American Express	Banrural	Finasa	Nafin
Bajío	Bansi	First Chicago	NationsBank
Banamex	Bilbao Vizcaya	Fuji	Obrero
Banco Azteca	HSBC	GE Capital	Pahnal
Bancomer	BNCI	Inbursa	Quadrup
Bancomext	BNP	Industrial	Republic National
Bancrecer	Boston	ING Baring	Santander
Banjército	Chase	Interacciones	Serfin
Banobras	Citibank	Scotiabank Inverlat	Société Générale



Bank of America	Cremi	Invex	Sureste
Banorte	Confia	Ixe	Tokyo-Mitsubishi

**Cuadro8: Instituciones bancarias”<sup>15</sup>**

Los principales servicios que ofrecen a los clientes algunas de estas instituciones financieras son en su mayoría los siguientes:

- Manejo de cuentas de cheques
- Otorgamiento de créditos
- Inversiones bursátiles
- Fondos de inversión
- Administración de fondos de ahorro
- Créditos hipotecarios
- Créditos para autos
- Consulta de Saldos
- Pago de Servicios
- Servicios de Banca Electrónica
- Seguros
- Afores
- Pagos de Nóminas
- Banca Telefónica (Call Center)
- Fideicomisos
- Fianzas
- Servicios Internacionales de Inversión

Estas son los principales servicios que ofrecen los bancos a sus clientes. El servicio de Banca telefónica es denominada Call Center, que se ha de describir a continuación.

---

<sup>15</sup> Banco de México “SISTEMA FINANCIERO MEXICANO” Disponible en: <http://www.banxico.org.mx/hOtrosServicios/FSOtrosServicios.html> (Artículo en línea). Fecha de consulta: 5 de Octubre 2003.

### **3.4.1 Concepto de Call Center**

Un Call Center es una unidad o departamento dentro de una empresa que se dedica al desempeño de funciones de comunicación; es decir, esta área se encarga de definir la estructura, del diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas con los que cuenta la organización.

Existen diferentes tipos de relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son:

- Entre departamentos en la empresa
- Relación con usuario y cliente
- Funciones de marketing.

Otras funciones que podemos establecer son aquellas donde el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno.

La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopte las empresas.

### **3.4.2 Servicios que se proporcionan en Call Center**

El departamento o área de Call Center está integrado en su mayoría por ejecutivos telefónicos, su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Outbound) y la recepción de llamadas (Inbound).

#### **IN BOUND**

Las llamadas de entrada usualmente se generan mediante la respuesta directa de los medios publicitarios y promociones para fines específicos, como vender, atender reclamaciones, brindar información, etc.

Las principales actividades de las llamadas de entrada son:

- Calificación de posibles contactos.
- Atención a solicitudes derivadas de medios.
- Captación de datos.
- Informar puntos de venta distribuidores, etc.
- Orientar y asesorar a clientes y prospectos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Evaluar niveles de respuesta a publicidad.
- Establecer citas.
- Actualización de bases de datos.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.
- Encuestas para determinar satisfacción del cliente.

### **OUTBOUND**

Las llamadas de salida ofrecen un mayor grado de dificultad que las de entrada, ya que un factor clave para la realización de una campaña de outbound es la calidad de los registros que conforman la base de datos, así como la definición del perfil del cliente.

Las principales actividades de las llamadas de salida son :

- Generación de contactos
- Venta de productos y servicios.
- Acciones pre, durante y post publicitaria.
- Creación y prueba de listados.
- Mantenimiento de bases de datos.
- Establecer citas.
- Promoción y confirmación de eventos.
- Seguimiento de correo directo.
- Seguimiento de cotizaciones.

- Encuestas para determinar la satisfacción del cliente

El centro de atención telefónica surge con el fin de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, ventas entre otros, así mismo se reciben propuestas por parte de los clientes para ser evaluadas y mejorar así el servicio.

El objetivo de este departamento, es que la empresa tenga su propia capacidad de prestar un servicio de atención al cliente a través del teléfono con los niveles de calidad óptimos.

En el siguiente capítulo se determinará como la calidad en el servicio de un Call Center Bancario es determinante para que la entidad bancaria cuente con la preferencia del cliente, de igual forma se determinarán las ventajas de implantar normas de calidad en estas áreas.

#### **CAPITULO 4. CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS: CALL CENTER**

En los capítulos anteriores se ha desarrollado toda la base de conceptos que sustentan la calidad, de igual forma se ha mencionada la situación actual de las instituciones financieras, es por ello que en este capítulo se enfocarán dichos conceptos a nuestro objeto de estudio que es la calidad en el servicio de los Call Center bancarios.

#### **4.1 Calidad en el servicio**

**El servicio es “una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y, por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios”.<sup>16</sup>**

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

La calidad en el Servicio es satisfacer, conforme a los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen. La calidad se logra mediante todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entrega una empresa.

El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el bien que entregamos en sus diferentes niveles y alcances.

**“La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándole sorpresas desagradables, por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.”<sup>17</sup>**

---

<sup>16</sup> GUSTAVO PALAFOX DE ANDA; “Calidad en servicios”; *Adminístrate Hoy*; Sección Administración; Marzo 2003. No.107; Págs. 16-18

<sup>17</sup> Palafox De Anda, Gustavo; “CALIDAD EN SERVICIOS”; *Adminístrate Hoy*; Sección Administración; Marzo 2003. No.107; Págs. 16-18.

## **4.2 La Calidad como base de los Servicios Bancarios<sup>18</sup>**

La base de la calidad en los bancos y en cualquier compañía es la estructura de la organización. Si una institución no está organizada para operar con calidad, no la tendrá. Es una condición necesaria, aunque no suficiente para lograr la excelencia en los servicios, productos y procesos. Una buena estructura no garantiza el éxito, pero con toda seguridad una mala estructura lo impedirá. La mayor parte de los bancos tiene estructuras incorrectas.

La metodología para el mejoramiento de la calidad en los bancos, es la Ingeniería del valor de la calidad, que maneja la relación de estructura organizacional y calidad, entendiendo como estructura organizacional las maneras de organizar el trabajo, el personal, las unidades y las misiones. Cuando se descubren y abordan las raíces de estas causas es entonces y sólo entonces, cuando se puede empezar el proceso de mejoras a la calidad.

A su vez presenta las relaciones entre la calidad y la cultura o el ambiente organizacional, y los puntos de la calidad del servicio. Demuestra las maneras en que una estructura impropia afecta de manera negativa los intentos de mejorar la calidad.

Por último, enseña a evaluar la estructura organizacional y da algunos parámetros con los que se pueden comparar varias estadísticas estructurales.

La estructura de la organización es el resultado de la división y la coordinación de los trabajos. Está formada por dos componentes principales:

- **El diseño del trabajo:** es decir, la definición de tareas, responsabilidad y resultados que se esperan de las diversas unidades de trabajo, y la estructura administrativa.

---

<sup>18</sup> Idea desarrollada a partir de: Gray L. Janet; "EL VALOR DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS BANCARIOS"; 1° edición; México, 1999; Ed. Limusa; pp. 230; Págs 11-29  
Reidenbach R, Eric; Grubbs M. Ray; "BANCA DE EXCELENCIA: COMO LOGRAR SERVICIOS DE ALTA CALIDAD EN LOS BANCOS"; 2° edición; México, 1998, Ed. Panorama, pp. 145; Págs. 27-99  
Brown Grez; "LOS 100 BANCOS"; Latin Trade; Reporte Especial; No.9; Septiembre, 2003; Págs 35-41

- Tiene como objetivo supervisar el trabajo y asegurar que se ejecute en forma sincronizada con la misión y objetivos que rigen a la entidad.
- **La estructura de organización:** Las metas de la organización se fraccionan en sus componentes y se transfieren a los trabajadores y especialistas que son quienes en realidad hacen el trabajo. El mecanismo de coordinación es el “control” de manera que los supervisores y gerentes se encuentren en puestos más altos que los de esos trabajadores y puedan vigilarlos.

En este punto hemos visto que la estructura organizacional de las empresas facilita el control de la calidad de los procesos de las mismas. Es por eso que a continuación se establecerá la estructura de una Institución Bancaria y su relación con la calidad.

#### ***4.3 La Estructura Organizacional Bancaria como determinante del Control de Calidad.***

La manera como un banco se estructura es: el cargo más alto es el del presidente del mismo; en la parte inferior se encuentran los empleados: cajeros, personal de operaciones, analistas de préstamos, los empleados que aprueban los créditos, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y legales.

Por encima de estos trabajadores funciona una estructura gerencial donde se instalan un gerente de sucursal y un gerente de operaciones; el contralor, el ejecutivo de cuenta.

El banco tiene éxito y se abre una sucursal, y otra, y otra, con más gerentes de sucursal; los empleados operativos trabajan tiempo extra para responder al volumen de transacciones para que se establezca un turno más con un gerente más. Se agregan especialistas, se abren más sucursales, se pone más personal. El presidente del banco de ninguna manera puede estar al tanto de todos ellos y agrega otro nivel de gerentes.

Durante años las instituciones bancarias han confiado en esta estructura para mantener el control de una operación fiduciaria respetable, responsable y, lo que es más importante, reglamentada, sin embargo esto conlleva a situaciones como las siguientes: la primera, que el presidente del banco estaba aislado de los mercados y los clientes, de quienes ya no recibía información directa y no podía planear el rumbo que seguiría el banco, de acuerdo con sus necesidades, en constante cambio. Segunda, que se creaba una gran infraestructura. Tercera, la división del trabajo (tareas) obedecía a las funciones o procesos y no al servicio al cliente. El trabajo bancario es hacia dentro y no hacia fuera, y los bancos perdían contacto.

Puede decirse que a partir de 1973 el ambiente empezó a ser inestable, pues innumerables fuerzas empezaron a trastornar el mundo ya establecido de la banca regulada. Estas fuerzas se encontraban dentro de cuatro áreas principales:

- **Aspectos económicos.** La gran recesión se combinaba con una inflación desenfrenada para crear una situación nunca antes vista de “estaflación” (inflación con estancamiento económico).
- El final de la guerra de Vietnam, la crisis petrolera, las tasas de interés desbocadas contribuían a producir unas condiciones económicas turbulentas en exceso.



- **Derogación de reglamentos.** La derogación de las tasas de interés y el surgimiento de competidores crecieron a tasas elevadas. Entraron al terreno nuevos competidores encabezados por Merrill Lynch, administradores de cuentas de efectivo, que fueron pronto seguidos por otros.
- **Aspectos tecnológicos.** Los bancos realizaban inversiones masivas en sistemas tecnológicos. Tenían la necesidad de hacerlo, pues ya sus nuevos competidores los habían adquirido. La tecnología era la clave de la reducción de costos, pero se necesitaba hacer inversiones enormes, con un derrame de utilidades.
- **Aspectos geográficos.** Los bancos extranjeros adquirían mayores intereses en los mercados financieros nacionales.

En la estructura organizacional de un banco había demasiados gerentes de nivel medio, cuyos puestos servían para procesar información y transmitir órdenes. Pero por la forma que los bancos operaban para ellos, constituían la única posibilidad que tenían para hacer cambios positivos y favorables. Por primera vez en la historia los profesionistas de cuello blanco y los gerentes de nivel medio fueron el centro de los fuertes reajustes de personal cuando empezaron las reducciones de costos. Con estos reajustes los bancos perdieron toda oportunidad que tuvieran de encontrar nuevas maneras de hacer negocios porque los sobrevivientes del reajuste no iban a meterse en nuevas ideas. Agachaban la cabeza, hacía su trabajo, se ponían a salvo de todo y procuraban permanecer lo más invisibles que se pudiera.

En la década de los noventa, las cosas se habían normalizado bastante, la industria bancaria, en particular los grandes centros de dinero y los bancos regionales, se empezaban a consolidar.

Hoy en día, los bancos pierden terreno a manos de sus competidores no banqueros, en términos de utilidades y servicios a los clientes.

Los bancos grandes no pueden competir con los más pequeños en estas dos importantes áreas, la razón es que no han modificado la forma de crear sus estructuras, no han puesto los ojos en el diseño de sus puestos, ni en sus unidades, ni en el despliegue de sus gerentes y demás recursos humanos.

Es por eso que una administración efectiva en áreas específicas de la empresa es de vital importancia, como se describe a continuación.

#### ***4.4 Administración efectiva de la calidad en los Call Center Bancarios***

Las empresas deben caracterizarse por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entregan a los clientes que les compran o contratan, en este sentido los Call Center bancarios no son una excepción; por lo cual, para cumplir con la calidad en el servicio, el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente, para lo cual las empresas deben desarrollar estrategias, sistemas, políticas y procedimientos, que ayuden a implantar un sistema de calidad que les permita cumplir con este objetivo, de lo contrario el costo se traducirá en pérdidas cuantiosas para la empresa.

##### ***4.4.1 Estrategia de servicio***

Una estrategia de servicio, debe empezarse por definición del valor que se desea dar a los clientes.

**“El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.”<sup>19</sup>**

Debe establecerse también el **“diseño de los sistemas de operación, tanto de la línea frontal de atención como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los clientes”<sup>20</sup>**

“Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio.”<sup>21</sup>

Este punto es muy importante, dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

Para crear una ventaja competitiva duradera, lo más importante es acercarse al cliente para saber: qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere, a qué hora lo quiere, qué le gusta, qué no le gusta, en resumen conocerlo a profundidad. La información actualizada y exacta acerca de cada requerimiento actual y futuro de nuestros clientes es el cimiento para el cumplimiento de sus expectativas, el logro de su satisfacción, y por ende la lealtad a la empresa o marca.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación con el cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propicios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencia en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

---

<sup>19</sup> Palafox De Anda, Gustavo; “CALIDAD EN SERVICIOS”; Adminístrate Hoy; Sección Administración; Marzo 2003. No.107; Págs. 16-18.

<sup>20</sup> IDEM

<sup>21</sup> IDEM

En los Call Center bancarios, los procesos pueden variar desde los altamente mecanizados, hasta los altamente personalizados; sin embargo lo más importante es tenerlo claramente definido, ya que es la única forma de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios de un sistema de administración de calidad.

En los sistemas de administración de calidad para empresas de servicios se requieren tener tres elementos básicos:

**1. Las especificaciones del servicio:** Define el tipo y característica del servicio a suministrar, considerando:

- La descripción clara de las características del servicio.
- Establecer una norma de aceptación para cada característica del servicio.

Dentro de las características a controlar en las empresas de servicios podemos encontrar, entre otras, las siguientes: instalaciones, capacidad, tiempo de espera, tiempo de entrega, tiempo de procesos, higiene, seguridad, confiabilidad, imagen, protección capacidad de respuesta, accesibilidad, comodidad, estética ambiental, competencia, exactitud, integridad, confort y credibilidad.

El control de dichas características sólo puede lograrse mediante un adecuado control de sus procesos, por lo tanto el control y la propia medición del desempeño del proceso son esenciales para lograr y mantener la calidad requerida.

**2. La forma de llevar a cabo el servicio:** Define los medios y métodos utilizados para proporcionar el servicio, para o cual es necesario:

- Definir los mega-procesos requeridos que aseguran el cumplimiento del “**Qué**”.
- Establecer una estructura, flexible de preferencia, que facilite llevar a cabo los mega-procesos,
- Identificar los recursos requeridos para llevar a cabo el servicio, detallando tipo y cantidad de equipo, instalaciones necesarias, cantidad de personal, su papel en el proceso y las habilidades que requiere para hacerlo.
- Definir los indicadores de cumplimiento de los mega-procesos, así como la forma y los medios para que sean monitoreados (estos indicadores están directamente relacionados con las expectativas de los clientes).
- Desarrollar proveedores confiables para la adquisición de suministros necesarios para los procesos.
- Asegurar con los procesos el cumplimiento de requisitos de salud, seguridad, ambiente u otra normatividad o requisito legal.
- Es el “**Cómo**”

**3. Las especificaciones de control de calidad:** Establecen los procedimientos y actividades para evaluar y controlar las características de calidad del servicio y prestación del mismo, considerando:

- Detallar los procesos identificando las actividades clave en cada uno de ellos.
- Definir los indicadores de cumplimiento de los procesos detallados y las actividades.
- Definir los métodos para evaluar dichos indicadores.
- Establecer los medios para monitorear y controlar los indicadores dentro de los límites especificados o aceptados.

- Es él “Como detallado, el cuándo y el cuánto”.

Dentro de los 3 aspectos básicos de un sistema de calidad, hay dos aspectos que forman parte íntegra y sustentan todos ellos:

### **1. Medición de la calidad en la prestación del servicio:**

Es el termómetro que ayuda a verificar qué tan efectivo es el sistema de calidad. Las empresas deben evaluar continuamente la operación de sus procesos de servicio para identificar y buscar activamente las áreas de oportunidad que sirvan como entrada al proceso de mejora continua.

Para esto se recomienda establecer sistemas confiables para la recolección y administración de información y datos acerca de la satisfacción del cliente, así como del desempeño de los procesos y del personal. Son muchos los indicadores que se pueden establecer, medir y monitorear, sin embargo la empresa no tiene que olvidar los relacionados con:

- La satisfacción del cliente
- El desempeño y mejora de los procesos
- La mejora de productos y servicios
- La satisfacción y desempeño del personal
- La salud financiera de la empresa

Y si se mantiene un análisis estadístico de dichos indicadores, tendremos un sistema objetivo y confiable para determinar la capacidad real de la prestación del servicio, que nos ayude a realizar un diagnóstico de necesidades de recursos, del comportamiento del mercado y de los resultados de la calidad para la toma de decisiones.

## **2. La mejora continua de la calidad de los servicios.**

Como resultado de la medición de la calidad, tendremos el insumo más importante para establecer el programa de mejora continua de la calidad de los servicios, que nos ayuda a determinar la efectividad y eficiencia de la operación completa del servicio.

Un programa de mejora continua de la calidad de los servicios debe identificar al menos los elementos siguientes:

- Características a ser mejoradas que beneficien al cliente y a la empresa.
- Cambios en el mercado que puedan afectar el grado del servicio a ser suministrado.
- Desviaciones en la calidad del servicio debido a controles ineficientes o insuficientes del sistema de calidad.
- Oportunidades de reducción de costos a la vez que se mantiene y mejora la calidad del servicio suministrado.

Por otra parte, la empresa está constituida por:

- **Un sistema de operación:** sistema de calidad- que se compone de todos los medios como equipos, personas, procedimientos- organizados para obtener la calidad total de la oferta.
- **Un sistema de dirección:** del sistema operativo cuyas dos partes esenciales son la administración de la calidad y la administración económica y financiera.

El sistema operativo está equipado de un sistema de elaboración de información que lo comunica al sistema de dirección. Éste elabora las decisiones que van de regreso y se comunican al sistema operativo que las ejecuta.

La administración de la economía y de las finanzas no existen por sí solas; una empresa no vende la administración económica y financiera.

La administración económica y financiera soporta, permite, enmarca la administración de la calidad y los clientes son la razón de la existencia de la empresa; ésta debe ser el objeto de todos los cuidados, mas “una administración de la calidad sin tomar en cuenta el precio de venta de la ganancia y del costo de fabricación, no puede existir”.<sup>22</sup>

La construcción de la calidad necesita de la intervención de las diversas funciones cuya naturaleza varía con la actividad de la empresa:

- **Función del Mercadeo:** comprender y traducir las necesidades del cliente en términos de funciones de servicio.
- **Función del diseño:** concebir el producto por medio de la traducción técnica y tecnológica de las funciones de servicio.
- **Función de la industrialización:** concebir y adaptar el proceso de producción a la fabricación del producto.
- **Función de la producción.**
- **Función de la asistencia:** asistir al cliente en la utilización y explotación del producto o servicio.
- Etc.

Todas estas funciones están presentes, en grados más o menos importantes, en la empresa según la actividad o el oficio de cada uno, sin embargo la falla en alguna de estas funciones puede traer costos de calidad para la empresa, en nuestro objeto de estudio esto es de suma importancia.

---

<sup>22</sup> Guy Laudoyer; “LA CERTIFICACIÓN ISO 9000: UN MOTOR PARA LA CALIDAD”; 1ª reimpresión, 1998; compañía ed. Continental S.A. de CV. México, 1998, pp. 195; Págs. 11-17



El factor humano en una empresa de servicios es sumamente importante, se puede decir que es el elemento principal, pues de la manera en que los empleados actúen, ello influirá en la percepción de los clientes de haber recibido un servicio de calidad o no.

En el siguiente punto se desarrollará la importancia del factor humano como elemento de la calidad.

#### ***4.4.2 Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad***

Un buen sistema de calidad del servicio puede constituirse en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que pueden percibirse como commodities, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. Además, se destacarán los beneficios de esta diferenciación: objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Deben afinarse y fortalecerse los procesos de integración y dirección del personal para obtener niveles de calidad óptimos. El área responsable de la administración de factor humano tendrá un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

Toda la literatura que trata de la calidad dice que la gerencia, en especial la gerencia intermedia, es una gran barrera para el mejoramiento de la calidad. Sin embargo, es en estas categorías donde se encuentran los empleados calificados y donde está la energía creativa.

Los ejecutivos superiores deben estar comprometidos, los trabajadores deben ser encauzados en forma activa en el proceso, pero trabajo real se hace en la gerencia intermedia, en virtud de su relativa libertad combinada con sus mejores perspectivas.

Por supuesto, los bancos no deben dejar de buscar maneras de afinar su estructura administrativa, acondicionarla siempre que sea necesario, utilizar nuevas pautas relativas al alcance del control, y nueva tecnología que pueda hacer innecesarias ciertas funciones gerenciales. La respuesta no se encuentra en suprimir los niveles y puestos de gerencia intermedia.

La respuesta está en pensar de nuevo en estos puestos, en rediseñar los procesos de trabajo y redefinir el papel apropiado de la gerencia intermedia, de manera especial en forma conjunta con un programa bien organizado e inteligente, de redistribución de los recursos. Sólo los bancos que se encuentran en peligro de quiebra se dan el lujo de no considerar más que las ventajas a corto plazo del reajuste de personal; la mayor parte de los bancos debe reprimir sus programas muy activos de reducción, mirar a los lejos y reconciliarse con el sufrimiento a corto plazo a cambio de la ganancia a largo plazo.

Es el momento en que se deben dirigir a ese recurso de la gerencia intermedia. Los bancos necesitan encontrar equivalentes modernos para reglas de organización que funcionaron en el pasado, pero que a la fecha se han hecho mucho menos efectivas. Si se toma en cuenta esta advertencia, los bancos deberían seguir, en la organización de su estructura, algunos de los siguientes lineamientos:

Expresión antigua:	Expresión nueva:
Unidad de mando	Unidad de objetivos
Cadena de mando	Información eslabonada
Áreas de control	Esferas de influencia.
Autoridad	Participación,
Coordinación	Cooperación
Gerente	Líder
Gerente	Instructor
Subordinado	Miembros del grupo

El problema de los títulos dentro de los bancos tiene dos enfoques, pues los que carecen de un título pierden muchísimo tiempo al tratar de obtenerlo; y literalmente, se forman jerarquías por dentro.

Los bancos han premiado el desempeño y la longevidad en el empleo con títulos y no con dinero. Durante largos años el prestigio ha sido sustituto de la responsabilidad.

La jerarquía que estos títulos implican es un problema aun más importante. Hace perder flexibilidad y capacidad de respuesta hacia los cambios en las condiciones cambiantes.

El principal argumento que se esgrime en defensa de los títulos es que el cliente exige ser atendido por un vicepresidente.

Los títulos de las compañías se pueden sustituir con títulos funcionales que describan mejor lo que el empleado en realidad hace y su nivel de experiencia en ello.

Se puede mejorar la identidad del grupo y la colaboración entre sus componentes al quitar las barreras artificiales y ser, el único gerente en determinada área de conocimientos.

Los estudios demuestran que una participación importante puede dar por resultado un aumento en la productividad. Los títulos son barrera a la participación y, como consecuencia, disminuyen las posibilidades de productividad. Así mismo, los títulos son barrera a la participación y, como consecuencia, disminuyen las posibilidades de productividad, además de costar mucho en términos de mayores sueldos base y mayores prestaciones a los títulos ejecutivos, tales como automóviles, teléfonos celulares, servicios ejecutivos, etc.

Los bancos no pueden permitirse menos que la participación plena de todos sus empleados. Tendrán que aprender a desprenderse de sus costumbres jerárquicas y tomar el enfoque de la colaboración. Un primer paso muy importante consiste en el enfoque de la colaboración que cada miembro de la organización puede aportar.

Otro de los aspectos a considerar es la motivación; las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios.

Un servicio de calidad lo hace gente de calidad. Cuando a los empleados les gusta la gente y ama lo que hace, cuándo tienen una visión de servicio y una actitud pro-activa, cuando conocen sus procesos y tienen la aptitud para llevarlos a cabo, cuando conocen al cliente y sus necesidades, el éxito está asegurado.

Se requiere de una estructura adecuada y un compromiso con los principios de la calidad a todos los niveles de la empresa, para crear y mantener una fuerte cultura organizacional orientada a satisfacer a los clientes.

Para lograr que se tenga un enfoque de calidad en las empresas se requiere considerar en las organizaciones los aspectos humanos a través de:

- Reconocer la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen, cultura y desempeño de la organización.
- Desarrollar las habilidades y capacidades del personal.
- Asegurar que el personal quiera y pueda mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

#### ***4.5 Estrategias de calidad en el servicio en los Call Center bancarios***

La administración de la calidad es primordial en la empresa, en particular debe interesar al director pues el transmitirá a toda la organización la importancia de la calidad con los siguientes puntos:

- La calidad comienza por la estrategia.
- Incluye a todas las estructuras e inclusive a la forma en que está organizado el funcionamiento.
- Continúa con la disposición de los medios, la capacitación del personal, el desarrollo del interés con respecto al cliente.
- Necesita del empleo de métodos y de herramientas que deben promoverse.

La calidad es el pilar primordial en la empresa; todo el resto está a su servicio o depende de él para con ello cumplir con la finalidad de la Institución Financiera y por ende de su área de Call Center.

Dentro de los objetivos de la empresa no deben faltar los siguientes:

- Las ganancias.
- Generar empleos.
- Distribuir las remuneraciones elevadas.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Asegurar su propia existencia.
- Contribuir a mantener contento a su personal.
- Satisfacer a sus proveedores, etc.

Pero, cada uno de estos objetivos tomados en forma aislada no puede definir la finalidad de la empresa, en efecto, se debe buscar la satisfacción de los clientes y socios de los cuales necesita la empresa: clientes, inversionistas, personal, proveedores. Siempre se debe buscar un compromiso entre todos.

Frecuentemente se considera que las ganancias son el fin último de la empresa. Si esto se admite, nos interrogaremos sobre lo que conduce a tal resultado, la respuesta; es la calidad, por medio de la cual la satisfacción de los clientes se obtiene al menor costo y que arrastra consigo las ventas y los resultados.

En este sentido el primer objetivo es la calidad y visto como un proceso, este tendrá dos objetivos:

- La elaboración de la oferta para satisfacer a los clientes.
- Condiciones de distribución de la riqueza: las ganancias y los salarios.

Como ya se menciona la empresa debe tener los medios para satisfacer (medios de la calidad), respondiendo preguntas como:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cómo las satisfacen actualmente?
- ¿Cuáles son los factores claves del éxito?

- ¿Cuál es mi proyecto de oferta?
- ¿Por qué el éxito es probable?
- ¿Tengo los medios para realizar mi proyecto y para emprenderlo?

La generación de la calidad implica haber formulado las respuestas a estas preguntas y mantener una vigilancia permanente para percibir las evoluciones.

Es lo que se llama la reflexión estratégica: hay que conocer a sus clientes, al producto o servicio que les propone, a la competencia y a los medios que se disponen para tener éxito. El punto de salida de la construcción de la calidad es la reflexión estratégica, esta es la base del pilar de la calidad y define la obra de la empresa. La decisión estratégica la tomará el director de la empresa.

El punto primordial y más esencial de la gestión de la calidad es el análisis estratégico que conduce a la decisión estratégica fundamental para la empresa o la actividad. Un error estratégico tiene consecuencias muy graves y frecuentemente es fatal.

La gestión de la calidad comienza con la decisión estratégica, puesto que es en este punto donde se definen los clientes, las necesidades a las que se apunta, los medios (calidad total) capaces de satisfacerlos y los recursos necesarios.

La estrategia traerá consigo una percepción del cliente sobre el servicio y sobre la calidad que reciben de él, tal como se muestra a continuación.

#### ***4.5.1 Percepción de los clientes hacia la calidad***

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios son poco sensibles a la calidad; sin embargo, es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos.

Esto puede lograrse mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, rapidez, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto puede lograrse mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por los clientes, de los mecanismos de gestión de la calidad.

Existen también parámetros para medir la calidad, mismos que se describen en el siguiente punto.

#### ***4.5.2 Parámetros de medición de calidad de los servicios.***

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplos todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

**“Si partimos del aforismo: sólo se puede mejorar cuando se puede medir, entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.”<sup>23</sup>**

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes, con el fin de especificar con toda calidad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

---

<sup>23</sup> Palafox De Anda, Gustavo; “CALIDAD EN SERVICIOS”; Adminístrate Hoy; Sección Administración; Marzo 2003. No.107; Pág 17.



Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente, porque se le entreguen constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

En la actualidad los clientes esperan un trato personalizado, con esmero y amabilidad.

El sistema de calidad pretende establecer una base de relaciones con los clientes de largo plazo; por lo tanto, el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes. Esto nos permitirá un conocimiento más profundo del comportamiento del cliente en todo el ciclo del servicio.

El propósito central debe consistir en retener clientes actuales y mejorar la captación de nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada proyecto.

El desarrollo de la calidad es el cambio en el manejo de la empresa; lo que significa que no es un "truco"; es la vía de un manejo cuya base es la administración consciente de la calidad con miras a obtener buenos resultados económicos y financieros.

En los capítulos precedentes se han examinado:

- El concepto de calidad y su relación fundamental con el funcionamiento de la empresa
- El concepto de administración de calidad integrada en la administración de la empresa y del sistema de calidad,
- El funcionamiento de la empresa cuyo objetivo primordial es general la calidad.

De aquí se desprenden seis puntos clave fundamentales referentes al funcionamiento y constitución de la empresa que el imperativo a tomar en cuenta o a cultivar para un manejo de la empresa, apoyándose sobre una administración organizada de la calidad.

El desarrollo de la calidad comienza por una decisión estratégica. Es la decisión de orientar el manejo de la empresa de acuerdo a:

- Colocar al cliente en el centro de las preocupaciones,
- Colocar la calidad como el pilar principal de la administración y reafirmarla claramente (sin dejar de insistir en la dependencia costos-productividad-calidad)
- Cesar de encerrar a toda la empresa en una administración puramente económica donde todo se ve a través de tablas de gastos y de ingresos,
- Cesar por parte del director de la empresa, de hablar más que de “resultados”.

Como ya se menciono, la decisión estratégica se debe tomar en el nivel más alto de la empresa:

- Ésta involucra a toda la empresa,
- Involucra primeramente al manejo de la empresa al más alto nivel y después poco a poco a todos los niveles,
- Es una orientación fundamental que debe permitir a la empresa continuar afrontando con éxito a la competencia o reforzando su capacidad.

El desarrollo de la calidad se traduce por un proyecto de mejora cuyo objetivo tiene por finalidad un estado de la empresa donde todos los esfuerzos y todos los recursos se oriente hacia la satisfacción permanente de las necesidades evolutivas de los clientes dentro de un contexto tecnológico igualmente evolutivo.

Es un proyecto cuyo desarrollo va progresivamente a aportar los cambios en la cultura y el funcionamiento de la empresa, esta se basa en un aprendizaje que tiene como finalidad el perfeccionamiento.

## **CASO PRÁCTICO**

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD**

#### **1. Generalidades**

##### **1.1 Objetivo**

El presente caso tiene como propósito representar de forma clara y coherente, la estructura de la Dirección de Cobranza como un Sistema de Gestión basado en estándares de calidad que aseguran el cumplimiento de las necesidades del cliente, además de reflejar la importancia que tiene el Modelo de Gestión de Calidad creado, como una forma de asegurar la mejora continua en cada uno de los procesos de una organización Bancaria como lo es HSBC en la Dirección de Cobranza.

El Sistema de Gestión de Calidad, está fundamentado en la Norma Internacional ISO 9000:2000, ya que para el pleno cumplimiento de las estrategias de la Dirección de cobranza se determino que esta norma era la herramienta mas adecuada.

Una descripción de nuestro compromiso para el cumplimiento de dichos requisitos, se encuentra detallado en el presente Manual de Calidad.

##### **1.2 Alcance**

El presente caso aplica para los procesos administrativos y operativos establecidos en el Universo de Procesos de la Dirección de Cobranza, asimismo aplica para todas las áreas pertenecientes a la Dirección de Cobranza.

## **2. Introducción**

### **2.1 Introducción a la Calidad**

#### **2.1.1 Conceptos**

**Calidad:** Conjunto de propiedades y de características de un producto o servicio, que le confieren aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

**Control de Calidad:** Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio.

**Garantía de Calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de un producto o servicio satisface los requerimientos dados sobre calidad.

**Gestión de Calidad:** Aspecto de la función de gestión que determina y aplica la Misión, Objetivos y Responsabilidades, y que lo realiza con medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, la garantía de calidad y la mejora continua.

“La gestión de calidad es responsabilidad de todos los niveles ejecutivos, sin embargo, debe estar guiada por la alta dirección. Su realización involucra a todos los miembros de la dirección”

**Sistema de Gestión de Calidad:** Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad.

**Calidad Total:** Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

### **2.1.2 Evolución de Calidad**

Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la Gestión de la Calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer de norma explícita en los organigramas de las Compañías.

Tomando ese momento como punto de partida para el análisis y resumiendo al máximo sus conclusiones, se distinguen tres etapas diferentes y sucesivas:

- a) El Control de Calidad.
- b) El Aseguramiento de la Calidad.
- c) La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países.

### **a) El control de Calidad:**

Esta primera etapa se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, un semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Se trata, sin duda, de una concepción poco competitiva de la Gestión de la calidad, ya que las inspecciones o ensayos tienen lugar "a posteriori", cuando la materia prima se ha recibido, cuando un proceso productivo ha concluido o cuando el producto final está terminado.

En el Sector Servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, que es llevada a cabo habitualmente por el jefe inmediato o el jefe del jefe inmediato de quien lo realiza. (Así ha venido sucediendo en Banca, Seguros, Agencias de viaje, Consultorías, etc.).

Durante esta etapa, la Función de la Calidad en las empresas industriales tiene una importancia y una autoridad muy limitadas y un nivel jerárquico bajo. En las empresas de Servicios, no existe como tal función.

### **b) El aseguramiento de la Calidad**

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad. Son industrias como la Nuclear, la Aeronáutica, la de Defensa, etc.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos o lamentarlos, y se incorpora el concepto de la "prevención" a la Gestión de la Calidad, que se desarrolla sobre esta nueva idea en las empresas industriales, bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad.

El Aseguramiento de la Calidad es un sistema (la Calidad Total no lo es) y como tal, es un conjunto organizado de procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar.

La Función de la Calidad en las empresas industriales se enriquece en esta etapa con competencias de contenido más amplio y más creativo. La lleva a cabo personal más calificado y adquiere más autoridad, subiendo uno o dos escalones en el organigrama de las empresas.

Las Normas ISO en su serie 9000 y sus equivalentes europeas EN-ISO 9000 y españolas UNE-EN-ISO 9000 esquematizan los procedimientos y su contenido y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una Gestión de la Calidad basada en el concepto del aseguramiento.

El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad (etapa anterior) sino que lo absorbe y lo complementa.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales también sirve para establecer la confianza en el suministrador.

### **c) La Calidad Total**

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.

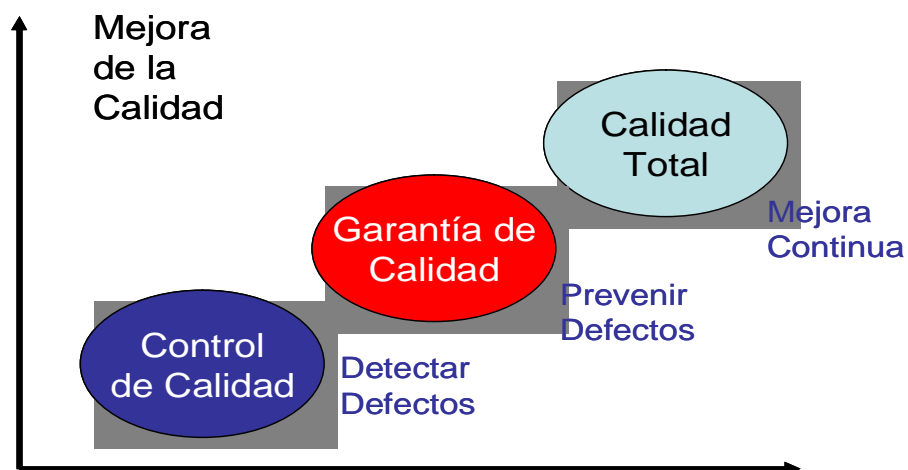


La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.

Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, no posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido.



## **2.2 Información General de HSBC**

### **2.2.1 Historia**

Grupo de Control / Grupo PRIME

**1976:** Se funda el Banco de Crédito y Servicio, Bancreser, a través de la fusión de diversas empresas financieras.

**1982:** Se estatiza la Banca y Bancreser pasa a manos del Gobierno Federal siendo el Banco más rentable del Sistema.

**1984:** Los antiguos accionistas de Bancreser fundan grupo PRIME, con las empresas financieras no bancarias que pertenecían a dicho Banco (Casa de Bolsa, Arrendadora, Fianzas y Seguros).

**1991:** Se constituye Grupo Prime como agrupación financiera con las empresas anteriores más la Casa de Cambio, Almacenadota y Factoraje.

**1992:** Unido al fideicomiso constituido por los consejeros de Banco Internacional, Grupo Financiero PRIME adquiere Banco Internacional

#### **Banco Internacional**

**1941:** Fundación

**1972:** Se convierte en Banca Mixta, con mayoría accionaria del Gobierno Federal.

**1974:** El Gobierno Federal cede su participación a Nacional Financiera y el Banco empieza a operar como ventanilla de captación de esa institución.

**1989:** Se deslinda el Banco de Nacional Financiera

**1992:** Se privatiza y es comprado por Grupo Financiero PRIME

En 1995 Grupo Financiero PRIME Internacional cambia su denominación a: GRUPO FINANCIERO BITAL, a partir de este momento, se inicia una etapa de desarrollo, a través de la penetración del mercado basada en la capacidad instalada con sucursales automatizadas a nivel nacional, en línea y en tiempo real, con tecnología de punta.

## **HSBC**

El Grupo Financiero HSBC tiene una historia notable en servicios bancarios y financieros, esta historia ha dejado su huella para hacernos lo que hoy en día somos:

“Una de las organizaciones líderes del mundo financiero moderno”

A continuación se presentan algunos de los eventos principales en el crecimiento del Grupo desde 1959:

**1959:** Adquiere el British Bank of the Middle East

**1965:** Adquiere Hang Seng Bank Limited

**1980:** Adquiere el 51% del Marine Midland Bank

**1981:** Adquiere Hong Kong Bank of Canada

**1982:** Adquiere con el 40% de interés el Egyptian British Bank

**1986:** Adquiere Hongkong Bank of Australia Limited

**1987:** Adquiere las acciones restantes de Marine Midland y un 14.9% de intereses netos en Midland Bank plc (hoy conocido como HSBC Bank plc.)

**1991:** Se funda HSBC Holdings. Sus acciones se negocian en la bolsa de valores de Londres y Hongkong.

**1992:** HSBC Holdings compra las acciones restantes de Midland Bank.

**1993:** Las oficinas centrales de Grupo HSBC se traspasan a Londres.

**1994:** Se incorpora localmente Malasia, formando así Hongkong Bank Malaysia Berhad (ahora HSBC Bank Malaysia Berhad)

**1997:** El Grupo funda una nueva subsidiaria en Brasil, Banco HSBC Bamerindus S.A. (hoy conocido como HSBC Bank Brasil S.A. Banco Múltiplo). Adquiere Roberts S.A. (Inversiones de Argentina)

**1999:** HSBC adquiere Republic New Cork Corporation (Actualmente se integra con HSBC USA Inc.) y su empresa gemela SafraRepublic Holding S.A. (Actualmente HSBC Republic Holding Luxemburgo S.A.)

**2000:** HSBC adquiere CCF, uno de los principales Bancos en Francia

**2001:** Adquiere China Securities Investment Trust Corporation (Ahora conocida como HSBC Asset Management Taiwan), Demirbank TAS (Hoy HSBC Bank A.S.), que ocupa el quinto lugar de los bancos privados de Turquía: y NRMA Building Society Limited (Actualmente HSBC Building Society).

**2002:** HSBC adquiere la empresa financiera y de banca corporativa de State Street Bank and Trust Company's Global Trade Banking de Australia; Benkar Tuketici Finismani ve Kart Hizmetleri A.S. (Proveedor Financiero líder en Turquía; y Grupo Financiero Bital.

Compra un 10% de los intereses de Ping An Insurance Company of China Limited, que ocupa el segundo lugar de las compañías de seguros de vida en China.

**2003:** CCF conviene incrementar sus acciones en el Banco Privado Francés Banque Euforin S.A. Hasta 83.95% HSBC adquiere Keppel Insurance Pte Ltd, proveedor de seguros de vida y seguros islámicos en Singapur. Incrementa sus acciones del 60% al 100% en Equator Holding Limited.

HSBC completa su adquisición de Household Internacional Inc.; compañía financiera líder en Estados Unidos, que cuenta con 53 millones de clientes y más de 1,300 sucursales en 45 estados.

### **2.3 Información General de la Dirección**

#### **MISIÓN**

“En la Dirección se tiene el compromiso de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, detectando sus necesidades, entendiendo sus requerimientos, gestionando eficientemente, controlando e innovando, basándonos en el talento y capacidad de nuestra gente.”

#### **VISIÓN**

“Ser la mejor opción de contacto OUTBOUND para todos nuestros clientes”

**1996 – 1999:** Cobranza es una subdirección ligada al Call Center de centro de atención a clientes.

**1999:** Inicia la tecnología en la subdirección, con la exclusiva del sistema Debt Manager, que solo utilizaba cobranza.

**2000:** Se realiza una integración de la subdirección a la dirección de recuperación, se cuenta con los productos de autos, consumo, tdc e hipotecario.

**2001:** Se consolida el área de Información y Herramientas, se formaliza el proyecto de banca y existe un crecimiento importante en las áreas, de igual modo se formaliza la coordinación del PSCC y las gerencias de los productos.

**2002:** Dan inicio los proyectos de planeación y post-venta. (Muy enfocado al cuidado de la migración).

**2003:** Se genera una reestructura, incorporándose el área de Hipotecario, Compliance y Control. La estructura crece y se convierte en dirección de cobranza y las gerencias se consolidan como subdirecciones.

**2004:** Inician proyectos como planeación, Post-venta PFS. Se separan los productos de consumo y TDC y se crea el área de Logística. Comienzan como un proyecto el área de Monitoreo y el cambio a tecnoparque al igual que inicia el área de Servicio.

**2005:** Se realiza el cambio a Tecnoparque, se consolida el área de Logística para todos los productos y se genera y arranca el proyecto de calidad en la dirección.

## **CALL CENTER**

**2001:** Se cambia el área administrativa a Reforma 243 y solo el Call Center se mantiene ubicado en Reforma 156. La operación dependía del mismo Pool y se crea la generación de incentivo de manera individual.

En lo que refiere a sistemas, se utiliza Debt Manager para consumo y autos, un WEB para la cobranza de TDC.

Las capacitaciones solo duraban una semana de manera interna y no existía la segmentación de la cartera, para cobranza.

Los tramos de control, eran muy pequeños, existían 3 supervisores con 30 y 25 ejecutivos cada uno, haciendo un total de 80 personas.

**2002:** La cartera empieza a ser segmentada por pago vencido para su cobranza, al igual que empiezan las campañas automáticas de Davox, se empieza a tener mucha comunicación con ejecutivos de recuperación, y comienzan las campañas nocturnas. La gerencia se convierte en subdirección.

Los tramos de control crecieron en baja proporción, mostrándose para este año 5 supervisores con aproximadamente 30 ejecutivos cada uno, dando un total de aproximadamente 120 personas.

**2003:** Cobranza se vuelve el Front End de los productos consumo, autos e hipotecario.

La segmentación empieza a ser especializada, y se cobran nuevos productos como pymes, platinum, empresarial e impulso (ahora educación).

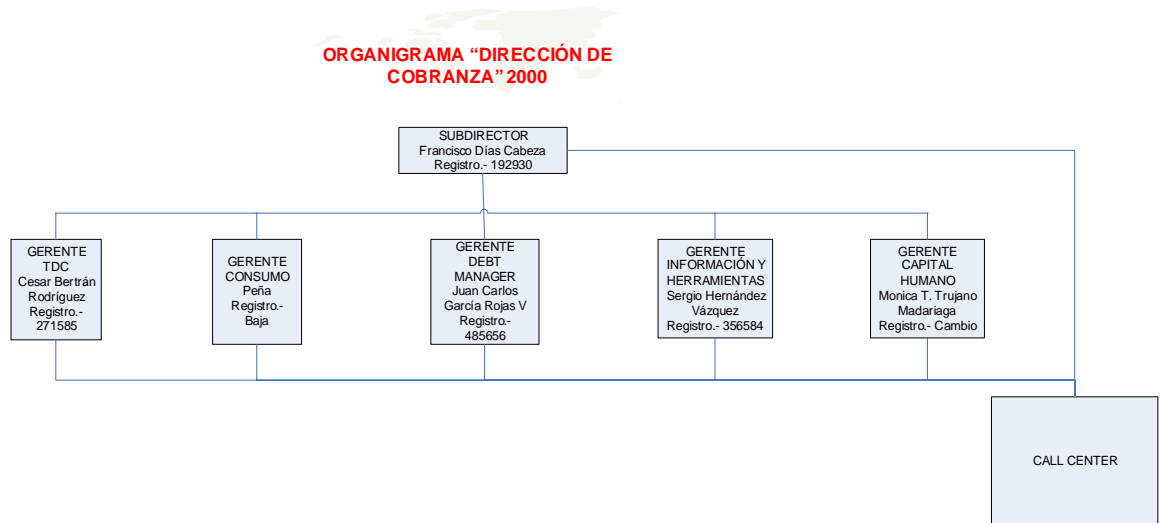
De igual manera el área de operaciones cambia de área para su administración.

**2004:** Comienzan las campañas de servicio, la medición también tiene un giro y se comienza a medir el ACD, las llamadas por Davox, se incluyen las mejoras y el monitoreo. La post-venta ya no solo se ve como herramienta preventiva para la migración si no también como de atención al cliente. Comienza el intercambio de talentos entre las subdirecciones.

Se crea la gerencia de soporte, y la estructura cambia radicalmente con la creación de supervisores.

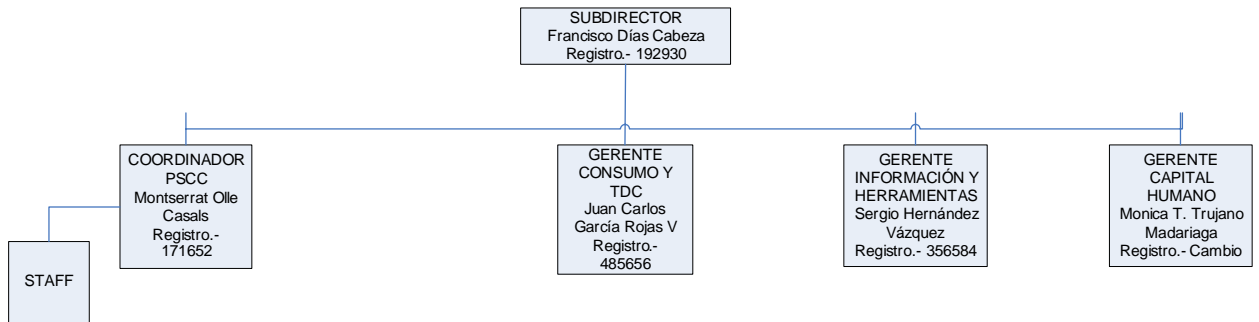
**2005:** Comienza la especialización por producto y la estructura es mas horizontal, con gerentes, lideres, supervisores y ejecutivos. En esta etapa ya se mide la dictaminación y los contactos. Monitoreo ya se ve como una herramienta mas sólida y de gran ayuda para la gestión. La capacitación ya tiene una duración de 15 días y ya es impartida por recursos humanos.

**ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA:**

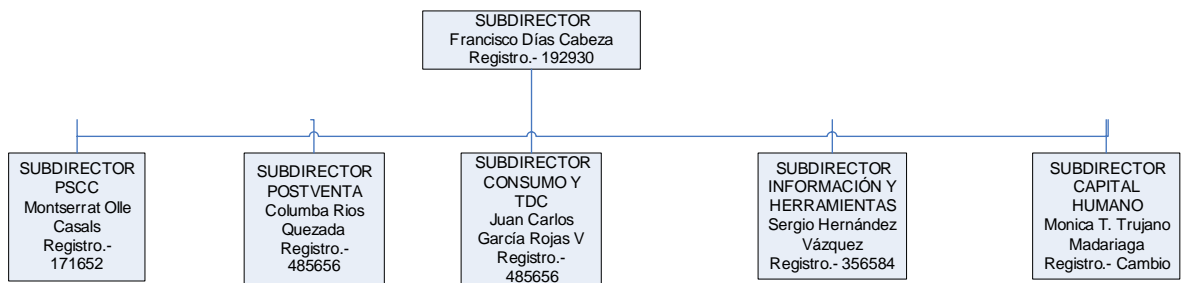




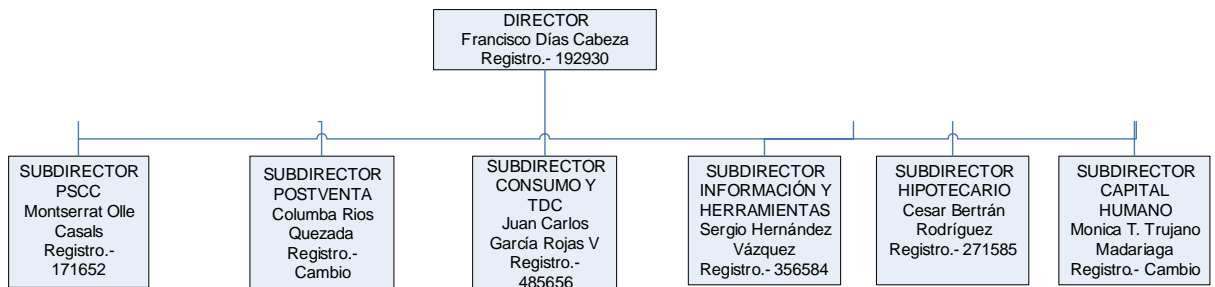
### ORGANIGRAMA "DIRECCIÓN DE COBRANZA" 2001



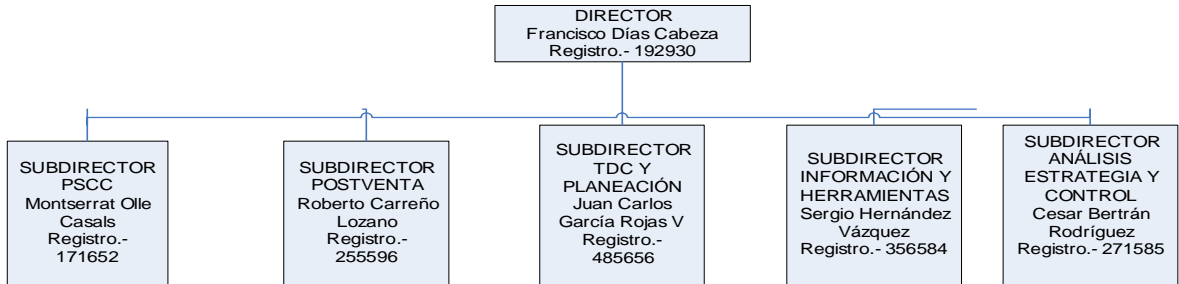
### ORGANIGRAMA "DIRECCIÓN DE COBRANZA" 2002



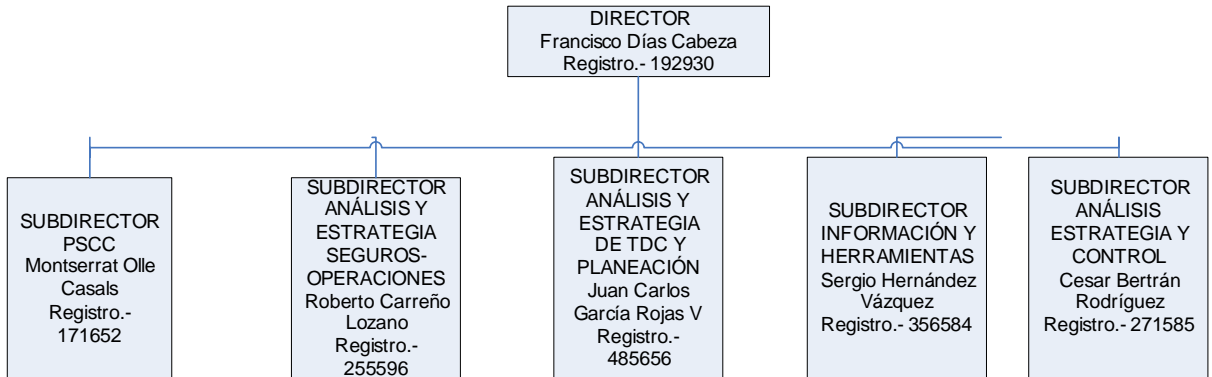
### ORGANIGRAMA "DIRECCIÓN DE COBRANZA" 2003



**ORGANIGRAMA "DIRECCIÓN DE COBRANZA" 2004**



**ORGANIGRAMA "DIRECCIÓN DE COBRANZA" 2005**



### **3 Antecedentes, Visión y Misión**

#### **3.1 Visión de HSBC**

La visión de HSBC México es:

**“Ser la mejor institución financiera en México en la percepción de nuestros clientes”**

Grupo HSBC está comprometido con **5 Principios Elementales:**

- Destacada atención y servicio a clientes
- Eficiencia y efectividad en las operaciones
- Sólido capital y liquidez
- Política conservadora de préstamos
- Estricta disciplina de gastos

Grupo HSBC está comprometido con **12 Valores Estratégicos:**

- Los más altos estándares de integridad en todos los niveles
- Compromiso a la verdad y al trato justo
- Control de la administración del negocio en todos los niveles
- Abierto compromiso con la calidad y la capacidad
- Mínima burocracia
- Decisiones e implementaciones rápidas
- Los intereses del Grupo son antes que aquellos de los individuos
- Apropiada delegación de autoridad con responsabilidad
- Empleo justo y objetivo
- Reclutamiento, selección y promoción de personal de acuerdo a evaluación del desempeño

- Alto espíritu de compromiso y cumplimiento de las leyes, normas, políticas y demás regulaciones que conducen y dirigen nuestro negocio
- Promoción de una buena práctica ambiental, un desarrollo sostenido y un compromiso con el bienestar y desarrollo de cada comunidad local.

### **3.2 Visión de la Dirección de Cobranza**

Alineada a la Visión de HSBC México, tenemos definida la Visión de la Dirección de Cobranza:

**“Ser la mejor opción de contacto Outbound en HSBC México”**

### **3.3 Misión de la Dirección de Cobranza**

La Misión de la Dirección de Cobranza es:

**“En la Dirección de Cobranza se tiene el compromiso de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, detectando sus necesidades, entendiendo sus requerimientos, gestionando efectivamente, controlando e innovando, basándonos en el talento y capacidad de nuestra gente.”**

La Misión de la Dirección de Cobranza es elaborada en la junta de mandos medios de la Dirección y autorizada por el Director del área, asimismo es revisada y validada al menos cada 2 años. La misión es definida como un medio para conducir a la Dirección de Cobranza hacia la mejora del desempeño y el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Dirección de Cobranza asegura que la Misión es adecuada a los propósitos del Grupo HSBC.

Para asegurar que la Misión es entendida y se mantiene el conocimiento actualizado sobre su interpretación, el área de Calidad junto con los titulares de cada área son responsables de reforzarla y verificar su entendimiento a través de pláticas, presentaciones o cualquier medio disponible para el mismo.

### **3.4 Organigrama de la Dirección de Cobranza**

La estructura organizacional de la Dirección de Cobranza se encuentra establecida en los organigramas, en éstos se mencionan las áreas que la conforman en cada uno de sus niveles y que se encuentran en el alcance del Modelo de Calidad.

## **4 Estructura Documental**

### **4.1 Modelo de Calidad**

El Modelo de Calidad de la Dirección de Cobranza se encuentra basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000 bajo un enfoque de procesos.

El mapa muestra la Interacción de los Procedimientos Generales y Específicos del Modelo de Calidad de la Dirección de Cobranza.



## 4.2 Universo de Procesos

Los procesos existentes en la Dirección de Cobranza, su codificación, así como la interacción de estos, se encuentran establecidos en el Macroflujo de Procesos de la Dirección de Cobranza (Anexo 2 Macroflujo de Procesos de la Dirección de Cobranza), existen 2 tipos de proceso en la Dirección de Cobranza, mismos que se definen a continuación:

- **Procesos Administrativos**

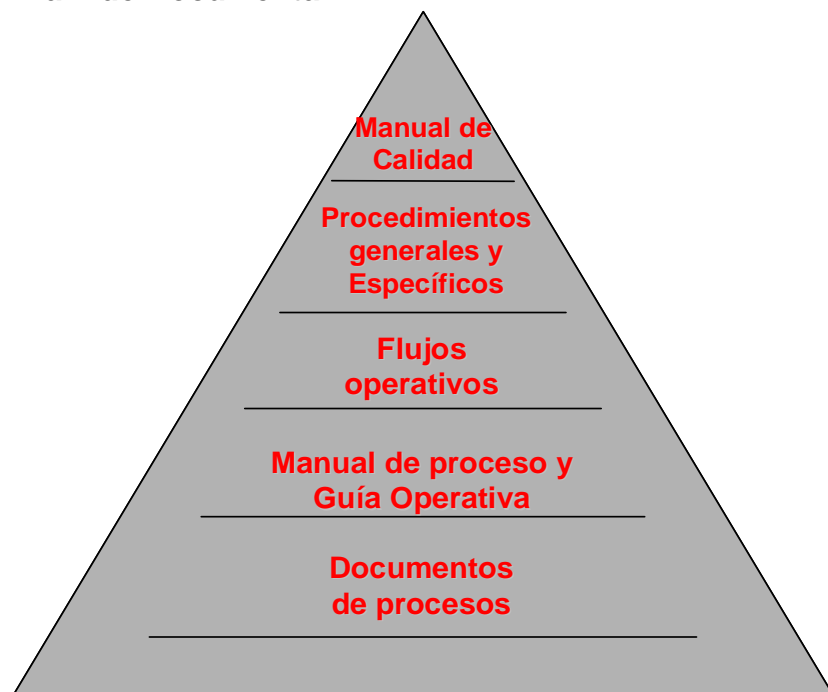
Los procesos administrativos son aquellos que no necesariamente tienen una secuencia cronológica entre cada una de las actividades, ni el proceso que se ejecuta se repite cada vez que se elabora, sin embargo; sirven de apoyo para los procesos operativos p.e. análisis estadísticos, estrategias, proyectos, etc.

- **Procesos Operativos**

Un proceso operativo es una serie de actividades en orden lógico y cronológico conectadas por un flujo de bienes e información que transforman diversas entradas en salidas.

Los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos son eficaces, son documentados de acuerdo a lo establecido en los procedimientos generales y específicos de Modelo de Gestión de Calidad.

#### 4.3 Pirámide Documental



La pirámide documental es el conjunto de documentos que definen, controlan y evidencian el Modelo de Calidad en la Dirección de Cobranza.

La documentación del Modelo de Calidad es controlada en cuanto a su vigencia y distribución a través del Procedimiento General de Elaboración y Control de Documentos (PG-002), la documentación se estructura de la siguiente forma:

Se encuentran establecidos 5 niveles de documentos:

**a) 1er Nivel Manual de Calidad**

Es un documento que especifica y describe el alcance del Modelo de Calidad, la Visión y Misión de la Dirección, asimismo referencia los procedimientos generales y específicos documentados.

**b) 2do Nivel Procedimientos Generales y Específicos**

Los procedimientos generales y específicos son aquellos que detallan las actividades, responsabilidades, formatos y documentos con los cuáles se garantiza el cumplimiento de cada uno de los requisitos del modelo de calidad, los procedimientos documentados en el Modelo de Calidad se definen a continuación:

Procedimiento General de Control de Proceso	PG-001
Procedimiento General de Elaboración y Control de Documentos	PG-002
Procedimiento General de Elaboración y Control de Registros	PG-003
Procedimiento Específico de Revisión de Desempeño	PE-001
Procedimiento Específico de Recursos Humanos	PE-002
Procedimiento Específico de Competencias	PE-003



Procedimiento Específico de Infraestructura	PE-004
Procedimiento Específico de Ambiente de Trabajo	PE-005
Procedimiento Específico de Control de los Requisitos del Cliente	PE-006
Procedimiento Específico de Elaboración y Entrega del Producto	PE-007
Procedimiento Específico de Identificación y Trazabilidad del Producto	PE-008
Procedimiento Específico de Satisfacción del Cliente	PE-009
Procedimiento Específico de Revisión Interna de Procesos	PE-010

El Comité de Calidad de la Dirección de Cobranza es responsable de verificar y aprobar cada uno de los procedimientos del Modelo de Calidad de la Dirección.

### **c) 3er Nivel Flujos Operativos**

Documento que describe la forma en que se lleva a cabo la planificación de la realización del producto y describe de forma gráfica el proceso clave y sus principales referencias.

### **d) 4to Nivel Manual de Proceso y Guía Operativa**

El Manual de Proceso es un documento que detalla las actividades mencionadas en el Flujo Operativo y que por la naturaleza del flujo no pueden ser plasmadas de forma gráfica.

Las guías operativas son documentos que detallan una actividad del proceso (Manejo de Aplicaciones, Elaboración de Medidores, etc.), las guías operativas no necesariamente están ligadas a un flujo operativo.

## **e) 5to Nivel Documentos de Proceso**

Los documentos de proceso son aquellos que contienen el detalle de información de cada proceso, p.e. (Riesgos, Medidores, Registros, etc.)

### **4.4 Procedimientos Generales**

El Modelo de Calidad de la Dirección de Cobranza contempla 3 Procedimientos Generales, estos procedimientos rigen a todos los documentos del Modelo de Calidad, cada uno de los procedimientos se definen a continuación:

#### **4.4.1 Procedimiento de Control de Proceso (PG-001)**

Establece los lineamientos para identificar y planear cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza así como para asegurar que estos son ejecutados bajo condiciones controladas garantizando la satisfacción del cliente.

#### **4.4.2 Procedimiento de Elaboración y Control de Documentos (PG-002)**

Establece los lineamientos de documentación con el fin de proporcionar a los miembros de la Dirección de Cobranza un estándar que asegure que todos los procedimientos, procesos, manuales y modelos creados sigan un criterio único para su elaboración y control.

#### **4.4.3 Procedimiento de Elaboración y Control de Registros (PG-003)**

Establece los lineamientos para elaborar, mantener e identificar los registros de calidad, permitiendo así evidenciar la correcta aplicación y control en cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza.

## **4.5 Procedimientos Específicos**

El Modelo de Calidad de la Dirección de Cobranza contempla 13 Procedimientos Específicos, estos procedimientos rigen a todos los documentos del Modelo de Calidad, cada uno de los procedimientos se definen a continuación:

### **4.5.1 Procedimiento de Revisión de Desempeño (PE-001)**

Establece los lineamientos y metodología para la definición, seguimiento y medición de los objetivos generales de la Dirección de Cobranza.

### **4.5.2 Procedimiento de Recursos Humanos (PE-002)**

Establece los lineamientos para garantizar que se cuenta con los recursos requeridos en cada proceso.

### **4.5.3 Procedimiento de Competencias (PE-003)**

Establece los lineamientos para garantizar gente apta y competente en cada uno de los puestos de la Dirección de Cobranza.

### **4.5.4 Procedimiento de Infraestructura (PE-004)**

Establece los lineamientos para garantizar las herramientas y mobiliario del personal de la Dirección de Cobranza lo cual les permita realizar sus labores adecuadamente.

#### **4.5.5 Procedimiento de Ambiente de Trabajo (PE-005)**

Establece una metodología en la Dirección de Cobranza que permita determinar y gestionar acciones encaminadas a la mejora de la percepción del ambiente de trabajo en el personal de la Dirección.

#### **4.5.6 Procedimiento de Control de los Requisitos del Cliente (PE-006)**

Establece los lineamientos para la identificación, seguimiento, control y cumplimiento de las especificaciones y requisitos del cliente en cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

#### **4.5.7 Procedimiento de Elaboración y Entrega del Producto (PE-007)**

Establece los lineamientos para asegurar que cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza se ejecutan bajo condiciones controladas y que cumplen con los requisitos del cliente.

#### **4.5.8 Procedimiento de Identificación y Trazabilidad del Producto (PE-008)**

Establece las características indispensables y los criterios de aceptación para realizar las inspecciones y pruebas, así como la identificación del estado de inspección y pruebas que se hacen al producto en las etapas de Insumo, Proceso y Producto Terminado.

#### **4.5.9 Procedimiento de Satisfacción del Cliente (PE-009)**

Establece los lineamientos para conocer el índice de satisfacción del cliente con relación al producto o servicio proporcionado en cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza, esto con el fin de que se generen acciones enfocadas a incrementar el nivel de satisfacción del mismo.

#### **4.5.10 Procedimiento de Revisión Interna de Procesos (PE-010)**

Establece los lineamientos para planear y llevar a cabo las revisiones internas de procesos, con el fin de verificar que los procesos se están ejecutando y controlando de acuerdo a los lineamientos del Modelo de Calidad.

### **5 Sistema de Gestión de Calidad**

#### **5.1 Requisitos Generales**

La Dirección de Cobranza maneja su Sistema de Gestión de Calidad bajo un enfoque basado en procesos, como parte de la Gestión de Calidad, la Dirección de Cobranza cuenta con procesos y procedimientos establecidos, documentados, implementados y mantenidos que permiten una gestión y mejora continua de la eficacia de acuerdo a los requisitos propios del Modelo de Calidad, esto se realiza mediante:

La identificación, documentación, aplicación y mejora continua de los procesos necesarios para la gestión del Modelo de Calidad (procesos establecidos en el Macroflujo de Procesos de la Dirección de Cobranza).

## 5.2 Requisitos de la Documentación

Cada uno de los procesos de la Dirección de Cobranza, se encuentran documentados bajo la siguiente secuencia de actividades:

- a) **Objetivos Específicos.** Se establecen Objetivos Específicos por cada Subdirección, en congruencia con los Objetivos Generales de la Dirección de Cobranza, mismos que son registrados en el formato de Objetivos Específicos, esto de acuerdo a lo especificado en el Procedimiento Específico de Revisión de Desempeño (PE-001)
- b) **Macroflujo de Procesos.** Los procesos existentes en la Dirección de Cobranza, su codificación, así como la interacción de estos, se encuentran establecidos en el Macroflujo de Procesos de la Dirección de Cobranza.
- c) **Universo de Procesos.** De acuerdo al Macroflujo de Procesos de la Dirección de Cobranza, se elabora el Universo de Procesos, formato que permite establecer los procesos existentes por cada una de las Subdirecciones de Cobranza.
- d) **Flujo Operativo.** A partir de los procesos registrados en el Universo de Procesos por cada una de las Subdirecciones, se elabora el flujo operativo por cada proceso, el cual se permite realizar análisis sobre:
  - La coherencia en el flujo de las actividades, así como el paralelismo de las tareas.
  - La posibilidad de modificar, eliminar o mejorar actividades o procesos completos.
  - La existencia de reprocesos innecesarios.

Además de lo antes mencionado, a través del Flujo Operativo podemos identificar y determinar lo siguiente:

- Variables y Controles de Riesgos.
- Controles Duales y Facultades del personal involucrado.
- Medidores e Indicadores.
- Documentos Regulatorios
- Inspecciones y Prueba de cadena de suministro (Criterios de Revisión)
- Registros de proceso

e) **Manual de Proceso.** A través del manual de proceso, se describen a detalle cada una de las actividades establecidas en el Flujo Operativo, lo cual permite especificar peculiaridades dentro del proceso que no pueden ser plasmadas en el Flujo.

f) **Guía Operativa.** La guía operativa permite la documentación de ciertas actividades o acciones establecidas en el manual de proceso o flujo operativo, que por su naturaleza implican demasiado detalle y no pueden ser plasmadas en los documentos mencionados, p.e. descripción de acceso paso a paso a aplicaciones internas, etc.

g) **Documento de Riesgos.** El documento de riesgos permite concentrar las Variables y Controles de riesgos detectados en el flujo operativo y manual de proceso, del mismo modo permite calificar el Impacto Potencial, Probabilidad de Incidencia, Valor del Riesgo y Estrategia de Mitigación, con el fin de cumplir con las especificaciones del producto del cliente.

- h) **Documento de Facultades.** El Documento de Facultades permite separar por puestos la preparación de la aprobación del producto con el fin de evitar cualquier riesgo operativo, estas facultades corresponden a lo establecido en la Descripción y Perfil de Puesto de cada persona.
- i) **Documentos Regulatorios.** El Documento Regulatorio permite la identificación y registro de las circulares, disposiciones oficiales, y documentos regulatorios que rigen a cada proceso en la elaboración del producto.
- j) **Documento de Medidores.** El Documento de Medidores permite la identificación y registro de los medidores e indicadores que se elaboran en un proceso con el fin de garantizar su elaboración y revisión, así como para promover la mejora continua.
- k) **Documento de Control de Registros.** El Documento de Control de Registros permite la identificación de todos los registros de cada uno de los procesos, estos registros sirven como evidencia en la elaboración, preparación y entrega del producto.
- l) **Documento de Inspección y Prueba.** El Documento de Inspección y Prueba permite establecer las características indispensables y los criterios de aceptación para realizar inspecciones y prueba en todas las etapas del proceso (Insumo, Proceso y Producto Final) con el fin de cumplir con los requerimientos del producto del cliente.

El personal involucrado en los procesos es responsable del seguimiento, medición y análisis del desempeño de cada uno de ellos, esto de acuerdo a lo especificado en el flujo operativo.



Cada proceso realiza las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de ellos basándose en los objetivos del proceso.

Cada uno de los documentos son revisados y aprobados antes de su distribución por el personal autorizado. Se cuenta con un Sistema de Consulta de Documentos desarrollados en una página Web, donde se encuentran los documentos vigentes en su última versión, la cual está disponible para todo el personal de la Dirección de Cobranza, a través del Sistema de Consulta de Documentos se asegura que:

- Las ediciones pertinentes de los documentos apropiados están disponibles en todas las áreas de la Dirección de Cobranza donde se llevan a cabo los procesos para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad
- Los documentos no válidos u obsoletos se retiran en el menor plazo posible de todos los puntos de uso o distribución
- El resguardo de documentos obsoletos con fines legales o por conservar la información se encuentran identificados adecuadamente.

Los cambios en los documentos son revisados y aprobados de acuerdo a lo descrito en el Procedimiento General de Elaboración y Control de Documentos (PG-002).

## **5.3 Planificación y Seguimiento**

### **5.3.1 Comité de Calidad**

La Dirección de Cobranza cuenta con un Comité de Calidad mismo que está conformado por el personal de la Dirección, este comité tiene las siguientes responsabilidades:

- Promover el apego a los requerimientos del Modelo de Calidad en todos los niveles.
- Promover la mejora continua de los procesos de la Dirección de Cobranza.
- Establecer canales efectivos de comunicación con el personal y los clientes.
- Garantizar la vigencia de los procedimientos generales y específicos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Difundir, capacitar e informar a todo el personal de la Dirección de Cobranza sobre el Sistema de Gestión de Calidad.
- Ejercer liderazgo mediante apoyo, participación y revisión del cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, a través de las siguientes actividades:
  - ❖ Establecimiento de Calendarios de revisión a procesos.
  - ❖ Análisis de resultados de revisiones de proceso.
  - ❖ Mantener evidencia y registro de cada una de las revisiones de los procesos.

- ❖ Seguimiento a acciones Correctivas y Preventivas que se deriven de las revisiones de los procesos.
- ❖ Asegurar el cumplimiento de la documentación y actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
  - Llevar a cabo reuniones y presentaciones de avances y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad con los responsables de las áreas.
  - La planeación de las revisiones de los procesos se realiza de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento Específico de Revisión de Procesos (PE-010).

## Conclusión

El tomar el concepto de calidad como una forma de vida, es lograr entender este concepto como una cultura, la cual debe estar presente en todas las actividades que emprendamos, sumergirnos en esta filosofía tomando en cuenta que en la actualidad se están presentando cambios estructurales.

El término calidad es muy importante dentro de la empresa ya que es una herramienta de desarrollo, representa el medio de crecimiento individual y colectivo de las personas que forman parte de esta cultura.

Es un compromiso tanto de la alta dirección como de todos los colaboradores de la empresa mantener un Sistema de Gestión de Calidad óptimo para el logro de la satisfacción del cliente tanto interno como externo de la empresa.

La calidad es un punto de partida para poder incursionar en el mundo competitivo ya que consiste en mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes, de tal manera que queden totalmente convencidos y satisfechos de que el producto o servicio posee las características necesarias para satisfacer sus necesidades.

El caso práctico aquí mostrado es una clara forma de seguir un modelo de calidad para cualquier empresa que requiera trabajar o regirse en un Sistema de Gestión de Calidad.

La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

Por último podemos mencionar que al hablar de calidad nos estamos comprometiendo en una condición indispensable para lograr el máximo potencial productivo en toda la organización.

En la Dirección de Cobranza de HSBC, estamos convencidos que este medio es una fuente fundamental para poder cerrar ciclos de procesos importantes para generar, buenas tomas de decisiones, encaminar nuevas estrategias, etc. Es por esto que enunciamos la importancia de este modelo para la implantación en cualquier empresa.