



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA  
LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**NOMBRE DE LA TESINA**

**UNA APLICACIÓN PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN DE LA  
CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
CON BASE A UN MODELO DE OPERACIÓN Y LA NORMA ISO  
9001:2008**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

***PRESENTA***  
**JOSÉ LUIS CARLOS AQUINO**

**DIRECTOR DE TESINA: LICENCIADO FODEL JAMIT SIMENTAL  
CIUDAD DE MÉXICO, MAYO DE 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Introducción .....	3
Antecedentes Históricos .....	6
 <b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Factores de la Producción .....	8
1.2 Conceptos Generales de Recursos Humanos .....	11
1.3 Definición y Modelos de Recursos Humanos .....	12
1.4 Administración de los Recursos Humanos .....	16
1.5 Descripción de Puestos .....	16
1.6 Reclutamiento y Selección .....	18
1.7 Inducción. ....	22
1.8 Capacitación y Desarrollo .....	22
1.9 Evaluación del Desempeño .....	23
 <b>CAPITULO II: APLICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	
2.1 Conceptos de Calidad .....	27
2.2 Norma ISO 9001:2008 .....	31
2.3 Gestión de los Recursos Humanos (6.2 de la Norma ISO 9001:2008) .....	32
2.4 La Calidad cómo Estrategia Primordial .....	33
2.5 El Impacto de la Calidad .....	33
2.6 Factores Fundamentales que Influyen en la Calidad .....	34
2.7 Enfoque Sistémico .....	38
2.8 Costos de la No Calidad .....	38
2.9 La Calidad como Filosofía Empresarial .....	40
2.10 Organización para la Gestión por Calidad .....	40
2.11 Logros y Beneficios por Compromisos con la Calidad .....	41
 <b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL MODELO PRÁCTICO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008</b>	
3.1 Requisitos del Sistema .....	44
3.2 La Responsabilidad de la Dirección .....	45
3.3 Gestión de los Recursos Humanos .....	48
3.4 La Realización del Producto .....	48
3.5 Medición, Análisis y Mejora .....	49

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN EN UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE EVALUACIONES DE CONTROL DE CONFIANZA PARA EL INGRESO, PERMANENCIA O PROMOCIÓN PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE SEGURIDAD PÚBLICA.**

4.1	Marco Normativo	51
4.2	Estructura Organizacional	51
4.3	Propósito y Alcance	52
4.4	Terminología y Definiciones	52
4.5	Acciones y Aplicación de Procesos	53
4.6	Descripción del Proceso Administrativo de Evaluación de Control de Confianza	55
4.7	Control de Gestión	55
4.8	Dirección de Programación	59
4.9	Dirección de Entorno Social y Situación Patrimonial	62
4.10	Dirección de Poligrafía	66
4.11	Dirección de Psicología	67
4.12	Dirección Médica y Toxicológica	69
4.13	Emisión de Resultados	72
	Conclusiones	74
	Bibliografía	75

## INTRODUCCIÓN

En años recientes la economía y la administración actúan unidas y van muy a la par una de la otra, ya que en la administración, así como en la economía se realizan toma de decisiones, esto para que los recursos que se utilizan en la empresa u organización, sean aprovechados de buena forma para realizar un desarrollo económico y social.

Por lo que respecta a la economía, es la ciencia que se encarga del estudio de la producción, distribución, y consumo de los recursos escasos, del mismo modo el desarrollo de los factores de la producción tierra, trabajo, capital y tecnología.

Por otra parte la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

En lo que se refiere a los factores de la producción con relación al trabajo, acotaré la definición teórica básica y aproximándome a lo que de manera habitual entendemos por trabajo, dicho concepto se puede utilizar de manera muy frecuente, como la acción que realiza una persona que se ocupa de llevar una serie de actividades ya sea a nivel físico o intelectual.

En el contexto económico actual, es importante destacar que el éxito o supervivencia de una empresa o institución depende de la correcta administración de los recursos humanos que le permite a las organizaciones obtener una mayor productividad y ventajas competitivas en el mercado, además, potenciar sus aptitudes físicas e intelectuales.

Frente al panorama de la economía mundial, las empresas que desean tener éxito, deben adaptar su estructura a los cambios del mercado, tecnología y sobre todo para innovar sus procesos productivos, dado que estos retos enfrentan las organizaciones, incluso las personas que las conforman, teniendo en cuenta entre otras características, mayor capacidad de adaptación, conocimientos más amplios de ciertos temas y desarrollar habilidades para el manejo de las tecnologías.

Así pues, en el desarrollo de este trabajo se diseñará un modelo práctico para la gestión de los recursos humanos basado en un sistema de gestión de calidad que permita asegurar la calidad y el desarrollo del personal que participa en el proceso de elaboración de un producto o servicio, asegurando su eficiencia dentro de las condiciones actuales de la economía, promoviendo el aprovechamiento de los recursos humanos en cualquier empresa o institución que genere incremento en la productividad y puedan redundar en un mayor margen de ganancia, mediante la aplicación de técnicas de la administración moderna como los Sistemas de Gestión de Calidad basados en la Norma ISO 9001:2008.

De lo anterior se deriva el objetivo particular del presente trabajo, que es aplicar un modelo práctico para la gestión de los Recursos Humanos con base en la Norma ISO 9001:2008, dentro de un proceso administrativo de evaluación de control de confianza para cualquier institución de Procuración de Justicia; que coadyuve a asegurar la calidad en la organización y que el personal que realiza trabajos que afecten la calidad de un producto o servicio sea más competente y productivo.

Ya que a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se coadyuva en el aprovechamiento de los recursos humanos dadas las condiciones actuales de la economía, permitiendo la eficacia y eficiencia organizacional, mediante la aplicación de un modelo administrativo de evaluaciones de control de confianza, para el ingreso, permanencia o promoción de servidores públicos de instituciones de seguridad pública.

De modo que para las instituciones de Procuración de Justicia en el país, se decretó la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, en relación con el título sexto, artículo 108.- Los Centros Nacionales de Acreditación y Control de Confianza aplicarán las evaluaciones a las que se refiere esta ley, tanto en los procesos de selección de aspirantes, como en la evaluación para la permanencia, el desarrollo y la promoción de los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública. Así mismo las dependencias de Procuración de Justicia que evalúan a los aspirantes y servidores públicos en activo, por tal motivo la aplicación de un modelo administrativo de control de confianza, permite dar cumplimiento a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez, lealtad e imparcialidad del personal en la actuación.

A través del desarrollo de cuatro capítulos se abordará la aplicación de un modelo administrativo para la gestión de los recursos humanos con un enfoque de procesos basado en la calidad. En el primer capítulo se abordarán los fundamentos teóricos de los conceptos de economía, factores de la producción, así como de definiciones y modelos de recursos humanos, descripción de puestos, reclutamiento y selección, también relacionados con la inducción, capacitación, desarrollo y finalmente con la evaluación del desempeño.

Posteriormente en el segundo capítulo se describirán conceptos de calidad, la aplicación de la Norma ISO 9001:2008, así como de algunos factores que influyen en la calidad en el desarrollo de un producto o servicio que impactan en logros y beneficios de una empresa u organización.

En el tercer capítulo se realizará el diseño del modelo práctico para la gestión de los recursos humanos con base en la norma ISO 9001: 2008, mediante el análisis de los requisitos de un sistema de gestión de calidad como de la documentación, las responsabilidades, el enfoque al cliente, la planificación, comunicación interna y revisión por la dirección relacionada con la gestión de los recursos humanos.

Es importante señalar que la Norma ISO 9001:2008 será reconocida hasta septiembre de 2018, que es lo que durará el periodo de transición de tres años a la Norma ISO 9001:2015.

Finalmente en el cuarto capítulo se llevará a cabo la propuesta de modelo de operación en un proceso administrativo para evaluaciones de control de confianza para el ingreso, permanencia o promoción de servidores públicos de seguridad pública retomando la información contenida en capítulos anteriores.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Por lo que se refiere a la Procuraduría General de la Republica se puede mencionar que fue creada mediante el decreto – Ley no. 40 del 2 de junio de 1948, emitido por la Junta Fundadora de la segunda República, presidida por José Figueres Ferrer. La Procuraduría General de la Republica nació como una dependencia del Ministerio de Justicia. Se le asignaron funciones del Ministerio Público junto con las del centro superior consultivo y directivo en los asuntos de naturaleza administrativa, civil, criminal y de trabajo.

No obstante la Procuraduría General de la Republica es un órgano y de desconcentración máxima del Ministerio de Justicia. Su sustento normativo se encuentra en la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la Republica (n° 6815 de 27 de septiembre de 1982).

Por un lado de acuerdo a la estructura orgánica de la Procuraduría General de la Republica, la Coordinación de Planeación, Desarrollo e Innovación Institucional, COPLADII, es el Órgano encargado de coordinar la instrumentación de las políticas públicas en materia de procuración de justicia, que permitan consolidar un esquema de trabajo con la participación de los sectores de la sociedad y de otras instancias de gobierno, a través del Sistema de Planeación, Innovación y Calidad en la Institución, de modo que dicho órgano estaba conformado a su vez por el Centro de Evaluación y Desarrollo Humano, el cual buscaba garantizar el cumplimiento de los principios que señala a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Con respecto al origen de las evaluaciones de control de confianza, se puede destacar la creación del Centro de Evaluación y Desarrollo Humano (CeDH) , que retoma al entonces Centro de Control de Confianza el cual fue creado mediante acuerdo del 02 de mayo de 1997 por el C. Procurador General de la República, tomando en consideración que por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 1997, se adicionaron al Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría de la República entre otros, los artículos 11 bis-1, que establecieron para todos los servidores públicos de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos contra la Salud y de la Unidad Especializada en Delincuencia Organizada, como requisito de ingreso y permanencia la aprobación de evaluaciones periódicas con el objeto de garantizar el cumplimiento a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez, lealtad e imparcialidad.

En consecuencia del referido reglamento se creó una Unidad Administrativa dependiente de la Oficina del C. Procurador, cuya única función comprendía el ámbito de las evaluaciones y aislado del comportamiento del servidor público, sin trascender en forma relevante a los resultados de su actuación.

El alcance de las evaluaciones se daba con base en el artículo 44 bis del citado Reglamento, las cuales eran conforme al artículo 11 bis-3, artículo 44 bis-2, enfocadas al personal que conformaba el Centro y a los servidores públicos adscritos a la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Contra la Salud (FEADS), los Agentes del Ministerio Público de la Federación, de la Policía Judicial, los Peritos, según lo señalado en los artículos 11 bis-1 y 11 bis-3 de dicho ordenamiento.

Las evaluaciones periódicas eran las correspondientes a:

- I. Médica y de aptitudes físicas;
- II. Toxicológica;
- III. Psicológica;
- IV. Del entorno social y situación patrimonial;
- V. Poligráficas; y
- VI. Las demás que establezca el Procurador.

Hay que tener en cuenta que la operación de los procesos de evaluación del entonces Centro de Control de Confianza (CCC) se daba con cierta deficiencia ya que las áreas que la conformaban actuaban de manera desarticulada al no contar con un sistema que concatenará los esfuerzos individuales para dar el resultado que requería la Institución.

Así también la operación de los recursos humanos no contribuía favorablemente al crecimiento y desarrollo de la Institución, el Centro de Control de Confianza se encontraba alejado del camino hacia la excelencia y la competitividad, debido a que no se incluían el uso de metodologías adecuadas a las necesidades de la Institución, puesto que no se contaba con sistemas de gestión de calidad de reconocimiento internacional y los procesos de evaluación aplicados con anterioridad no incluían el estudio u observación de la conducta y comportamiento del servidor público de la Institución.

En el entonces Centro de Control de Confianza se registraban serias deficiencias estructurales, administrativas y de procedimientos que no podían garantizar procesos con eficiencia y eficacia que requería la Institución.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

---

## 1.1 Factores de Producción:

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario utilizar unos recursos o factores productivos: la tierra, el trabajo y el capital, esta clasificación sigue siendo muy utilizada en la actualidad. Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios.

Son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios, “Los factores de producción son los elementos adquiridos por el empresario para elaborar en el proceso de producción de bienes”. Se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra.

El Capital: Se refiere a todos aquellos bienes o artículos elaborados en los cuales se ha hecho una inversión y que contribuyen en la producción, por ejemplo: máquinas, equipos, fábricas, bodegas, herramientas, transporte, etc., todos estos se utilizan para producir otros bienes o servicios. “El capital está integrado por el conjunto de edificaciones, instalaciones, equipos industriales, maquinarias, etc., utilizados en la actividad productiva”. Además el capital es considerado en la actualidad como capital humano, que es la educación y formación profesional de los empresarios y trabajadores de una empresa u organización.

El Trabajo: Se refiere a todas las capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores y que son necesarias para la producción de bienes y servicios.

Es indudable que a **Adam Smith** se le conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, de su análisis en el libro “**La Riqueza de las Naciones**” incluía un argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Smith concluyó que ***la división del trabajo incrementa la productividad al aumentar la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorrando tiempo que se pierde en el cambio de tareas y a través de inventos que ahorran trabajo y maquinaria.***

Adam Smith La Riqueza de las Naciones Ed, IPN, 366-397.

La Naturaleza: Este factor de producción no se refiere únicamente a la tierra en sí (el área utilizada para desarrollar actividades que generen una producción, cría de ganado, siembra, siembra de cultivos, construcción de edificios de oficinas, etc). En el factor tierra también se incluyen todos los recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios, por ejemplo los bosques, los yacimientos minerales, las fuentes y depósitos de agua, la fauna, etc.

### **Aplicación de la Administración en un Sistema Económico**

La administración tiene como fin “lograr la máxima eficiencia” de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica.

La Economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, balanza de pagos, etc.

### **Diferencia entre Administración y Economía**

Aunque ambas disciplinas aplican la misma ley, existen diferencias en su aplicación, mientras que la Economía la aplica en la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la Administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo que éste pueda tener o no fines económicos.

El administrador como el economista buscan inmediatamente un fin, coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la administración, en ese tipo de sociedades, está subordinado a un fin económico, como el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma administración queda fuertemente teñida de colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno mismo administrativo se confunde con el económico.

Así pues la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas la labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas.

Por lo que se refiere a la moderna administración de personal inspirada en la nueva forma de ver las relaciones de producción, es considerada como un sistema, cuyo funcionamiento es responsabilidad de todas las jefaturas de la empresa, empezando por el Gerente.

Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal corresponden a los que se localizan dentro del Proceso Administrativo: planeación organización, coordinación, dirección y control.

Estos elementos a su vez, están integrados por funciones específicas, integrando permanentemente insumos como técnicas, principios, relaciones, procesos y funciones, para suministrar como producto final la calidad de la fuerza laboral, expresada en términos de desempeño laboral.

Al considerar la importancia de conocer las etapas del proceso administrativo en la administración del recurso humano, le permite a la empresa revisar la interacción de los diferentes recursos que la integran, ya que no se puede dirigir y controlar, sin antes haber definido qué se quiere, qué se persigue, cómo se ordena, y cómo se relaciona.

Es el proceso administrativo donde se puede ayudar a los empleados a alcanzar un mayor nivel de desempeño, calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

## **1.2 Conceptos Generales de Recursos Humanos**

### **Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos**

Con respecto a la planeación estratégica que antecede a la planeación de recursos humanos, se refiere al proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos, objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. En este sentido la planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. Esto significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

### **Conceptos**

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias, de este modo obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. En efecto para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Por lo tanto planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

### **1.3 Definición y Modelos de Recursos Humanos**

Los Recursos Humanos son el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

#### **Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

Para valorar la problemática de la selección de personal fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona, es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes.

En 1991 se mostró un modelo en el que se exponen los principales elementos y funciones, a partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos sociopsicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

Posteriormente en 1994 se formuló un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases psicológicas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados

Finalmente en 1997 se propuso un modelo que integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso, mismo que representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En este modelo se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

En dicho modelo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Con la finalidad de servir de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. Por lo tanto, la relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

En este tenor, la existencia de un subsistema organizativo es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, como lo es su planificación, organización, ejecución y control.

En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de recursos humanos. Por ello, la base de la misión, los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal. Cabe señalar que pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

En lo que corresponde a los aspectos de carácter técnico-organizativo y los sociopsicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima sociopsicológico en la organización.

Es importante destacar que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Por ende el subsistema se puede considerar más dinámico y a la vez ser el centro de la gestión de recursos humanos, ya que es producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Se integran en el subsistema, el ser humano que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

Por la antes citado, es importante mencionar que la fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo, ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, que se refieren al papel que tiene el ser humano en la organización.

Así que no se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

Como se puede apreciar, en los modelos presentados se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, es decir, el hombre sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales, así como no se resume el objetivo fundamental de los modelos propuestos; en el presente trabajo se propone el siguiente modelo de gestión de los recursos humanos, que hace énfasis en las personas, sin desconocer el resto de los elementos que integran el sistema.

Por lo que la gestión de recursos humanos es un sistema, que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Así pues, se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos.

Asimismo se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

## **1.4 Administración de los Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Ferris, Rosen y Barnum 1995; se abordan las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores.

## **1.5 Descripción de Puestos**

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de éstos puestos de trabajo, nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores.

El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Porque puede aparecer el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

Los puestos son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.

Es importante resaltar que el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Cabe señalar que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural.

## 1.6 Reclutamiento y Selección

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Así también los procesos de reclutamiento y selección, ampliamente tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo.

El psicólogo, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros, y consigo mismos, aporta un matiz valioso en esta tarea.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales. En consecuencia esta es la principal razón por la cual se ha elegido el tema para su investigación.

No obstante los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

El interés por la psicología de la organización aumento a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores, aspecto en el cual se ahondará en esta investigación.

Los profesionales en este campo pueden trabajar en organizaciones públicas y privadas, empresas de consultoría o en el desarrollo libre de la profesión.

En algunas empresas, se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías y antipatías o en escuetos resultados de Test, sin considerar "el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas". De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina.

La tarea del seleccionador es delicada; puesto que de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares; por ello no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor, en cada etapa la presencia y conocimientos del psicólogo serán de suma utilidad para llevar a cabo cada una de manera eficaz.

## **Etapas de un proceso de reclutamiento y selección del personal**

### **Descripción del Puesto de Trabajo a Cubrir**

Antes que todo, el reclutador debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

Recolectar información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

**Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten.

**Técnica de los incidentes críticos:** ésta busca identificar las características deseables y las no deseables en los candidatos.

**Análisis de la solicitud de empleo:** es la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

**Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

**Hipótesis de trabajo:** en caso que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, debe realizarse una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

## **Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A través de éste, la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externa e interna

- a. Se denomina *interna* cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual, lo cual disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos. El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Sin embargo, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

- b. El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.
1. Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar más rápido. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Pero esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta.
  2. Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
  3. Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.
  4. Agencia para reclutamiento de ejecutivos: buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
  5. Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
  6. Recomendaciones de empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
  7. Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

## **1.7 Inducción**

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, nuevos compañeros y nuevas obligaciones.

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el nuevo empleado identifique la organización, en la que un buen desempeño de su parte, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

## **1.8 Capacitación y Desarrollo**

### **Capacitación de Empleados**

Con frecuencia el resultado de los esfuerzos de la planeación de los recursos humanos son programas especiales de capacitación de personal. Esta forma alternativa de acción reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante.

A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en lugar de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

Un ejemplo común es el de la enseñanza a trabajadores que primero fueron operadores con algunas aptitudes en el manejo de maquinaria de ensamble de línea para luego ser técnicos y programadores de computación. El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

## **Desarrollo Gerencial**

Cuando la capacitación de empleados se presenta en el nivel de supervisión o ejecutivo de una organización por lo común se denomina desarrollo gerencial.

Los puestos administrativos, así como los puestos sin supervisión, tienen posibilidad de cambiar en alcance, obligaciones y responsabilidades. Es difícil desarrollar el talento administrativo a menos que se sigan pasos planeados hacia ese fin.

En casi todas las organizaciones se requiere cada vez más experiencia administrativa, ya que la tecnología de maquinaria va reemplazando gradualmente a la necesidad de esfuerzo físico. Por ello con frecuencia se requieren más aptitudes mentales que físicas. En el futuro de muchas organizaciones se ve especialmente un mayor número de puestos administrativos medios.

En el proceso del desarrollo administrativo con frecuencia se usan diversas técnicas como rotación de puestos, extensión de puestos, enriquecimiento de puestos, progresión planeada y administración múltiple. Todos estos esfuerzos están dirigidos a mejorar el conocimiento de los administradores, con objeto de prepararlos mejor para el futuro y que ocupen cargos de liderazgo que tiene más demanda.

### **1.9 Evaluación del Desempeño**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

#### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario analizar a profundidad; localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, sería el evaluado, puesto que debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

## **Usos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

## **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

- Aceptar condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

### **Beneficios para el individuo**

- Sabe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Aplica cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **Beneficios para la Gerencia**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

## **Beneficios para la Organización**

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo, además establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

# CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

## 2.1 Conceptos de Administración por Calidad

### Administración por Calidad

La administración por calidad es la gestión organizacional cuyo objetivo es la prevención de defectos en productos y servicios para incrementar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización.

Con la llegada del siglo veinte y sobre todo después de la segunda guerra mundial surgieron corrientes que tuvieron un gran impacto en la calidad. Por un lado la corriente Japonesa enfocada a mejorar la calidad de los productos mediante cambios que realizaban en todos los niveles del personal y entrenamientos que recibieron sobre nuevas funciones, también se pusieron en marcha proyectos de mejoramiento de la calidad y por otro lado una corriente que dio realce a la calidad del producto en la mente del cliente. De estas corrientes combinadas dieron un escenario cambiante, entre los cuales tenemos:

- Control de la Calidad
- Planeación de la Calidad
- Mejora continua de la Calidad
- Prevención de Defectos
- Control Estadístico de Procesos
- Control Total de la Calidad
- Círculos de Calidad
- Aseguramiento de la Calidad.

A continuación se mencionan algunos autores de las corrientes de la calidad total:

En 1950 Edwards W. Deming quien proporciono una importante distinción entre dos tipos de estudios estadísticos: el enumerativo y analítico. Un control estadístico de proceso.

## W. Edwards Deming

“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, conocido como ciclo de mejora continua son “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática y esto nos ayuda a conocerlo mejor y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de seguir el proceso.

Aquí están los 14 puntos que DEMING ofrece

### 1. Crear constancia de propósito.

Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

### 2. Adoptar la nueva filosofía.

Para poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado. Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo. Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y se lleva tiempo, pero solo la alta gerencia puede lograrlo.

### 3. Terminar con la dependencia de la inspección.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoria para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

### 4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.

No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

### 5. Mejorar el sistema de producción y de servicios.

Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

6. Entrenamiento del trabajo.

Uno de los principales problemas en entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cual es un trabajo aceptable y cual no lo es. Por qué este estándar solo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de estos

7. Adoptar e instituir el liderazgo.

La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8. Eliminar temores.

El miedo ira desapareciendo en la medida en que la administración, incluso los gerentes se vuelva un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Este nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento.

10. Eliminar slogan.

Es muy importante eliminar todo tipo de slogan que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer como lograrlo,

El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11. Eliminar estándares.

Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.

12. Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador.

Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, sino está enterado cuando está bien y cuando no.

13. Instituir un activo programa de educación.

Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

14. Implicar a todo el personal en la transformación.

La administración necesitará la orientación de algún experto, pero este no asumirá la responsabilidad que le compete a la administración.

En 1954 M. Juran destaca el elemento humano como parte de la calidad y Kaoru Ishikawa establece el respeto a la humanidad como filosofía, además establece el método de solución de problemas "Diagrama Causa-Efecto".

Más tarde según Fergenbraun en 1983 señala que la responsabilidad de la administración por calidad son las siguientes:

1. Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
2. Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad
3. Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
4. . Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.
5. Establecer metas y programas para el mejoramiento, por línea de producto.
6. Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
7. Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo
8. Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.
9. Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.
10. . Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
11. Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad par determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

### **Conceptos de Calidad Total**

***“La calidad total asegurada en el tiempo, se convierte en un símbolo estratégico comercial muy activo casi indestructible a los cambios”.<sup>1</sup>***

Dentro de este tipo de conceptualización se puede afirmar que este tipo de calidad no espera al final del proceso para saber cuál será el resultado, sino que le importa la inmediatez sobre el comportamiento de cada desarrollo.

***“La calidad total trasciende a la tecnología y depende en todo sentido, del corazón del sistema que es el management”.<sup>2</sup>***

La calidad exige flexibilidad, no sólo para eliminar causas indeseables, sino también si fuera necesario y posible en las fases donde se arregla el valor, contemplar que el proceso contenga vías alternativas de acción, no solo un modo de responder a las contingencias, lo cual hace más invulnerable al sistema, protegiendo la interrupción del proceso.

***“La calidad total elimina las actividades y procedimientos vacíos o innecesarios que contengan costos de la no calidad”.***<sup>3</sup>

Simplificar variables que no se pueden manejar, y considerarlas además estáticas, es un grave error porque es precisamente, donde generalmente se están produciendo los cambios y si no se los neutraliza avanzan más rápidamente.

## **2.2 Norma ISO 9001:2008**

### **Norma Internacional de Requisitos de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008**

#### **Antecedentes y razones de la revisión de la Norma**

A fin de lograr un entendimiento completo sobre las razones, los impactos y los beneficios de la nueva Norma ISO 9001:2008, es necesario conocer lo siguiente:

##### **a. Los antecedentes del proceso de revisión:**

Todas la Normas ISO, durante un periodo de vigencia deben ser revisadas, para asegurar que se mantienen actualizadas, congruentes con su propósito y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Previo al comienzo de una revisión de una norma de sistemas de gestión, la guía ISO 72:2001 “Directrices para la justificación y desarrollo de las normas de sistemas de gestión” recomienda que se prepare un “estudio de justificación” para presentar las razones para el proyecto propuesto y que en él se planteen los detalles, datos y elementos de entrada que apoyan dichos argumentos. Tal estudio se llevó a cabo durante el periodo 2003-2004.

##### **b. La retroalimentación recibida de los usuarios:**

De forma complementaria al “estudio de justificación”, se utilizaron otras fuentes para la detección de las necesidades de los usuarios, tales como:

<sup>1</sup>Rubén Roberto Rico, Total Quality Management, Diseño, implementación y gestión del cambio imprescindible, pp. 14.

<sup>2</sup> Op. Cit. pp. 14.

<sup>3</sup> Op. Cit. pp. 14.

- Los resultados de la “revisión sistemática” formal de la Norma ISO 9001:2000, la cual fue llevada a cabo por los miembros del subcomité ISO/TC 176/SC” durante 2003-2004.
- La experiencia del “grupo de trabajo de interpretaciones”, del ISO/TC 176, sobre el análisis del tipo de solicitudes de aclaración recibidas, para la interpretación del contenido de la ISO 9001, desde el año 2000.
- Los resultados de una encuesta de retroalimentación de usuarios sobre las normas ISO 9001 e ISO 9004, realizadas a nivel mundial por el ISO/TC176/SC2/WG18.
- Las encuestas de opinión de usuarios realizadas por los Organismos Nacionales de Certificación, miembros del comité ISO/TC 176.

### **2.3 Gestión de Recursos Humanos (Requisito 6.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Generalidades (6.2.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto **debe** ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas.

#### **Competencia, formación y toma de conciencia (6.2.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

La organización **debe**:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

## **2.4 La Calidad cómo Estrategia Primordial**

La calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas: la de inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

El concepto de administración por calidad total (TQM por sus siglas en inglés) se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios.

## **2.5 El impacto de la Calidad.**

La globalización de los mercados ha planteado el gran desafío de la competitividad, motivando a las organizaciones a moverse rápidamente en aras de adaptarse a los múltiples cambios del entorno a través de la mejora continua y la innovación. La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en las organizaciones públicas y privadas, ha surgido como una estrategia que busca ser más competitivos a través de la satisfacción de los requerimientos de los clientes, promoviendo la participación activa de los miembros de la organización en el desarrollo de procesos innovadores y fomentando el liderazgo eficaz.

La calidad es un factor de competitividad en la empresa y es considerada como la medida en la cual una organización está preparada para brindar servicios eficaces que superen las expectativas de los usuarios, fidelizándolos a través de la filosofía de eficiencia, eficacia y efectividad.

El diseño e implementación de una política de calidad efectiva que vincule a los actores de la organización en todos los niveles, demuestra un gran compromiso de la Dirección en fortalecer el recurso más importante que posee, las personas, perfeccionando la capacidad de observar y analizar los procesos con el fin de promover la mejora continua a través de la puesta en marcha de proyectos innovadores.

El aseguramiento de la calidad en las organizaciones está muy influenciado por la aportación que hace la investigación en el establecimiento de políticas de innovación y mejoramiento como una estrategia competitiva integral.

## **2.6 Factores Fundamentales que Influyen en la Calidad**

La evolución de las concepciones sobre la calidad en las organizaciones puede describirse en términos del crecimiento del alcance de los sistemas de calidad. Éstos se limitaron al principio al control de la calidad del producto. Sin embargo, hoy abarcan a toda la organización.

La administración de la calidad desde su nacimiento ha transitado por diferentes etapas y sub-etapas:

### **Control de la calidad del producto o servicio**

El primer instrumento que se creó para el control de la calidad fue la inspección. En 1922, se estableció un departamento de inspección en la Western Electric Company (el brazo manufacturero de AT&T). Posteriormente en 1925 se creó un nuevo departamento en Bell Telephone Laboratories con la intención de desarrollar la teoría de la inspección, los métodos para medir e informar sobre los niveles de calidad que presentaban los productos, la calidad y el rendimiento de las plantas telefónicas en servicio como soporte de la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales y del desarrollo empresarial.

### **Control de la calidad del proceso**

En la década de los años 20, se percibió con claridad que la inspección y la rectificación era un medio costoso de perfeccionar la calidad; rehacer y reparar, aunque permitía detectar y corregir defectos en los productos, aumentaba los costos de producción. Ante esa realidad, W. A. Shewhart, jefe del departamento de teoría de la calidad de la Western Electric Company, preparó en 1924 un breve documento, donde se sintetizaban los principios esenciales de lo que hoy se conoce como control de la calidad de los procesos. Dicho documento contenía un diagrama por medio del cual era posible establecer la proporción de defectos que generaban diferentes procesos productivos dentro de determinados límites de tolerancia en un período específico. Las observaciones de Shewhart acerca de cómo las técnicas estadísticas de control de procesos podían incrementar el número de productos correctamente elaborados, generaron una amplia utilización de estas herramientas en el mundo de las telecomunicaciones.

## **Participación de la gerencia en la gestión de la calidad**

Hacia los años 50, K. Ishikawa observó cómo el control de la calidad permanecía como un movimiento de los ingenieros y de los trabajadores en el que los niveles medio y alto de la gerencia empresarial habían mostrado poco interés. En 1954, J.M. Jurán condujo el primer entrenamiento sobre sistemas de calidad, diseñado específicamente para dirigentes medios y altos. En éste, Jurán destacó la necesidad de su participación en los sistemas de calidad de las organizaciones, la cual justificó a partir de una situación suscitada con frecuencia en la empresa. «A la hora de definir las especificaciones de un producto, se requiere del acuerdo entre diferentes departamentos. Si bien los diseñadores conocen los requerimientos técnicos de un producto, desconocen su valor para el consumidor, así como sus costos de producción». Es entonces que la participación no debe dejarse a la casualidad, sino que debe organizarse por el ejecutivo jefe.

Por otra parte, William Edwards Deming nació en 1900 en Wyoming, E.U., se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad. Japón asumió y desarrolló los planteamientos de Deming, y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En 1950 W. Edward Deming visitó Japón, dando conferencias sobre Control de Calidad. A dichas conferencias asistieron un grupo numeroso y seleccionado de directivos de empresas para crear las bases sobre las que instaurar el Premio Deming, premiando a aquellas instituciones o personas que se caracterizaran por su interés en implantar la calidad.

## **Introducción del perfeccionamiento de la calidad**

Durante el entrenamiento que dirigió Jurán en 1954, enseñó a los japoneses a distinguir entre las pérdidas esporádicas y crónicas, y señaló que las pérdidas crónicas acumuladas excedían según su volumen a las pérdidas ocasionales. Se impone entonces el establecimiento de un sistema que vigile los resultados que generan los diferentes procesos de producción para eliminar, transformar o añadir acciones capaces de reducir las pérdidas crónicas.

## **Creación de los círculos de calidad**

Los cursos sobre control de la calidad comenzaron a impartirse por radio en 1956. Posteriormente la Union of Japanese Scientific and Engineers (JUSE) fundó un periódico para tratar este tema dirigido a los trabajadores del comercio. Durante sus frecuentes visitas a distintas fábricas, su comité editorial observó la efectividad que se alcanzaba en el aprendizaje, cuando el estudio y la aplicación de los nuevos métodos de control de la calidad se efectuaban en grupos pequeños. En 1962, se lanzó una convocatoria para la formación de círculos de calidad por parte de los lectores de la

publicación. En 1995, existían en Japón más de 400 000 círculos de calidad registrados con más de cuatro millones de miembros.

### **Introducción de la planeación de la calidad**

Las ganancias que produjeron en Japón y en otros países, así como la solución de los problemas de la calidad, tanto crónicos como ocasionales, dieron el impulso necesario para el desarrollo y la implementación de procesos estructurados e interrelacionados, dirigidos a prevenir la ocurrencia de problemas de calidad en los distintos procesos productivos.

Durante 1968, Jurán introdujo la llamada trilogía de la calidad, compuesta por el planeamiento, el control y el perfeccionamiento para administrarla de forma cotidiana.

### **Extensión de la gestión de la calidad al diseño**

Tal vez uno de los primeros centros en desarrollar instrumentos que eventualmente pudieran utilizarse en el planeamiento de la calidad de los productos y de los procesos fueron los laboratorios Nishibori de la Nippon Telegraph and Telephone, a finales de la década de los años 50 y principios de los 60, bajo el liderazgo de K. Kayano. En éste, G. Taguchi desarrolló novedosas técnicas de diseño experimental, que condujeron más tarde a las ideas esenciales del denominado diseño robusto. Taguchi amplió los procesos de planeamiento y perfeccionamiento de la calidad desde el proceso de manufactura, para incluir el diseño y reducir la sensibilidad a las variaciones naturales en los procesos de producción y las tensiones de la operación en el sector de las telecomunicaciones.

Las ideas básicas de este enfoque son simples:

- En cualquier proceso de producción existen unas variables que pueden controlarse y otras que no.
- En la mayoría de dichos procesos, es importante determinar la media y la variabilidad de los resultados. Con la media y la variabilidad se relacionan determinados grupos de factores distintos. La tarea consiste en identificar los factores más significativos que influyen sobre ellas. Los que afectan sólo a la media deben utilizarse para ajustar los resultados, después de minimizar la variabilidad.

## **Establecimiento de las normas internacionales para el aseguramiento calidad (ISO 9000)**

Estas normas se publicaron en 1987, con el fin de ejercer una influencia positiva permanente en la calidad de los productos y de los servicios mediante el perfeccionamiento de los sistemas de calidad y de servir como documento mediador en el establecimiento de contratos entre suministradores y compradores. Su aplicación se extendió en un tiempo relativamente corto a más de 50 países.

## **Administración de la calidad de los procesos y servicios asociados con el producto**

Al intensificarse la competencia a mediados de los años 80, las compañías del campo de las telecomunicaciones descubrieron que la calidad de los productos por sí sola no resultaba suficiente. Los clientes extendieron su noción de producto de calidad para incluir a todos los servicios con él relacionados como recepción de solicitudes, facturación, mantenimiento y reparación, etcétera.

## **Administración de la calidad de los procesos de negocios**

La intensa competencia producida entre las grandes empresas de telecomunicaciones a nivel mundial durante la segunda mitad de los años 80, permitió ver cuán extensa y profunda podía ser la significación de la calidad como concepto, filosofía y sistema- para la vida de la organización. En estas circunstancias, AT&T condujo investigaciones que permitieron identificar múltiples aspectos nuevos, considerados por los clientes como indicadores de calidad de los productos y servicios que les ofrecía la compañía, desconocidos hasta entonces por la empresa. Esto despertó un interés creciente sobre la calidad de los procesos que soportaban a los negocios en general.

La reingeniería, como se le conoce a este proceso de rediseño profundo de los negocios, provocó una verdadera revolución en el pensamiento y en la administración de la organización, en la que se extendió con rapidez el uso de los métodos de control, perfeccionamiento y planeamiento a la administración de los negocios de las organizaciones.

Dichos procesos de cambio no sólo constituían un arma competitiva útil a las empresas y sus clientes, sino resultaba además un instrumento de gran valor para mejorar la eficiencia de la organización. Los ejemplos en este sentido abundan. Por ejemplo se sabe de una compañía de teléfonos, que fue capaz de reducir los costos de su proceso de recepción de solicitudes en más de un 90 %, a partir de la realización de un proceso de este tipo, y de otra que eliminó el 95 % de sus pérdidas en correo.

## **Gerencia total de la calidad**

La combinación del control estadístico de la calidad, del perfeccionamiento y del planeamiento; la extensión del alcance de los sistemas de calidad a todos los procesos de la organización; la consideración de la calidad como un aspecto estratégico para la vida de la empresa junto a otros avances en esta materia, condujeron a que se le comenzara a denominar de manera genérica «Gerencia Total de la Calidad» (GTC) a la integración de todos estos elementos en la vida de la organización, a ésta se le conoce también como control, gestión o administración total de la calidad.

### **2. 7 Enfoque Sistémico**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como procesos.

### **2. 8 Costos de la No Calidad**

La gerencia debe estar atenta como se están manejando los costos de la no calidad, porque en muchas empresas ha originado problemas.

Para ello se debe estar plenamente identificado con lo que estos costos involucran, como deben ser tomados en cuenta, especialmente en empresas pequeñas (PYMES) que no están muy acostumbrados a ellos.

Téngase presente, que los costos de calidad forman parte integral del costo de producción, que se reflejan en el Estado de Resultados de una organización, pero que no se cuantifican por separado, lo que impide su adecuado control y análisis, dificultando la aplicación de posibles medidas correctivas y el proceso de toma de decisiones.

Los Sistemas de Costos llamados "tradicionales", no cuentan con procedimientos que permitan ofrecer información a la gerencia relacionada con el control de la calidad.

Referido a este tema, tradicionalmente la Contabilidad de Costos se ha ocupado del reproceso que se realiza en aquellos productos que se alejan de la calidad de diseño para acercarlos a ella, desarrollando técnicas para el tratamiento de los desperdicios y de la llamada producción defectuosa.

La gerencia no debe descuidar lo que se señala, ya que actualmente es conocido que para lograr calidad, no basta con cumplir con las normas establecidas en el diseño, sino que además esta será el resultado de un adecuado estudio del mercado, sistema de promoción, distribución y gestión de venta, la prestación de un conjunto de servicios auxiliares posteriores a las ventas, que satisfagan al cliente. Estos otros costos ya no son producto a la mala calidad sino gastos necesarios para generar la misma. Y en consecuencia siempre serían costos de calidad, aun cuando idílicamente desaparecieran las posibilidades de defectos, estos últimos seguirían existiendo.

No obstante existen dentro de los costos de la calidad aquellos denominados costos de la no calidad en donde Ernesto Iturralde, nos recuerda, que se refieren a los negocios que se dejaron de hacer. Dado un servicio o entregado un producto que produce una insatisfacción en el cliente, éste no vuelve a comprar o los costos producidos por devoluciones, bien sea por no-cumplimiento en los términos de la negociación, tales como tiempos de entrega, falsas promesas por parte de los vendedores, costos finales más elevados, entre otras razones.

El Servicio al Cliente realmente genera ingresos, no gastos, un mal servicio produce costos de la no calidad y repercute en la recuperación de la cartera que afecta al área de cobranzas y área financiera al no recuperar montos adeudados oportunamente, aspectos que muchas empresas han descuidado.

Es preciso decir que los "Costos de la no Calidad" pueden significar alrededor de un 20 al 25% de los valores totales facturados. Definitivamente estos costos varían en cada organización, sin embargo deben encaminarse esfuerzos para iniciar procesos para evitarlos ya que su identificación al ser presentada a los comités gerenciales sorprenderán por sus cifras y proyecciones y esta alarma será la impulsora hacia procesos de cambio en una nueva orientación hacia el Servicio al Cliente.

**Existen 3 factores para determinar los Costos de la No-Calidad:**

1. Costo de Desempeño.- Costos relacionados con hacer bien las cosas, es decir los costos libres de errores.
2. Costos de Reproceso.- Costos relacionados con hacer las cosas nuevamente, restituir, reparar o corregir fallas.

3. Costos de Prevención y Detección.- Costos relacionados con los controles de calidad, es decir la identificación de posibles errores antes de que "estos den la cara al cliente" y la detección misma de errores una vez que el producto o servicio ha sido entregado al cliente.

## **2. 9 La Calidad como Filosofía Organizacional**

La calidad es cuestión de supervivencia, alcanzarla se convierte en una estrategia de vitalidad a largo plazo. Se trata de calidad de vida, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes de la empresa.

La calidad se aprecia desde la atención que los celadores prestan a la entrada del establecimiento, hasta la efectividad de las señales preventivas. Nada debe escapar al proceso, con miras al logro de la excelencia. La calidad es rentabilidad, productividad, participación en el mercado; es una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto significan el éxito empresarial.

Alcanzar la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia, una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que irremediamente se rezagará y saldrá del mercado, ya que, actualmente no hay cabida para los productores "dinosaurios". Sólo con operaciones eficientes, conocimiento y posicionamiento

## **2. 10 Organización para la Gestión por Calidad**

A partir de la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. También se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Lo anterior, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

## **2. 11 Logros y Beneficios por Compromisos con la Calidad**

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9001:2008, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes.

No tan claros como estos propósitos, los beneficios de implantar adecuadamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGS) muchas veces permanecen subyacentes, subordinados a la necesidad de concretar, en el menor tiempo posible, los propósitos planteados.

Resulta de gran utilidad entonces, establecer cuáles son los beneficios de mayor preponderancia en una empresa con un SGC adecuadamente implantado.

Es necesario para identificar los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC, considerar dos puntos de vista de distinto orden: uno externo a la empresa y otro interno.

El primer punto de vista se explica a través de la relación entre la organización y su ámbito de actividad: sus clientes (actuales y potenciales), sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos.

Entre los beneficios asociados a este punto de vista externo a la empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Mejoramiento de la imagen empresaria, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.
- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 implantado y certificado.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
- Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

Sin duda, estos beneficios mencionados son de una gran importancia, pero al analizar la implantación de un SGC desde el punto de vista interno de la empresa, surgen otros beneficios que no sólo posibilitan la existencia de los primeros, sino que además permiten sustentarlos en el tiempo, favoreciendo el crecimiento y adecuado desarrollo de la organización.

**Los beneficios de orden interno de mayor relevancia son:**

- Aumento de la productividad, por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

La aplicación de los principios de un Sistema de Gestión de Calidad no sólo proporciona los beneficios directos ya citados, sino que también contribuye decididamente a mejorar la gestión de costos y riesgos, consideraciones que tienen gran importancia para la empresa misma, sus clientes, sus proveedores y otras partes interesadas.

# CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN MODELO PRÁCTICO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008

---

## 3.1 Requisitos del Sistema

Se refiere solo el punto 4 de la Norma ISO 9001:2008

- **Requisitos del sistema**

Requisitos de la documentación

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos en la calidad de sus productos y proporciona las bases para la mejora continua

### **Requisitos generales (4.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Organización **debe**:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

### **Requisitos de documentación (4.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

La documentación **debe** incluir:

- Procedimientos e instrucciones
- Declaraciones de la Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad.
- Manual de la Calidad.
- Los Procedimientos requeridos en esta Norma.
- Los Documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
- Los Registros requeridos por esta Norma.

### **3.2 La Responsabilidad de la Dirección**

**Se refiere solo el punto 5 de la Norma ISO 9001:2008**

#### **Responsabilidad de la dirección (5.0 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Alta Dirección debe tener compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua.

#### **Compromiso de la Dirección (5.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

- Comunicando a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos
- Estableciendo su Política de Calidad
- Estableciendo sus objetivos de Calidad
- Revisar el Sistema de Calidad
- Proporcionando los recursos adecuados.

### **Enfoque al cliente (5.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

- La Alta Dirección **debe** asegurarse que se cuenta con un enfoque al cliente
- Importante como nos aseguramos que entendemos las necesidades de los Clientes

### **Política de la Calidad (5.3 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Alta Dirección **debe** asegurar que la política de calidad cumple los requisitos solicitados por la entidad certificadora.

### **Planificación (5.4 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Objetivos de la Calidad (5.4.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Alta Dirección **debe** establecer sus objetivos de Calidad que sean medibles, cuantificables y consistentes con la política de Calidad.

#### **Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (5.4.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Alta Dirección debe asegurar que:

- Se planea la implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- Se planean los cambios al sistema de Gestión de Calidad
- Debemos asegurar que el proceso de planeación y transición del Sistema se lleve de Acuerdo a lo planeado

### **Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Responsabilidad y autoridad (5.5.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

La Alta Dirección debe asegurar que las responsabilidades, autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización.

### **Representante de la Dirección (5.5.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

**La Alta Dirección debe** definir a un representante Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad con responsabilidad y autoridad para:

- Asegurar que se implemente el Sistema de Gestión de la Calidad
- Mantener informada a la Dirección
- Asegurar que se tiene el enfoque al cliente en todos los niveles de la Organización.

### **Comunicación interna (5.5.3 de la Norma ISO 9001:2008)**

**La Alta Dirección debe** asegurarse de una comunicación efectiva dentro de la Organización.

Se necesita auditar para que los procesos de comunicación se encuentren bien definidos, por ejemplo que se envíe la información, que se confirme la recepción y si existe la respuesta, como se dio esta.

### **Revisión por la dirección (5.6 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Generalidades (5.6.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

Deben llevarse a cabo Revisiones por la Alta Dirección en intervalos planificados para:

- Asegurar la continua consistencia adecuación y efectividad del SGC
- Visualizar oportunidades para mejora
- Determinar la necesidad de cambios
- Revisar la política de Calidad
- Monitorear los objetivos
- Generar y mantener registros de las revisiones.

#### **Entradas para la revisión 5.6.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

La información a ser usada en la revisión de la Alta Dirección es:

- Los resultados de auditorías
- Retroalimentación de los clientes
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- Situación de las acciones correctivas y preventivas

- Seguimientos de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección
- Cambios planeados que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad
- Recomendaciones de mejora

### **Salidas de la revisión (5.6.3 de la Norma ISO 9001:2008)**

Los resultados de la revisión por la Alta Dirección deben incluir decisiones y acciones asociadas a:

- Mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- Necesidades de recursos.

### **3.3. Gestión de los Recursos Humanos**

#### **Gestión de los recursos (6.0 de la Norma ISO 9001:2008)**

- Provisión de recursos
- Recursos Humanos
- Infraestructura
- Ambiente de trabajo
- Solicita que se determinen los recursos necesarios para operar con calidad y de esa manera será más probable lograr la satisfacción del cliente.

### **3. 4. La Realización del Producto**

**Se refiere solo el punto 5 de la Norma ISO 9001:2008**

#### **Realización del producto (7.0 de la Norma ISO 9001:2008)**

- 7.1 Planificación de la Realización del Producto
- 7.2 Procesos Relacionados con los Clientes
- 7.3 Diseño y Desarrollo
- 7.4 Compras
- 7.5 Prestación del Servicio
- 7.6 Control de Equipos

### **3. 5 Medición, Análisis y Mejora**

**Se refiere solo el punto 4 de la Norma ISO 9001:2008**

#### **Mediciones, análisis y mejora (8.0 de la Norma ISO 9001:2008)**

Nos pide que establezcamos procesos de inspección y supervisión para demostrar en todo momento la conformidad del servicio, del sistema de gestión y de la mejora continua.

#### **Generalidades (8.1 de la Norma ISO 9001:2008)**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, mediación, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

#### **Supervisión y Medición (8.2 de la Norma ISO 9001:2008)**

- Satisfacción del Cliente
- Auditoria Interna
- Supervisión de Procesos
- Inspección de Servicio

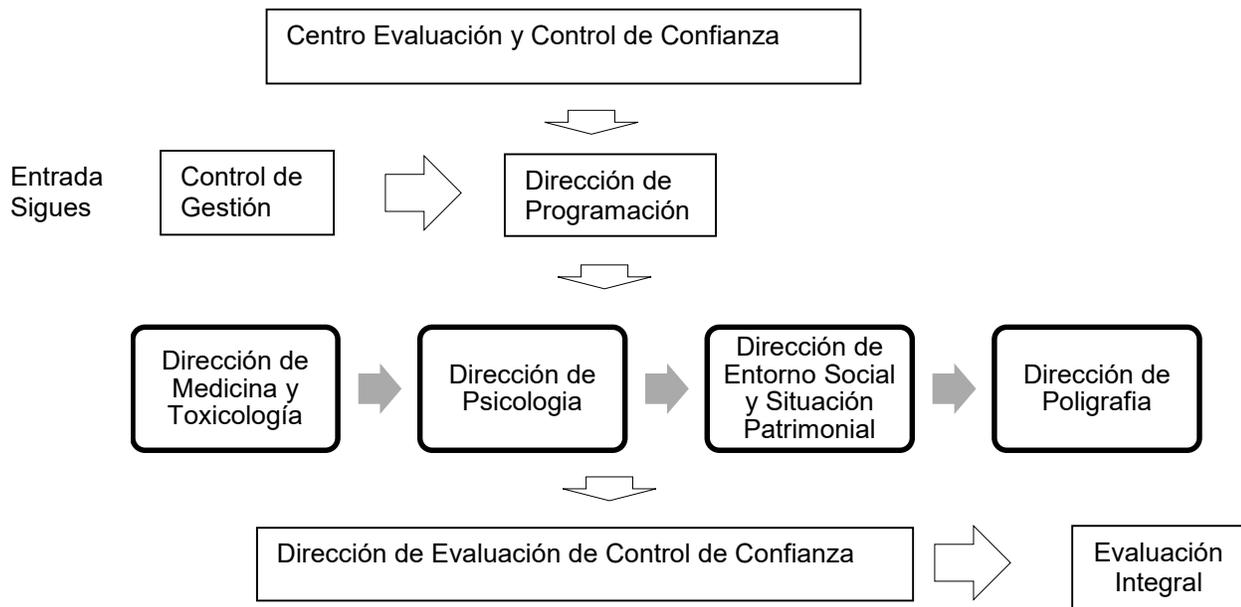
#### **Control de Servicio no Conforme (8.3 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Análisis de Datos (8.4 de la Norma ISO 9001:2008)**

#### **Mejora (8.5 de la Norma ISO 9001:2008)**

- Mejora Continua
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

En el siguiente diagrama se ilustra brevemente la interacción de los procesos en el Centro de Evaluación y Control de Confianza de la Procuraduría General de la República, la cual comienza con una programación a los exámenes Médico Toxicológico, Psicológico, Entorno Social y Situación Patrimonial y Poligráfico. Es importante precisar que se realiza de forma escrita y confidencial.



# CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MODELO DE OPERACIÓN EN UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE EVALUACIONES DE CONTROL DE CONFIANZA PARA EL INGRESO, PERMANENCIA O PROMOCIÓN PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE SEGURIDAD PÚBLICA.

---

## 4.1 Marco Normativo

Los artículos 21, 109 y 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la anterior Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, la actual Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del DF y su Reglamento, La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y su Reglamento.

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2009. Título sexto del Sistema Nacional de Acreditación y Control de Confianza

## 4.2 Estructura Organizacional

Centro Nacional de Certificación y Acreditación del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 22, fracciones III y IV, así como 107 de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y 14, fracciones I, III, V y XVIII del Reglamento del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. el personal técnico conformado por médicos, psicólogos, poligrafistas y trabajadores sociales y de apoyo administrativo que le son necesarios, así como una estructura autorizada por la unidad administrativa competente y su correspondiente manual de organización específico, lo cual le otorga mayor autonomía operacional y una asignación y control presupuestal propios.

### 4.3 Propósito y Alcance

Proveer al personal que labora en el Centro de Evaluación y Control de Confianza de un sistema documentado donde se integre el proceso administrativo de evaluación de control de confianza, en sus respectivas etapas, áreas de responsabilidad y requisitos de los distintos servicios de evaluación que se proporcionan, haciendo eficaz de forma permanente el servicio ofrecido.

Alcance: Las áreas del Centro de Control de Confianza, así como, el personal que directa e indirectamente afecta la calidad en el proceso administrativo de evaluación de control de confianza la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, que garantice la efectividad del mismo, de acuerdo a los requisitos especificadas por los Directores Generales de las Unidades Administrativas, los establecidos por la norma ISO 9001:2008, los legales y los que la propia Institución necesite por razón de sus actividades.

### 4.4 Terminología y Definiciones.

**CECC:** Centro de Evaluación y Control de Confianza

**SIGES:** Sistema de Gestión.

**NA:** En general NA significa que por ley, por seguridad y confidencialidad no se pueden auditar el contenido de Expedientes y Reportes de Evaluación. El contenido detallado de la Base de Datos.

Nombres con Resultados de Evaluación en: Bases de Datos, Oficios, Memos. Constancias y actas. (Sólo se puede ver Estructura del Documento). Las metodologías de evaluación, o lo que se indique.

**Control de Gestión.-** Es el control de la recepción, seguimiento, respuesta y guarda de la confidencialidad, de la documentación entregada al Centro de Evaluación y Control de Confianza por diversas áreas administrativas de la Procuraduría General de Justicia.

**Programación.-** Es el establecimiento de fechas y horarios de aplicación. de las evaluaciones de control de confianza a los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a las Instituciones de Procuración de Justicia, así como, el informar a las áreas evaluadoras del Centro de Evaluación y Control de Confianza y a los Directores Generales de las Unidades Administrativas correspondientes, de la programación de las evaluaciones correspondientes.

**Evaluación.-** Es el procedimiento técnico de evaluación para comprobar que los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a una Institución de Procuración de Justicia, cumplan con los principios establecidos en la normatividad vigente.

**Evaluación Integral.-** Es el análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones practicadas y que está sustentada bajo criterios confidenciales establecidos.

**Informe de Resultados.-** Es el informar por medio de oficio al C. Procurador y a los Directores Generales de las Unidades Administrativas correspondientes, los resultados generales de las evaluaciones practicadas a cada uno de los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a las Instituciones de Procuración de Justicia, siendo estos resultados de carácter confidencial.

#### **4.5 Acciones y Aplicación de Procesos**

##### **Es responsabilidad del Titular del Centro de Control de Confianza**

- Atender a las determinaciones que manda el C. Procurador en cuanto a las características, términos, modalidades y periodicidad, para programar la aplicación de las evaluaciones a los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a la Institución de Procuración de Justicia.
- Autorizar la programación de las evaluaciones de los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a la Institución de Procuración de Justicia y a los Director Generales de las Unidades Administrativas solicitantes.
- La observancia de la estricta y correcta aplicación de las evaluaciones médica y toxicológica, psicológica, del entorno social y situación patrimonial y poligráfica.
- La observancia de la estricta discrecionalidad de que los resultados obtenidos en las evaluaciones son de carácter confidencial y en ningún caso se informará a persona alguna diferente del C. Procurador, los Directores Generales de las áreas Sustantivas o de Autoridades Administrativas o Judiciales que lo requieran.

##### **Es responsabilidad del Representante de la Dirección:**

- Establecer, distribuir, actualizar y controlar el presente procedimiento, con base al Sistema de Gestión de Calidad.

**Es responsabilidad de la Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza coordinar las actividades para:**

- Registrar los expedientes que son entregados por las áreas evaluadoras para preparar la evaluación integral.
- Preparar y convocar a la sesión de trabajo interdisciplinario a las áreas evaluadoras.
- Tramitar el envío de los oficios de informe de resultados, al C. Procurador y a los Directores Generales de las Unidades Administrativas correspondientes.
- Informar a la Dirección de Programación, el número de personas previstas en cada sesión.
- Dar seguimiento de las sesiones de trabajo.
- Informar mensualmente sobre sus indicadores.

**Es responsabilidad de los Directores de Medicina. Psicología. Entorno Social y Situación Patrimonial y Poligrafía coordinar las actividades para:**

- Dar cumplimiento y apego conforme al presente Proceso Administrativo de Evaluación
- Practicar las evaluaciones de acuerdo con la estandarización y criterios que requiera cada uno de los procesos técnicos, de manera particular y de **carácter confidencial**.
- Cumplir el 100% de las evaluaciones programadas, a efecto de cumplir en tiempo y forma la entrega de los resultados obtenidas.
- Efectuar las evaluaciones médicas y toxicológicas por un Laboratorio Interno o Externo coordinadas y supervisadas por el personal de la Dirección Médica.
- Validar el cumplimiento de los requerimientos solicitados y contratados al Laboratorio Externo que efectúe las evaluaciones médicas y toxicológicas, por parte de la Dirección Médica.
- Dar seguimiento al control de la operación, en cada una de las áreas de responsabilidad que les corresponden.
- Informar mensualmente sobre sus indicadores

### **Es responsabilidad de la Dirección de Programación.**

- Efectuar la programación de cada una de las evaluaciones y realizar los trámites correspondientes a fin de notificar en tiempo a los Director Generales de las Unidades Administrativas.
- Comunicar a cada una de las Direcciones de Evaluación, las fechas y horarios asignados para las evaluaciones técnicas.
- Informar mensualmente sobre sus indicadores.

### **Es responsabilidad del personal: que directa e indirectamente afecta la calidad del producto o servicio, la aplicación del presente procedimiento para:**

- Registrar y controlar la documentación que ingresa al Centro de Evaluación y Control de Confianza.
- Guardar la más estricta confidencialidad sobre el contenido de los documentos que ingresen y salgan del Centro de Evaluación y Control de Confianza.
- Cumplir oportuna y verazmente con las funciones asignadas.
- Controlar el archivo que corresponda y el desahogo del mismo, en cada una de sus áreas de adscripción.
- Dar trámite con la debida diligencia a la documentación recibida, y a la de salida

## **4.6 Descripción del Proceso Administrativo de Evaluación de Control de Confianza**

### **4.7 Control de Gestión**

Recibe de las diferentes Unidades Administrativas que integren la Institución de Procuración de Justicia oficios con:

Solicitudes de Antecedentes; Programaciones; Reprogramaciones, Cancelaciones, Acuses de Notificación y oficios diversos relacionados con los procesos del sistema de gestión de calidad.

Verifica que el oficio contenga el nombre del promovente, que se encuentre firmado, que venga dirigido al Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza, si es un asunto se mencionan anexos (opcional) se verifica que estén incluidos, una vez cumpliendo estos requisitos se sella, firma y se anota la hora de recepción en original y acuse, de lo contrario no se recibe

- Captura el número de oficio, área u origen, promovente con cargo, asunto, fecha y hora de recibido, así como, la síntesis, clasificación y estatus de acuerdo al asunto.
- Verifica en la pantalla los datos capturados, si están correctos, imprime el volante con número de registro y lo engrapa en los documentos recibidos
- Revisa que los datos capturados en el volante coincidan con los del oficio: fecha de documento, número de oficio, promovente, cargo, origen y asunto, en caso de existir un error de captura, se marcan los errores para corrección, de lo contrario peno antefirma en el código del volante, resalta lo más relevante del asunto en el volante y entrega al Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza o Directores de Área para Acuerdo.
- Integra en Carpeta "Acuerdo" los volantes de registros con los documentos recibidos y entrega a la oficina de: Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza o Directores de área.

#### **Asistente de Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza**

Recibe carpeta "Acuerdo" y separa volantes referentes a programación y antecedentes, y lo entrega a Director General o Directores de Área.

#### **Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza o Directores de área**

Dan vista a volantes y determinan "Acuerdo" (Acciones) por cada volante recibido, lo firman de aprobado y entregan al Asistente de Director.

#### **Control de Gestión**

Recibe Carpeta de "Acuerdo"

Fotocopia los volantes de registro para acuse, entrega volantes y documentos originales al asignados solicita firma, hora y fecha de recibido en acuse. Si es cancelación o reprogramación, se envían los documentos a Programación y a la Dirección de Evaluación de Control de Confianza y acuses de notificaciones si los hay. En caso de oficios diversos: envía oficio, volante y documentos recibidos a las áreas para su atención. Solicitando a el área receptora firma con hora y fecha en copia de volante que se archiva en "Carpeta de Registros". Registrará en el SIGES área y nombre del responsable asignado.

#### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza**

Recibe de Control de Gestión volantes de registro, oficios y reporte de antecedentes, posteriormente elabora oficio de respuesta de antecedentes (documento restringido y confidencial) del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza, dirige al Director General de la Unidad Administrativa correspondiente.

### **Dirección de Programación**

Recibe de Control de Gestión volante y oficio, analiza resultado de antecedentes para programar, también recibe volantes y oficios de cancelaciones, reprogramaciones y acuses de notificaciones y entrega la fotocopia de acuse del volante firmado, para su archivo en "Carpeta de Registros".

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza**

Verifica oficio de respuesta de antecedentes que contenga: nombre del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza de la Unidad Administrativa solicitante y respuesta con el nombre del servidor público y/o aspirante, si están completos los datos, entrega a Director de Evaluación de Control de Confianza, para análisis y rúbrica en iniciales. De lo contrario se lo devuelven para su corrección.

### **Director de Evaluación de Confianza**

Recibe oficio de respuesta de antecedentes; rúbrica en iniciales y entrega al apoyo administrativo.

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza**

Recibe oficio de respuesta de antecedentes y entrega a Asistente de Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza para firma.

### **Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza**

Firma el oficio de antecedentes.

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza**

Recibe de la oficina del Director General oficio de antecedentes firmado, lo fotocopia como resguarde en 3 tantos (copia para archivo oficina del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza, copia para Archivo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza y copia para el Archivo en el expediente del servidor público y/o aspirante). Fotocopia carátula del sobre sellado para acuse.

Entrega sobres sellados y carátula a Control de Gestión para su envío a las Unidad Administrativa y Registra en "Control de Envío de Correspondencia".

### **Área de Servicios Generales**

Registran en el Control de Envío de Correspondencia: fecha y hora; N° de volante de origen (Registro); fecha de folio y N° de sobres entregados.

### **Control de Gestión**

Descarga en SIGES, el registro correspondiente, en el volante que le dio origen la fecha y el número de oficio de salida del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza.

### **Apoyo Administrativo de Servicios Generales ó Conductores**

Recibe para su envío sobres con carátula y firma de recibido en "Control de Envío de Correspondencia". Antecedentes, programación, resultados y correspondencia de otras áreas.

### **Conductor**

Recaba acuses de recibido de las Unidades Administrativas y los entrega, a Servicios Generales.

### **Apoyo Administrativo de Servicios Generales**

Recibe acuses de antecedentes, de resultados, de programación y de otras áreas, y entrega a Recepcionista recabando firma de entregado en libreta de entrega de acuses.

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza**

Recibe de Control de Gestión los acuses: de antecedentes, de resultados y firma de recibido en "Control de Envío de Correspondencia".

Elabora memorándum con relación en original y copia para entregar oficios de antecedentes al Archivo del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza, anexando la copia de los oficios de antecedentes con el acuse de recibo correspondiente para integrar al expediente del servidor público.

### **Área de Archivo**

Recibe relación de documentos recibidos incluida y firma el acuse de recibido. Integra documentos al expediente del servidor público y/o aspirante.

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Control de Confianza**

Archiva acuse de recibido del archivo del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza en "Carpeta de memorándum".

### **Control de Gestión**

Recibe acuses de sobres de programación, de antecedentes, de resultados y demás entregados de otras áreas y firma en libreta de entrega de acuses. Registrando la fecha de recibido en el "Control de envío de correspondencia". Y entrega acuse al área correspondiente.

#### **4.8 Dirección de Programación**

Recibe de Control de Gestión volante de registro con oficio de solicitud de programación, y/o reprogramación, o cancelaciones y/o acuses de notificaciones de programación, verifica los datos del volante de registro, con el oficio que contenga: la fecha de oficio, el número de referencia del oficio; nombre del área de origen, que indique en el volante de registro el Acuerdo o instrucción, turna al Director ó Subdirector ó Jefe de Programación, (si en el oficio menciona que adjunta anexos, verifica que se incluyan), si los datos están completos, señala fecha y firma de recibido en acuse del volante, de lo contrario regresa a la Recepción.

Registra en el "Libro de Gobierno" número de referencia del oficio, el asunto (solicitud de programación y/o reprogramación y/o cancelación y/o acuses de notificación personal. número de registro del volante y fecha de recibido, entrega al Director ó Subdirector ó Jefe de área para su conocimiento.

#### **Director ó Subdirector ó Jefe de Programación**

Recibe volante de registro con oficio de solicitud de programación, y/o reprogramación, o cancelaciones y/o acuses de notificaciones de programación, da vista de conocimiento del oficio: y en el volante el Acuerdo ó instrucción del Director General del Centro de Evaluación y Control de Confianza: e instruye por escrito al responsable del seguimiento, coloca antefirma en el volante de registro, entrega al apoyo administrativo ó recibe instrucción directa del Director General ó de un Director de Área: nombres de evaluados de forma verbal ó escrita.

#### **Apoyo Administrativo de Programación**

Recibe volante de registro con oficio de solicitud de programación. y/o reprogramación. y/o cancelaciones, o acuses de notificación de programación, turna a quien corresponda darle seguimiento, registrando los datos en el "Libro de gobierno" de control interno. Firma y pone fecha de recibido en el volante.

## **Apoyo Administrativo de Programación**

Recibe volante de registro con oficio de solicitud de programación, y/o reprogramación, y/o cancelaciones o registra la notificación: realiza búsqueda en la base de datos del área, tomando del oficio el nombre del servidor público y/o aspirante, rubricando el oficio como búsqueda realizada. Si cuenta con antecedentes de programación y/o se encuentra en proceso de evaluación, consulta al Director o Subdirector ó Jefe de área para conocimiento e instrucción. (Si la instrucción se trata de una reprogramación, que no indica las evaluaciones y sus periodos a reprogramar se registran en el Libro de No Programados y en la Relación de Folios No Programados y se emite Oficio de Cancelación. Si la instrucción es no programar, se registra en Libro de No Programados y Relación de Folios No Programados]; de lo contrario con el volante de registro y el oficio de solicitud de programación, (incluidos los anexos) y/o reprogramación y/o cancelaciones el Administrativo procede a su captura.

Captura en la base de datos de Programación, los datos contenidos en el oficio y los anexos, en los casos de no contar con los anexos, se capturan los datos que contiene el oficio, dejando en blanco el espacio del domicilio y elabora oficio de solicitud para que le envíen los anexos de la Unidad Administrativa correspondiente, entrega el oficio de solicitud al Director ó Subdirector ó Jefe de área para su visto bueno, lo rúbrica en iniciales y recaba firma del Titular del Centro de Evaluación de Confianza y, entrega al apoyo administrativo del área para el trámite de salida y envío en correspondencia.

## **Apoyo Administrativo de Programación**

Recibe volante de registro con oficio de solicitud de cancelación de la programación, por parte de la Unidad Administrativa, elabora oficio de confirmación, entrega al Director ó Subdirector ó Jefe de área para su visto bueno, rúbrica en iniciales y recaba firma del Titular del Centro de Evaluación de Confianza, entrega al apoyo administrativo para tramite.

Elabora relación de programación contemplando los datos de: RFC, nombre, cargo, adscripción, hora y fecha, Delegación/Municipio, folio (número de registro de volante) y observaciones (opcional).

Revisa anexos (Referencias Domiciliarias) e inicia la logística interna y de operación de programación de visitas domiciliarias para las evaluaciones de Entorno Social y Situación Patrimonial acorde a zonas geográficas, forma rutas, asignación de investigador, fecha, hora y entrega al Apoyo Administrativo, para su captura en la base de datos de la Dirección de área. En caso de ser "externa" (Foránea), solicita a la Coordinación Administrativa, mediante tarjetas informativas (aérea o terrestre) la asignación de viáticos y pasajes en donde señala: Nombre del investigador social, lugar de destino, número de días, número de visitas domiciliarias que realizará, lugar de regreso, determinación de

los medios para el traslado, recaba firma del Director de Área y entrega original, recabando acuse de recibido.

### **Apoyo Administrativo de la Dirección de Entorno Social y Situación Patrimonial**

Captura en la base de datos, los contenidos en los anexos (Referencias Domiciliarias).

### **Programador de la Dirección de Programación**

Realiza la programación para las evaluaciones de Medicina y Toxicología, Psicología y Poligrafía, tomando en consideración los espacios disponibles de cada área.

Elabora oficio de Programación, Reprogramación, dirige al Director General de la Unidad Administrativa correspondiente, señalando fecha, hora y lugar que deberán presentarse los servidores públicos y/o aspirantes a cada una de las evaluaciones de confianza que apliquen, RFC y Cargo (opcionales).

### **Director de Programación ó Subdirector ó Jefe**

Verifica Programación para las Direcciones de Medicina, Psicología, Poligrafía y Entorno Social y Situación Patrimonial, donde especifica para cada una de las áreas, el programa de las evaluaciones que tendrán verificativo la semana próxima, conteniendo los nombres de los servidores públicos y/o aspirantes a evaluar, fechas y horarios, áreas de adscripción o procedencia (opcional), puesto (opcional) y Tipo de Evaluación en columna de observaciones.

Recibe y verifica en la base de datos, el programa de evaluaciones (fechas y horarios) con los datos contenidos en el oficio de programación, reprogramación, profundización, revaluación, revaloración y/o estatus. Si esta es correcta, aprueba mediante rúbrica en sus iniciales, recaba firma de autorización de salida del Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza.

### **Apoyo Administrativo de Programación.**

Recibe oficio firmado (incluyendo oficios de confirmación de cancelaciones u oficios de solicitud de anexos) y registra salida en el "Libro de gobierno" indicando el número y fecha de oficio, prepara sobre y etiqueta con el nombre del Director General y dirección de la Unidad Administrativa, fotocopia oficio y carátula del sobre. (solo en casos de programación, reprogramación, profundización, revaluación, revaloración, estatus o de solicitud de anexos), adjunta en el mismo sobre, uno o dos juegos de anexos de Referencias Domiciliarias y Requisitos de documentos, con el propósito de suministrar a las Unidades Administrativas), entrega a la Recepcionista para su envío firmando en el registro de "Control de Correspondencia".

Importa a Base de datos la programación autorizada por el Titular del Centro de Evaluación y Control de Confianza.

Recibe acuses y elabora memorando con una relación que incluye el número de folio de cada notificación. RFC. Nombre y número de oficio de programación. Entrega las notificaciones personales originales de cada servidor público al Administrativo del Archivo y recaba firma de acuse de recibo en el libro de gobierno y en la copia del memorando de entrega.

#### **4.9 Dirección de Entorno Social y Situación Patrimonial**

##### **Apoyo Administrativo.**

Recibe de programación la lista de asistencia, los croquis y los documentos requisitados.

Captura en base de datos la programación e imprime dos listados con los datos de los anexos (Referencias Domiciliarias) que aparecen en la base de datos del área, (medio electrónico restringido y confidencial, para control de las evaluaciones diarias, los cuales se entregan para revisión al director o subdirector del área, para la programación:

Registro de evaluaciones locales y foráneas (listado para control diario de evaluaciones) con los siguientes datos:

- Nombre de la persona que se le practicará la evaluación.
- Unidad
- Hora de Evaluación
- Fecha
- Clave de identificación del investigador (restringido, confidencial)
- Rúbrica
- Domicilio, Delegación, Estado
- Teléfono
- Observaciones

Registro de evaluaciones locales y foráneas (listado de asignación de conductores) con los siguientes datos: (No, si se evalúa en el Centro de Evaluación y Control de Confianza.)

- Hora de evaluación
- Fecha
- Clave de identificación del Investigador social (restringido, confidencial)
- Domicilio, delegación, estado
- Observaciones (se anota nombre del conductor, en caso de que se asigne).

### **Apoyo Administrativo, o Subdirector de Área o Director de Área.**

Verifica que los datos de los anexos coincidan con los datos capturados en los listados:

- Nombre de la persona que se le practicará la evaluación;
- Domicilio
- Fecha de evaluación.
- Horario.
- Clave de identificación del Investigador social restringido y confidencial.

Unidad / área de adscripción (opcional).

### **Apoyo Administrativo**

Entrega al Coordinador de Área el Registro de evaluaciones locales y foráneas (Listado de Control Diario de Evaluaciones) y anexos de referencias domiciliarias (Si se evalúa en Titular del Centro de Evaluación de Control de Confianza, anexos de referencias domiciliarias opcionales).

### **Coordinador de Área**

Entrega a cada investigador los anexos de referencias domiciliarias y entrega formatos correspondientes de acuerdo a la asignación determinada y solicita firma de recibido en listado para el control diario de evaluaciones, archiva listado en Carpeta para consulta interna.

### **Investigador Social**

Confirma vía telefónica con el evaluado la visita para Evaluación de Entorno, anotando en el formato de referencias domiciliarias Nombre y vinculo de la persona que confirmó, lugar en que confirmó (casa u oficina), así como la hora y fecha de la confirmación; de no confirmarse, se anota la Incidencia (Teléfono descompuesto; No se contestó; Se dejó mensaje, etcétera)

### **Apoyo Administrativo**

Entrega copia del Registro de evaluaciones locales y foráneas (Listado para la asignación de conductores) al Jefe de Servicios Generales (solo para evaluados con notificaciones recibidas y/o continuadas vía telefónica), el cual, firma el original de recibido para que este coordine la asignación de los mismos para el traslado de los investigadores sociales al lugar destinado. Archiva listado con acuse de recibido en carpeta "Asignación".

### **Investigador Social**

Arriba al domicilio del evaluado y procede a la práctica de la evaluación de Entorno Social y Situación Patrimonial (Procedimiento técnico, restringido y confidencial) y registra si realizó o no la evaluación en carpeta "Control de Evaluaciones"

### **¿Se confirman referencias?**

Si, confirma referencias personales, vecinales y laborales vía telefónica.

Integra debidamente el anexo de evaluación con "hoja de documentos" (se utilizará el código correspondiente de este formato de acuerdo al personal a evaluar), formato de referencias domiciliarias", "formato de autorización" (entre otros documentos confidenciales). Entrega anexo de evaluación a la Coordinación de Área.

### **Coordinador de Área**

Revisa que los anexos, estén debidamente integrados con 'hoja de documentos', "formato de referencias domiciliarias", "formato de autorización" (entre otros documentos confidenciales).

Instruye que se envíe la información de análisis de Entorno Social y Situación Patrimonial a evaluación conjunta, a través de base de datos y turna al apoyo administrativo para su captura.

### **Apoyo Administrativo**

Captura en la base de datos de Entorno Social y Situación Patrimonial el resultado y elabora: memorándum de informe de evaluaciones realizadas y constancias de evaluaciones no presentadas, si aplican. (Documentos restringidos y confidenciales) a la Dirección de Evaluación de Control de Confianza.

Solicita autorización de salida al Director de Área, mediante firma del memorándum, fotocopia memorándum original firmado con la relación de anexos de evaluaciones realizadas y constancias de evaluaciones no presentadas, (si aplica). Entrega el memorándum con relación de anexo al apoyo administrativo de la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza (archivo) y recaba acuse de recibido, archiva en carpeta "Entrega de Anexos y Constancias de Evaluación.

### **Área de Archivo**

Recibe de la Dirección de Entorno Social y Situación Patrimonial memorándum original de entrega de anexos de evaluaciones realizadas y constancias de evaluaciones no presentadas (si aplica) de la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza, firma acuse de recibido en fotocopia del oficio con la relación.

### **Apoyo Administrativo**

Elabora y envía lista diaria de asistencia del personal programado, señalando los nombres de evaluados y no evaluados, fecha y observaciones (opcional), para la Dirección de Programación y para el caso de la Dirección de Evaluación de Control de Confianza, además de incluir los datos de la Dirección de Programación, deberá incluir resultado de evaluaciones, solicita firma del Director de Área, recaba acuse de recibido y lo archiva en la carpeta correspondiente.

Se verificará mensualmente el indicador para asegurar el cumplimiento y en caso de discrepancia se tomarán acciones correctivas.

#### **4.10 Dirección de Poligrafía**

Revisa listado de programación semanal de evaluación Poligráfica y verifica que contenga; fechas de Programación, listado con Nombres y Horarios de Asignación, Cargos, Adscripciones.

##### **¿Los datos son completos?**

- Si (cuenta con las características completas pasa al siguiente paso).
- No (lo consulta con la Dirección de Programación)

##### **Director de Poligrafía**

Da vista a la Programación Semanal y sus alcances para evaluaciones de Poligrafía e instruye al administrativo para su registro en la base de datos (confidencial).

##### **Apoyo Administrativo**

Captura en Base de datos de control interno (confidencial) y elabora listados para administración interna para consulta diaria de la programación de evaluaciones poligráficas.

Recibe al servidor público y/o aspirante a ingresar en la sala de espera y solicita una identificación oficial (IFE ó Pasaporte ó Licencia ó Institucional u otra) para verificar que el nombre sea el mismo de la Relación de la Programación Semanal.

Sí, es correcto el nombre se asigna una clave de control interno anotándola delante del nombre en dicha relación.

NO, lo consulta con el Director de Poligrafía, quien da vista e instruye la procedencia de la evaluación.

##### **Coordinador de Poligrafía**

Asigna clave de poligrafista y anota en la relación de programación.

##### **Poligrafista**

Efectúa evaluación poligráfica y genera anexos.

##### **Apoyo Administrativo**

Entrega Anexos y captura en la base de datos conforme a la información de los anexos, genera el Memorándum y constancias de evaluación no presentada al Archivo con acuse.

Elabora Lista Diaria de Asistencia de Personal Programado (evaluaciones practicadas y no practicadas) y entrega mediante memorándum firmado por el Director de Poligrafía a la Dirección de Programación y Dirección General de Evaluación y Control de Confianza.

Entrega memorándum de anexos al Archivo (Administrativo) anotando fecha y firma de recibido en acuse y archiva en carpeta.

Se verificará mensualmente el indicador para asegurar el cumplimiento y en caso de discrepancia se tomarán acciones correctivas.

#### **4.11 Dirección de Psicología**

##### **Administrativo ó Coordinador de Psicología**

Revisa listado de programación semanal de evaluación Psicológica y verifica que contenga: fechas de Programación, listado con Nombres y Horarios de Asignación, Cargos, Adscripciones, Alcances urgentes (si los hay) de lo contrario lo regresa a la Dirección de Programación.

##### **Director de Psicología**

Da vista a la Programación Semanal y sus alcances para evaluaciones de Psicología e instruye al administrativo para su registro en la base de datos (confidencial).

##### **Apoyo Administrativo**

Captura en el registro de Aspirantes a Evaluación y elabora listados para administración interna con los siguientes datos: Nombre del Servidor Público y/o Aspirante, Área de Adscripción ó Procedencia, y archiva en Carpeta "Lista de Trabajo" que usarán los Psicólogos asignados para la atención grupal en la Sala de Evaluación y para consulta interna del área. Archiva Relación en "Carpeta de Programación".

##### **Psicólogo en Sala de Evaluación**

Explica el proceso de la Evaluación Psicológica, o inicia la aplicación de la Batería Psicológica (Procedimiento técnico restringido y confidencial).

Durante las pruebas psicológicas se asigna a cada psicólogo las entrevistas.

### **Director de Psicología**

Instruye al administrativo la entrega de anexos a la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza.

### **Apoyo Administrativo**

Anota la clave de identificación interna del psicólogo en el formato 'Registro de Aspirante a Evaluación'.

Recibe anexos, elabora memo de entrega de anexos a la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza con número de memorándum con firma del director de Psicología.

### **Área de Archivo**

Recibe memo de entrega de anexos anotando fecha y firma de recibido de acuse.

### **Apoyo Administrativo**

Elabora "Lista Diaria de Asistencia de Personal Programado con nombres de los evaluados y no evaluados, fecha de evaluación, área de adscripción ó procedencia y observaciones a la Dirección de Programación y con diagnóstico a la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza: recaba acuse de recibido por ambas áreas y archiva en carpeta "Lista de Personal Programado".

Archiva en carpeta de anexos entregados el acuse del memo de entrega de anexos.

### **Dirección de Programación**

Recibe memorándum y "Lista Diaria de Asistencia de Personal Programado", la Dirección de Programación "Lista Diaria de Resultados de personal programado", anota fecha y firma de recibido en acuse.

Se verificará mensualmente el indicador para asegurar el cumplimiento y en caso de discrepancia se tomarán acciones correctivas.

#### **4.12 Dirección Médica y Toxicológica**

##### **Director de Medicina y Toxicología**

Revisa listado de programación semanal de las evaluaciones de medicina y toxicología con Nombres, Días de Evaluación y tipo de evaluación.

##### **Administrativo**

Captura en base de datos de medicina la Programación Semanal y genera Relación de Personal al que se le practicará evaluación de medicina y toxicología y entrega al Director de Medicina y Toxicología para que de vista. (Restringido y Confidencial).

##### **Director de Medicina y Toxicología**

Da vista a la Relación de personal de fecha y cantidad de evaluados al que se le practicará evaluación de medicina y toxicología o instruye para su entrega al Laboratorio Externo.

##### **Apoyo Administrativo**

Entrega semanalmente al Laboratorio Externo, la relación semanal del personal al que se le practicara evaluación de medicina y toxicología y recaba firma de recibido en el libro de salidas, de la de Medicina y Toxicología.

Elabora relación diaria del personal al que se le practicará evaluación de medicina y toxicología.

#### **Instalaciones de Laboratorio Externo**

##### **Director de Medicina y Toxicología y/o Médico Asignado**

Inicia a las 7:00 am el procedimiento de evaluación médica y toxicológica (procedimiento restringido y confidencial).

Supervisa en coordinación con el personal de Laboratorio Externo, el registro de entrada de cada servidor público y/o aspirante a ingresar en el Libro de entrada y salida del mismo, solicitando identificación oficial para corroborar identidad con el nombre en la Relación de personal al que se le practicara evaluación de medicina y toxicología.

Registra el cotejo marcando con un punto en la relación de personal que se le practicara la evaluación de medicina y toxicología.

Se explica ampliamente al personal a evaluar en el área específica designada para el personal de Medicina y Toxicología, en qué consiste el proceso del examen médico y toxicológico.

Coordina el proceso de evaluación con el personal de Laboratorio Externo y conduce a los servidores públicos y/o aspirantes a ingresar a los consultorios asignados para la evaluación médica y toxicológica.

Concluye el proceso de evaluación; e integra cada uno de los expedientes de los evaluados

Entrega los expedientes completos al Coordinador de Laboratorio Externo, recaba firma de recibido en la relación de personal al que se le practicará la evaluación de medicina y toxicología, en la parte final.

#### **Coordinador de Laboratorio Externo**

Recibe y revisa cada expediente completo y firma de conformidad de acuerdo al número de anexos entregados.

### **Instalaciones del Centro de Evaluación y Control de Confianza**

#### **Administrativo o Médico Asignado**

Administrativo o Médico Asignado, archiva formato "Control de Registro Diario de Asistentes a Evaluación" en carpeta.

#### **Médico Asignado**

Archiva relación diaria de personal evaluado, firmada de recibido por el Laboratorio Externo.

#### **Apoyo Administrativo**

Elabora y envía lista diaria de asistencia de personal evaluado, verificando que contenga los nombres, indicación de asistencia, área de adscripción y observaciones (opcional), para la Dirección de Programación, y copia para la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza, recaba acuse de recibo y anexa a la carpeta correspondiente y firman de recibido.

**Dirección de Programación****Apoyo Administrativo**

Recibe de la Dirección de Programación lista diaria de asistencia de personal evaluado.

**Dirección General de Evaluación y Control de Confianza****Apoyo Administrativo**

Recibe copia de lista diaria de asistencia de personal evaluado y firma de recibido.

**Dirección Médica y Toxicológica y/o Apoyo Administrativo**

Recibe diariamente antes de las 20:00 horas (de acuerdo a los requisitos estipulados) los expedientes con Relación de Evaluados del día por parte del Hospital, verifica el número de expedientes recibidos, expedientes completos, expedientes incompletos con relación, firma acuse de recibido y archiva la relación en la Carpeta documentación recibida de Laboratorio Externo.

**Dirección de Medicina y Toxicología**

Emite Constancia de Evaluación Médica y toxicológica (documento restringido y confidencial) e instruye su envío.

Integra expedientes para su entrega a Dirección General de Evaluación y Control de Confianza (Proceso restringido y confidencial)

**Apoyo Administrativo**

Captura los resultados en la base de datos (medio electrónico restringido y confidencial) y elabora memorándum de entrega de anexos al Archivo, firmado por el Medicina y Toxicología, recaba la firma en acuse y archiva en Carpeta de Enviados.

**Dirección General de Evaluación y Control de Confianza****Archivo (Administrativo)**

Recibe memorándum de entrega de expedientes (Restringido y confidencial ) y firma de recibido.

Se verificará mensualmente el indicador para asegurar el cumplimiento y en caso de discrepancia se tomarán acciones correctivas.

#### **4.13 Emisión de Resultados**

##### **Director General de Evaluación y Control de Confianza**

Requiere a las áreas de (Psicología. Poligrafía. Entorno Social y Medicina y Toxicología) la relación de capacidad instalada de cada una de ellas y las emite a la Dirección de Programación.

Verifica a través de la base de datos la Programación semanal (Dirección de Medicina, Dirección de Psicología. Dirección de Poligrafía y Dirección de Entorno y Situación Patrimonial) que fue desahogada por parte de la Dirección de Programación.

Recibe de las áreas de control de confianza los listados de resultados del personal programado.

##### **Administrativo /Archivo**

Recibe de las Direcciones (Medicina y Toxicología. Psicología, Poligrafía y Entorno Social y Situación Patrimonial) los anexos en los horarios estipulados por la Dirección General de Evaluación y Control de Confianza.

Captura fechas de recepción de anexos y archiva los expedientes por orden alfabético.

Integra el expediente único con las cuatro evaluaciones de cada evaluado.

Entrega expedientes para sesión y captura la fecha de salida de los mismos.

##### **Director General de Evaluación y Control de Confianza o Apoyo Administrativo**

Elabora e imprime las relaciones de expedientes necesarias para el personal que participará en la Sesión

Envía a las Direcciones de confianza la plantilla de trabajo de la sesión, recibe de las mismas (vía red) las observaciones pertinentes.

Solicita a las Direcciones los anexos y resultados de aquellas evaluaciones cuya entrega de anexo o evaluación se encuentra en proceso, así como de casos urgentes y captura los resultados finales al terminar la sesión de consejo.

Entrega la plantilla de la Sesión al pleno de Consejo para su proceso final.

Recibe la plantilla para la captura de resultados finales así como las observaciones y/o modificaciones que se hayan realizado.

Realiza el Acta de sesión de trabajo, así como los registros los resultados en la base de datos.

Elabora los oficios de resultados y/o antecedentes, verificando que se contesten con referencia y fundamento al oficio de petición del área de origen

Corroborar que los datos que lleva el oficio coincida con el resultado de la BASE DE DATOS. y/o en su caso de la plantilla de consejo.

Entrega oficios para firma del Titular de Centro de Evaluación y Control de Confianza.

Recibe los oficios ya firmados por el Titular de Centro de Evaluación y Control de Confianza.

Fotocopia cada uno de los oficios en tres tantos y se anota en un cuaderno de registro a quién va dirige, fecha y folio del oficio para Control de Gestión.

Recibe la relación de los sobres con los oficios, para su envío con un propio.

Recibe de la Coordinación Administrativa copia del sobre con sello y firma de recibido del área Administrativa al que se haya enviado, y se firma en el formato de entregado.

Envía al archivo copia del acuse del sobre de recibido, así como del oficio correspondiente para su integración al expediente.

### **Apoyo Administrativo**

Envía su expediente único para su resguardo en el archivo general del Centro de Evaluación y Control de Confianza.

Se envían acuses y oficios de notificación de resultados y antecedentes.

Se verificará mensualmente el Indicador para asegurar el cumplimiento y en caso de discrepancia se tomarán acciones correctivas.

### **Anexos y Registros.**

Los documentos que se depositen finalmente en el archivo del evaluado se conservarán por tiempo indefinido ya sean formatos del SGC o no. Los documentos administrativos se conservaran por un periodo de 3 años y los presupuéstales por un periodo de 5 años.

## Conclusiones

Es necesario destacar que mediante los procesos de transformación, revisión y derivado del esfuerzo del gobierno federal y de la Procuraduría General de la República para contar con personal de excelencia y profunda vocación de servicio, a fin de fortalecer el proceso de evaluación de control de confianza, se ha logrado desarrollar un modelo de evaluación en el cuál se realiza una evaluación integral de las evaluaciones de ingreso, permanencia y/o promoción, mediante métodos basados en Sistemas de Gestión de Calidad, alineados a los requisitos que solicita el Sistema Nacional de Seguridad Pública, han permitido mejorar la aplicación de los exámenes de control de confianza. En consecuencia se ha logrado lo siguiente:

Coordinar y llevar a cabo los procesos de evaluaciones periódicas a los Agentes del Ministerio Público de la Federación, de la Policía Judicial Federal y Peritos.

Comunicar los resultados de las evaluaciones de manera oportuna a los Titulares de las Unidades Administrativas y/o el C. Procurador, así como a otras dependencias gubernamentales.

Vigilar que en el proceso de evaluación se observen los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo, honradez, lealtad e imparcialidad.

Estrechar la comunicación con las unidades administrativas de la Institución con una profunda atención, seguridad, confidencialidad y pleno respeto a los derechos humanos que permitan satisfacer las necesidades del recurso humano.

Establecer bases de datos que permitan registrar de forma adecuada y resguardando la confidencialidad de los resultados de los procesos de evaluación realizados a los aspirantes o servidores públicos en activo.

Resguardar los expedientes con información confidencial de evaluados y evaluaciones clasificados como reservados de conformidad con la normatividad vigente.

Generar y aplicar instrumentos que permitan contribuir con los programas institucionales relacionados con la de depuración, saneamiento, combate a la corrupción e impunidad.

## Bibliografía

- Álvarez, L. (1989) : La dirección de recursos humanos como liderazgo transformador ... La Modernización de la Administración
- Arthur, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". Academy of Management Journal Vol. 37 pp. 670-687.
- Bailey, T. (1993): "Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne". Working paper, Columbia Univ., New York.
- Beer, M. et al. (1989): Gestión de los recursos humanos, Ed. . el control total de calidad
- Bounds, G. (1994). Beyond Total Quality ... Administración de recursos humanos. Edit. Mc. Graw Hill.
- Claver Cortés, E; Gascó Gascó, J.L. y Llopis Taverner, J. (1996). Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Civitas, Madrid.
- Colbert B. A. (2004) : " The complex Resource-Based View: Implications for theory and practice in Strategic Human Resource Management ". Academy of Management Review. Vol. 29, Nº 3, pp. 341-358.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Fergenza, Quality Organization, Boston, 1989.
- Fernández Hatre, Alfonso. Implantación de un sistema de calidad. Norma ISO 9001:2000. centro para la calidad en Asturias.
- "Información sobre la Administración de Recursos Humanos" por Ma. Beatriz Hernández Andrade ... BIBLIOGRAFÍA. 8. Anexos: 8.1 Formato de Análisis y descripción de puestos.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

- Ley Organica de la Procuraduría General de la República.
- Norma Mexicana IMNC ISO 9001:2008 COPANT/ISO 9000:2008 NMX-CC9001-IMNC-2008.
- Odiorne, G, Administración de Personal, 1994 ... criticas, sobre la visión, misión y principios rectores que guían la administración de recursos humanos
- Ordiz Fuentes, M. y Avella Camarero, L. (2002) " Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica" Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa. Vol. 8, Nº 3,pp. 59-78.
- Reyes Ponce Agustín, Administración del Personal, Sueldos y salarios, "Valuación de Puestos" México, 1977
- Rojas y Rojas Manuel, Esquemas organizacionales, UNAM,2000.
- Rojas y Rojas Manuel, Administración de la calidad, UNAM, 2000.
- Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República.
- Rico Rubén Roberto, Total Quality Management, Diseño, implementación y gestión del cambio imprescindible, Buenos Aires Argentina 2007.
- RUPÉREZ, F. (1994) La gestión de la calidad desde la perspectiva de los Recursos Humanos.
- Sherman, Bohlander, Snell . " Administración de Recursos Humanos ". ... sobre el Estatuto Administrativo ". Título II 6. Evaluación de Desempeño de Recursos Humanos
- Wayne Monoy R./Robert M. Noe (1997). "Administración de recursos humanos":