



## PRESENTACIÓN

El Modelo Nacional para la Calidad Total tiene como principal propósito impulsar la **competitividad** de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a **ser de clase mundial**.

Esto se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana, **los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total**, modificando o transformando su forma de *ser* y de *hacer*. La principal fuerza de esta transformación es **la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales** a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad Total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores público, privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total **no es prescriptivo**, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

El Modelo Nacional para la Calidad Total es una guía que **define a cualquier organización como un sistema**. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

Es también una herramienta para realizar el **diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que** permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad, al correlacionar tres dimensiones interdependientes:

**ENFOQUE.-** Diseño de sistemas y procesos, basado en conceptos y teorías sólidas de calidad, para buscar mejores formas de producir bienes o servicios.

**IMPLANTACIÓN.-** Aplicación de conceptos y teorías sólidas de calidad en sistemas y procesos, para crear y desarrollar una cultura organizacional de calidad.

**RESULTADOS.-** Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los "grupos de interés" de la organización (clientes, proveedores, accionistas, personal, comunidad inmediata, etc.).

Finalmente, el Modelo es un sistema de dirección que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad de clase mundial, y para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación sistemática del Modelo en todas sus aplicaciones:

- a. **Para entender** a la organización como sistema,



- b. **Para diagnosticar** el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para su desarrollo,
- c. **Para planear** la creación de valor para los clientes y usuarios, y para el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia,
- d. **Para dar seguimiento** a su desarrollo, evolución y aprendizaje, y
- e. **Para asumir** la Calidad Total como una *forma de ser*.

Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad

## FILOSOFÍA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

### UNA NUEVA REALIDAD

México vive una nueva realidad, no sólo por el cambio de la situación política en el país, sino por las características de las dinámicas comerciales, sociales, económicas y políticas, que definen en su conjunto, las nuevas reglas del juego para la competitividad para las organizaciones y los países.

Comprender la nueva dinámica es una labor de estudio y reflexión que requiere análisis, síntesis y generación de teorías que soporten la estrategia de adaptación y cambio.

Es reconocido que el desarrollo tecnológico se está moviendo de forma acelerada en las últimas décadas; sin embargo, no es menor lo que está pasando a nivel social, en términos de las formas en que la gente se manifiesta, comunica e interrelaciona.

El desarrollo del conocimiento se ha convertido en la base del desarrollo en las organizaciones, y lo que más refuerza su valor y proyección en el largo plazo.

A nivel económico casi todos los Países están desarrollando y concretando bloques y tratados comerciales para integrar sus fuerzas competitivas, disminuir sus limitaciones y maximizar el desarrollo del empleo y la actividad económica interna. Lo anterior se complementa con estímulos fiscales, identificación de áreas de especialidad a nivel de cada país, y la posibilidad de adquirir tecnología y talento en cualquier parte del mundo.

La globalización requiere un estudio aparte, ya que si bien se han generado beneficios a nivel consumidor en términos de oferta y precios, con relación al empleo ha sucedido lo contrario, ya que las organizaciones se han dado a la tarea de maximizar el uso de recursos con una visión global y han eliminado la duplicidad de oficinas, plantas y empleos (muchas veces en forma mal planeada e injusta) para centralizar operaciones y especializar procesos en ciertas partes del planeta. Lo más grave está sucediendo en las cadenas productivas, en donde muchas organizaciones han tomado como bandera de competitividad la extorsión de sus proveedores; en la búsqueda de entregar mejores precios y beneficios para los consumidores, para que esto les permita mantener o ganar mercado y/o incrementar las ganancias de sus accionistas. Así asfixian a sus cadenas de abasto, sin percatarse que tarde o temprano los efectos se revertirán.

A nivel organizacional los cambios se manifiestan de muchas formas. Las reglas han cambiado tanto, que no es posible esperar mejores resultados manteniendo las mismas fórmulas de trabajo. La dinámica exterior demanda una nueva dinámica interna. Lo anterior implica aprender nuevas técnicas y desaprender muchas otras.



Elevar o mantener el nivel competitivo implica: estudiar el “estado del arte” de los bienes o servicios o de sus sistemas de manufactura y mercadeo; desarrollar conocimiento y mejores formas de trabajar; generar cadenas y alianzas, internas y externas, basadas en el mutuo beneficio, el desarrollo y la complementariedad; diseñar y rediseñar sistemas, procesos, productos y servicios; generar redes de aprendizaje, discusión y diálogo, entre muchas otras.

Así pues, los tiempos actuales presentan una nueva realidad que se caracteriza por un cambio acelerado y continuo, impredecible y turbulento.

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es una fórmula mágica, es un elemento de inspiración para el diseño de organizaciones en el presente y en el futuro con base en la comprensión de la dinámica de sus sistemas; es una herramienta de reflexión, basada en conceptos organizacionales sólidos y actuales; y es un sistema de evaluaciones y diagnósticos que permiten retar modelos mentales obsoletos, identificar oportunidades sobre la adaptación o rediseño de los sistemas y procesos, o sobre cómo mejorar las competencias del personal y de los equipos de trabajo.

## EL ESTILO ADMINISTRATIVO

El mundo ha cambiado dramáticamente en el pasado reciente, lo que presenta nuevos retos importantes para el desarrollo de México. Apenas hace 10 o 15 años el Internet y el teléfono celular no estaban en nuestras vidas. Hoy probablemente no pasamos un día sin tener contacto con estas tecnologías.

Las prácticas administrativas que en el pasado ayudaron a las organizaciones a ser exitosas, el día de hoy son estrategias obsoletas. La situación política, económica y social del país permitió que las organizaciones tuvieran una estructura muy grande de personal, en virtud de las limitaciones tecnológicas, la presión sindical, laboral y en forma un tanto oculta, pero real, también por la necesidad de ejercer mando y control sobre una gran cantidad de personal.

En el pasado, las organizaciones se diseñaban para “emplear y para hacer”. Las organizaciones de la actualidad se diseñan para responder de forma inteligente e informada a las necesidades estratégicas de los “grupos de interés”, primariamente relacionados con las mismas y por su “propuesta de valor” (es decir, su capacidad de ofrecer al mercado o a la sociedad bienes y servicios con mayor calidad y menor precio).

¿Porqué es necesario lo anterior? Las reglas del juego para tener éxito hoy son distintas. Antes el líder definía lo que se debía hacer y el cliente compraba lo que las organizaciones producían, era un mercado de oferentes. Hoy en día el cliente decide la opción que considera le da más valor y el líder organizacional orienta a su personal y dirige sus procesos a ganar la preferencia del cliente.

El mismo fenómeno está ocurriendo en el sector público, durante el siglo pasado la sociedad no tenía opinión, hoy la tiene. El organismo público que antes daba mal servicio, fomenta el exceso de trámites y la burocracia y hace difícil la vida de los ciudadanos o contribuyentes tiende a ser repudiado por la sociedad, que cada vez cuenta más con organismos intermedios de defensa y con leyes de transparencia y buen gobierno que favorecen la eficacia, la eficiencia, la productividad y la no corrupción en las actividades gubernamentales. Ésta además se respalda por las nuevas leyes de transparencia informativa.

De esta manera, el control y autoridad que ejercía el supervisor del siglo pasado sobre su gente, se va sustituyendo por procesos bien definidos manejados por personal cada vez más competente.



Las organizaciones modernas se parecen más a un organismo vivo. Es fundamental tratar de entenderlas como un sistema para poder comprender mejor su funcionamiento, y también para poder maximizar sus resultados (entrega de valor a los "grupos de interés").

Estas organizaciones requieren un liderazgo promotor de la estrategia y de las interacciones entre los departamentos y sistemas que las componen, al estudiar continuamente la dinámica del ámbito en el que se mueven y al promover las adecuaciones necesarias.

El momento histórico que le toca vivir a las organizaciones privadas y públicas es privilegiado, no sólo por el papel que desempeñan al favorecer el crecimiento económico y el desarrollo democrático del país, sino por la posibilidad de constituirse en organizaciones modernas y ejemplares en términos de creación de valor, eficiencia, transparencia, imagen y desarrollo tecnológico, comunitario y de su personal.

### LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las diferentes teorías administrativas han propuesto estructuras y conceptos organizacionales en los que la distribución del trabajo y del poder, responde a variables que tienden a maximizar la eficiencia de la organización.

En el pasado, las organizaciones simulaban funcionar como máquinas y el personal era concebido como parte de las mismas (enfoque administrativo "*mecánico*" o de "*causa-efecto*" o de "*mando y control*"). En el mundo actual las organizaciones tienen un enfoque orgánico ("*sistémico*" o de sistemas interdependientes e interactuantes), con características semejantes a los de un ser vivo.

Las distintas corrientes de administración se han basado en una serie de "*modelos mentales*" (creencias o paradigmas), que responden a su momento histórico y que soportan los distintos tipos de estructuras organizacionales. En la tabla siguiente se puede apreciar las diferencias entre las organizaciones de autoridad y control y sistémicas.

Tipo de Estructura	Características	Modelo Mental
Autoridad y Control (Mecánica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Integrada por áreas y niveles.</li> <li>o El trabajo individual se define por descripciones de puesto con énfasis en las fronteras de responsabilidad y autoridad.</li> <li>o El trabajo se diseña en base a funciones, tareas y responsabilidades.</li> <li>o La autoridad radica en el puesto, más que en la persona.</li> <li>o La organización se rige por políticas, normas, controles y reglamentos.</li> <li>o División y especialización del trabajo.</li> <li>o El control y el poder se ejercen de manera jerárquica.</li> <li>o Creación de espacios (o "feudos") de poder.</li> <li>o Las personas deben demostrar mérito para pertenecer a la organización.</li> <li>o Los actos administrativos, decisiones y reglas son formulados por escrito.</li> <li>o Los objetivos y recompensas son las fuerzas motrices del desarrollo organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o El personal debe hacer sólo lo que le corresponde. Si cada quien (personas y áreas), hacen lo que les corresponde, los resultados organizacionales resultarán según lo proyectado.</li> <li>o Para que el trabajo se haga correctamente y se obtengan resultados positivos, se requiere controlar al personal y ejercer autoridad jerárquica.</li> <li>o El fin justifica los medios. Entre más ambiciosos sean los objetivos y más presión se genere sobre el personal, mejores resultados obtendremos.</li> <li>o A través de la especialización se logra la máxima eficiencia.</li> <li>o Entre más se haga y se asegure la calidad, más se va a vender y más ganancias se obtendrán.</li> </ul>
	o Integrada por sistemas, procesos y áreas de	o Todo el personal tiene la capacidad de aprender y por lo



<p>Sistémica (u orgánica)</p>	<p>especialidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El trabajo individual se define por perfiles de roles y competencias para maximizar el talento existente.</li> <li>○ El trabajo se diseña en función de las necesidades estratégicas de la organización, de sus sistemas y procesos. El énfasis está en los roles, interacciones y capacidad de aprender y crear.</li> <li>○ No es aceptable que las estrategias y las órdenes provengan sólo de la alta dirección.</li> <li>○ Sistemas para lograr el compromiso de la gente y desarrollar su capacidad de aprendizaje a todos los niveles.</li> <li>○ Los gerentes son diseñadores de sistemas.</li> <li>○ Los gerentes entienden a la organización como un sistema, así como las fuerzas internas y externas que provocan el cambio.</li> <li>○ La comprensión de la dinámica del sistema organizacional, de los propósitos comunes y de la autorrealización del personal, son las fuerzas motrices del desarrollo organizacional.</li> </ul>	<p>tanto de aportar ideas para mejorar la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para que el trabajo se haga correctamente y se obtengan resultados positivos, se requiere promover el significado de los valores y la estrategia, maximizar las interacciones clave, generar un ambiente propicio para el aprendizaje y facilitar los recursos que requieran los sistemas y procesos en su operación.</li> <li>○ La organización necesita convertirse en una comunidad de aprendizaje, para ser más competitiva.</li> <li>○ Los resultados del alto desempeño de los equipos de trabajo, son el efecto de sistemas y procesos diseñados para responder a las necesidades de los grupos de interés para crear valor.</li> <li>○ La comprensión de las dinámicas de los sistemas permite identificar los elementos e interacciones clave para la creación de valor y para fomentar un modelo de desarrollo sustentable en la organización (pensamiento sistémico).</li> </ul>
-----------------------------------	--	--



## PAPEL DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

El Modelo Nacional para la Calidad Total favorece el estilo de gestión que se requiere en la era actual de competitividad. Es un estilo fundamentado en la administración por sistemas, procesos y principios.

Se fundamenta en la teoría de sistemas. El diseño de la organización con un enfoque sistémico se basa en conceptualizar a la organización como un sistema, cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que integran un todo complejo, con el propósito común y principal de crear valor para sus clientes, personal, proveedores, mercados y sociedad (misión de servicio a sus "grupos de interés").

Los requerimientos del Modelo Nacional para la Calidad Total, sirven de inspiración para que las organizaciones identifiquen o diseñen sus sistemas, procesos y/o metodologías, que al ser integradas favorecen un mejor funcionamiento del sistema organizacional.

La representación de los sistemas de la organización en forma de modelos, facilita la mejor comprensión del personal, ya que dimensiona los diversos aspectos involucrados y la forma en que interactúan.

Estos modelos se convierten en un medio para comprender y obtener conocimiento profundo sobre el funcionamiento de los fenómenos naturales y organizacionales, conocer las consecuencias y efectos de las estructuras sistémicas, de los cambios y decisiones que se ejercen sobre ellas.

Para que este estilo administrativo opere, se requiere que los gerentes generen las condiciones y el medio ambiente propicio para la operación adecuada del sistema organizacional, lo cual producirá que los resultados de valor creado emerjan como consecuencia natural.

El medio ambiente adecuado lo generan los directivos y gerentes con base en tres de los principios de cualquier sistema:

- a) El principio de interdependencia, para lo cual los directivos y gerentes se enfocan en desarrollar las interrelaciones clave;
- b) El principio de autorregulación, para lo cual los gerentes identifican los detalles relevantes del trabajo y las capacidades de los individuos y grupos, internos y externos relacionados, para aprovechar la retroalimentación que generan y adaptarse a las nuevas condiciones; y
- c) El principio de diferenciación, para lo cual los gerentes se enfocan en comprender y promover sus contribuciones específicas a las estrategias y factores críticos de éxito.

**Se fundamenta en procesos**, porque son éstos los responsables de agregar valor con base en la transformación de insumos en productos o servicios. Los procesos son los elementos tangibles para medir, controlar, analizar y consolidar operaciones consistentes y ciclos de mejora (mejores formas de trabajar con mejores resultados sostenidos). Asimismo, los procesos son los elementos sobre los que se aplican los roles y competencias del personal, es decir, permiten la consolidación de la cultura deseada.

Un sistema se integra por un conjunto de procesos interactuando. Mejores cadenas de procesos, resultan en mejores sistemas y estos a su vez en mejores resultados.



Se **fundamenta en principios**, porque la congruencia con los principios éticos y con los valores de la organización es lo que más favorece una armonía en las interacciones sociales y también para la edificación de un mejor futuro para nuestro país.

Los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total son el fundamento de la cultura que deseamos promover en las organizaciones mexicanas; son el fundamento de un nuevo estilo de gestión que da respuesta a las necesidades del mundo actual; y son los criterios más adecuados para el diseño de los sistemas y procesos de la organización.

La incongruencia de los sistemas y procesos con estos principios, limita los avances que pueden alcanzar las organizaciones en la madurez de sus sistemas y por lo tanto sus aspiraciones para obtener el Premio Nacional de Calidad.

De esta manera el Modelo y sus herramientas de evaluación, promueven claramente una cultura fundamentada en estos principios. Las organizaciones que se encuentran en la fase de desarrollo no sólo deben rediseñar sus sistemas, sino cuestionar los “modelos mentales” en que se fundamentan.

## EL CICLO VIRTUOSO DEL PROGRESO

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones definen sus objetivos en función de los rendimientos esperados por los accionistas, patrocinadores o grupos directivos. Los resultados de valor creado para estos grupos de interés, son un efecto del desempeño del sistema, no son la fuerza motriz esencial del sistema.

Cuando las organizaciones se enfocan en los efectos, el sistema organizacional se distorsiona. El despliegue de los objetivos se fundamenta en alcanzar un resultado que forzará a los grupos a programar su trabajo y proyectos en el propósito de alcanzar ese resultado. Cuando la programación del trabajo se define de esa manera, se exige a los sistemas rebasar su capacidad, el personal trabaja bajo una presión y exigencia innecesaria y las interacciones entre los procesos y sistemas no son armónicas, dado que cada área y persona tienen que lograr ciertos niveles de resultados, sin considerar la forma en que esto es resultado de un sistema bien integrado y no sólo como un sencillo proceso causa-efecto.

### Valor creado para los grupos de interés

Las organizaciones que centran su fuerza en la creación de valor para sus clientes, mercados y sociedad (misión de servicio), empiezan por generar las condiciones adecuadas para que el personal esté motivado y bien entrenado para operar procesos con tecnología de punta, que les permitirá crear valor excepcional para sus clientes.

La creación de valor para los clientes genera lealtad e imagen en el mercado, lo que favorece el efecto de comunicación positiva “de boca en boca”, que a su vez genera el desarrollo de la organización en el largo plazo y consolida la salud económica de los patrocinadores, accionistas o grupos directivos.

Así, este grupo de interés puede reinvertir parte de los recursos adicionales obtenidos en el desarrollo de su personal, en el desarrollo tecnológico de sus productos, servicios y procesos, lo que a su vez permite la creación de valor para los clientes y usuarios, generando una espiral virtuosa para la organización.



---

---

## PROPÓSITOS DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

---

### Propósitos

Los propósitos del Modelo Nacional para la Calidad Total son:

- Promover una cultura basada en los principios de este Modelo,
- Provocar efectividad de las organizaciones mexicanas en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados,
- Mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales,
- Promover el aprendizaje y la autoevaluación, y
- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas.

---

---

## PRINCIPIOS DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

---

### Principios que sustentan al modelo

#### *ENFOQUE AL CLIENTE*

- El enfoque a clientes es un concepto estratégico, que se orienta a ganar la participación de mercado y a la retención del cliente. Exige una sensibilidad constante a las necesidades y expectativas de los clientes y una comunicación continua con el mercado, así como la medición rigurosa y sistemática de los factores que guían la satisfacción del cliente.
- El cliente define y juzga la calidad. La organización que aplica este principio, se orienta a la mejora continua de todos los procesos y sistemas que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad, ya sea buscando crear valor superior (características de diferenciación), o para atender los factores críticos de los mercados y clientes.
- La experiencia global de los clientes en su relación con la organización determina la percepción que ellos tienen del valor, de su propia satisfacción y de su permanencia.
- El enfoque al cliente promueve la integración de alianzas y cadenas con los clientes y usuarios con la finalidad de maximizar la creación de valor bajo un esquema de crecimiento, y beneficios comunes.

La cercanía al cliente implica comprender sus necesidades, conocer sus aplicaciones presentes y futuras; estar atento a sus requerimientos, quejas sugerencias y necesidades de asistencia técnica; administrar las respuestas a sus requerimientos, así como estar atento a las oportunidades para crear valor y ganar el juego competitivo.





---

---

### *LIDERAZGO EFECTIVO Y EJEMPLAR*

- Los líderes son responsables de la efectividad organizacional. Investigan, refieren y revisan las necesidades de todos sus grupos de interés. Desarrollan y comparten su visión de futuro, como una disciplina y no como una actividad; establecen objetivos, directrices y estrategias en función del conocimiento profundo de la dinámica del sistema organizacional, respondiendo a las prioridades y necesidades de todos los grupos de interés; despliegan sus intenciones de cambio y entienden cómo obtener los resultados esperados a través de un enfoque sistémico; revisan los avances y mejora las interacciones entre los sistemas para un mejor desempeño global.
- Los líderes diseñan la organización del mañana. Entienden a la organización como un sistema; dimensionan sus componentes e interacciones clave; crean una visión; y establecen directrices a partir de la definición de estrategias, y del diseño y rediseño de sus subsistemas y procesos, con la finalidad de crear valor superior al cliente y así ser más competitivos.
- Los líderes están orientados al desarrollo del personal. Con base en la visión de largo plazo inspiran, motivan y alientan la creatividad e innovación del personal; generan una cultura de colaboración y búsqueda de propósitos comunes, motivados por la creación de valor para el cliente; definen guías de comportamientos y traducen los valores en significados compartidos; modelan los valores y principios éticos para impulsar el desarrollo acelerado de la cultura deseada; visualizan al personal como “ser humano”, no como “recurso”, y se orientan a conducir el desarrollo del personal en elementos de realización y crecimiento; actúan como mentores y asesores aplicando liderazgo situacional según el grado de madurez de sus colaboradores.
- Los líderes se desarrollan. Diseñan el perfil de competencias indispensables para que la organización alcance su visión y genere el crecimiento esperado; se evalúan continuamente con base en la opinión de sus compañeros, colaboradores, clientes y proveedores; generan y llevan a cabo planes de desarrollo para propiciar su evolución y favorecer la uniformidad requerida por la cultura deseada y las características competitivas de la organización.
- Los líderes aplican el pensamiento sistémico. Retan sus “modelos mentales” continuamente para desaprender y desarrollar las competencias clave para la competitividad de la organización; estudian y comprenden con profundidad la estructura sistémica de su organización; identifican los elementos e interacciones clave que deben modificarse para crear valor y generar el crecimiento organizacional; entienden la consecuencias de sus acciones, y son capaces de sacrificar resultados de corto plazo para maximizar efectos positivos en el largo plazo.



---

### *PERSONAL COMPROMETIDO*

- Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma el conocimiento en práctica, es por ello que las organizaciones que aplican este principio, se abocan a proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.
  - El talento del personal es un recurso de la organización. El diseño del trabajo es el elemento clave para lograr el alto desempeño y la calidad de vida. El trabajo diseñado con base en la integración de cadenas de valor enfocado al aprendizaje y la mejora continua, equivale a maximizar el potencial creativo del personal, lo cual requiere de espacios para la reflexión, el intercambio de puntos de vista, el análisis y el diálogo.
  - El hombre no es un recurso tampoco es capital de nadie. El ser humano por su naturaleza tiene todo lo que le rodea como recurso para crear. El desarrollo de sus competencias requiere de poner énfasis en su vocación en sus áreas sólidas y en sus oportunidades, requiere que los jefes o líderes tomen el rol de un mentor con el propósito de maximizar el potencial creativo de su personal, mientras les acompañan en su crecimiento y realización.
  - Para lograr el nivel de desempeño requerido por la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, enfocado a la colaboración y trabajo en equipo.
  - El sistema de consecuencia de estas organizaciones, se basa en el refuerzo de la cultura deseada; no existe la zanahoria fundamentada en resultados, ni la amenaza, como elementos inductivos de comportamientos. La cultura deseada se genera a partir que la Alta Dirección comparte significados, creencias, valores y rumbo organizacional; con sistemas bien diseñados que maximizan las interacciones e interdependencias; con el desarrollo de competencias, y con el medio ambiente adecuado para la realización del trabajo y su mejora continua.
-



---

### *COMPROMISO CON LA SOCIEDAD*

- La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de la buena ciudadanía, lo cual incluye todas las operaciones de la organización en todo el ciclo de vida de sus productos y/o servicios, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo.
- Para llevar a cabo lo anterior, es fundamental la planeación de la conservación y recuperación de los ecosistemas, la reducción de desperdicios y en general el desarrollo sustentable de la comunidad.
- El compromiso con la sociedad implica la aplicación de valores en un ambiente abierto y transparente donde las leyes son acatadas, y donde se reconocen los derechos de los demás, toda vez que esto sea establecido por criterios claros de conducta y responsabilidad, así mismo incluye propósitos de ayuda hacia la comunidad, tales como mejora de la educación, servicios de salud, respeto y preservación ambiental, y el compartir prácticas en pro de la industria o sector de negocio.
- Este compromiso adquiere su mayor dimensión en la práctica de esfuerzos comunes con vecinos, autoridades, competidores, grupos de la comunidad, instituciones de educación, entre otros, para el logro de causas de beneficio social.



---

### MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

- La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. Mejora continua se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios pero no todos los cambios resultan en mejoras.
  - La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No puede haber ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.
  - Cuando la mejora e Innovación son planeadas, se convierten en el medio para proyectar la competitividad y la creación de valor para todos los grupos de interés.
  - La mejora continua requiere del enfoque a procesos, lo que debemos entender por la asignación de propiedad a "equipos de alto desempeño" que administran, mejoran y sostienen desempeños con base en propósitos integrales, no departamentales.
    - Un mejor resultado sostenido, sólo puede ser producto de un mejor proceso.
    - El control del proceso resulta en desempeños predecibles que marcan la pauta para la mejora continua.
    - Son los datos y hechos los que le dan la objetividad al lenguaje y a la toma de decisiones y se fundamentan en la medición y el análisis de su desempeño.
  - La mejora continua requiere pensamiento sistémico para entender la relación entre los sistemas y poder prever y predecir sus efectos. La optimización del desempeño de un elemento, proceso o sistema, no garantiza el mejoramiento del desempeño organizacional.
  - La Innovación se refiere a saltos cuánticos efectuados sobre los sistemas, procesos, productos o servicios, para responder a las exigencias de los mercados o para poner en práctica la propuesta de valor organizacional.
  - La práctica de la innovación es una característica de las organizaciones de clase mundial. Generalmente implica la actividad proactiva de responder a necesidades potenciales de los mercados. Ser líder significa *"crear el futuro", "caminar un paso adelante"...*
  - Es común que las organizaciones líderes requieran innovar continuamente, tan sólo para mantener su condición.
-



### *PENSAMIENTO SISTÉMICO*

- El pensamiento sistémico se basa en entender que las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin.
- El comprender a una organización como sistema requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.
- El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.
- El pensamiento sistémico implica entender a la organización como un ente que continuamente cambia y aprende pues está inmersa en ciclos de retroalimentación de fuentes internas y externas cuya dinámica determina su comportamiento.
- Las interacciones de los elementos de una organización al interior y al exterior de ésta no son lineales, proporcionales, ni inmediatas en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización si no se utiliza una perspectiva sistémica.

## DIAGRAMA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

### Descripción

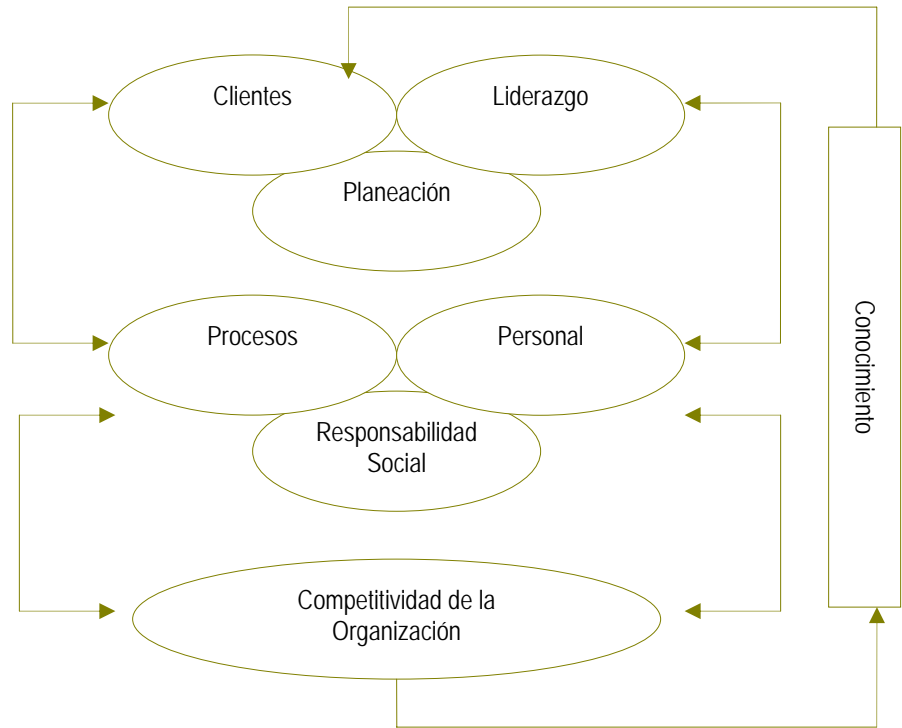
El Modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes factores:

***Liderazgo, Clientes y Planeación.***- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

***Personal, Procesos y Sociedad.***- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

***Resultados.***- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

***Información y Conocimiento.***- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.





---

---

## ELEMENTOS COMUNES

---

### Enfoque

Para cada sistema, describa:

- Propósitos,
  - Modelos, teorías, filosofía organizacional y/o diagramas que expliquen su funcionamiento y su *congruencia con los principios*<sup>1</sup> del Modelo Nacional para la Calidad Total y sus valores,
  - Principales interacciones con otros sistemas o procesos, haciendo explícitos los ciclos de retroalimentación.
- 

### Implantación

Para cada sistema, describa:

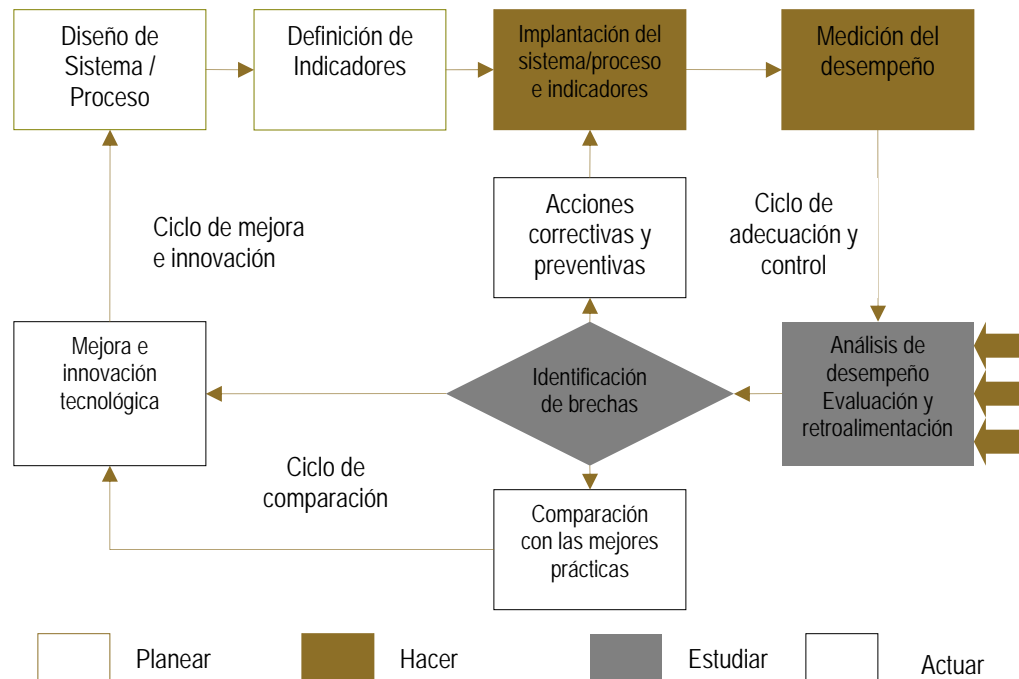
Información sobre el grado de aplicación, incluyendo su alcance, desde cuándo operan y con qué frecuencia se utilizan.

---

### Evaluación y Mejora

Para cada sistema, describa:

- Los mecanismos, métodos, indicadores, hechos y/o experiencias utilizadas para evaluar, retroalimentar y mejorar la eficiencia y/o efectividad de los procesos descritos,
  - Los ciclos de mejora más relevantes de los procesos, incluyendo el impacto a su desempeño y/o a los resultados de valor creado (criterio 8.0),
  - *La información competitiva referencial*<sup>2</sup> de sus procesos y sistemas, frente a su sector, competidores y líderes nacionales e internacionales (según aplique), incluyendo *conclusiones de aprendizaje y posición competitiva*<sup>3</sup>.
-



### Notas Aclaratorias

- 1 *La Congruencia con los Principios* se refiere a la filosofía de diseño del sistema o proceso, es decir a su Enfoque. La explicación del funcionamiento de los sistemas y procesos debe resaltar sus características preventivas y proactivas (generalmente definidas en la fase de diseño del sistema o proceso), así como la forma en la que hace operativos los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total y los valores de su organización.
- 2 *La Información Competitiva Referencial* se refiere a toda la que utiliza la organización para conocer su nivel competitivo e impulsar su desarrollo estratégico. Dentro de esta información, se puede incluir:
  - investigaciones sobre el "estado del arte";
  - estudios de comparación referencial de las mejores prácticas;
  - información de revistas y congresos especializados;
  - estudios sobre las características de organizaciones líderes, entre otros.

La información presentada deberá referir fuentes y fechas.

- 3 Las conclusiones de aprendizaje y posición competitiva, pueden referirse a aspectos y/o características del proceso tales como:
  - las prácticas y el arreglo "lógico" del sistema;
  - interacciones entre los diversos sistemas;
  - filosofía o enfoque;
  - tecnología y características del sistema (ver notas aclaratorias del elemento 6.2);





- las competencias y habilidades y actitudes del personal;
- las metodologías utilizadas; y/o
- los estándares y resultados.

Es conveniente que la organización establezca sus propias conclusiones globales con relación a la posición competitiva de sus prácticas.

## PONDERACIÓN POR CRITERIO

### Descripción

La tabla que se proporciona a continuación contiene los puntajes que se asignan a los diferentes elementos del Modelo Nacional para la Calidad Total. La importancia relativa de los elementos es equivalente, es decir, en la ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría fracturado.

Crterios	Ponderaciones
<b>1.0 Clientes</b>	<b>100</b>
1.1 Conocimiento de clientes y mercados	50
1.2 Relación integral con los clientes	50
<b>2.0 Liderazgo</b>	<b>100</b>
2.1 Liderazgo	100
<b>3.0 Planeación</b>	<b>100</b>
3.1 Planeación estratégica	50
3.2 Planeación operativa	50
<b>4.0 Información y conocimiento</b>	<b>100</b>
4.1 Información	50
4.2 Conocimiento organizacional	50
<b>5.0 Personal</b>	<b>100</b>
5.1 Sistemas de trabajo	40
5.2 Desarrollo humano	30
5.3 Calidad de vida	30
<b>6.0 Procesos</b>	<b>100</b>
6.1 Diseño de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración de procesos	50
<b>7.0 Responsabilidad Social</b>	<b>100</b>
7.1 Ecosistemas	50
7.2 Desarrollo de la comunidad	50
<b>PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS</b>	<b>700</b>
<b>8.0 Competitividad de la Organización</b>	<b>300</b>
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75



8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1000</b>

## 1.0 CLIENTES

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización profundiza en el conocimiento de los mercados y clientes y cómo perciben el valor proporcionado por la organización a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales
--------------------	---

### 1.1 CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y MERCADOS

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización conoce y actualiza su <i>conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes</i> <sup>1</sup> , usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazo; así como las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes y su posición frente a la competencia. También incluye la forma en que su organización evalúa la satisfacción y lealtad de sus <i>segmentos de mercado, clientes y usuarios finales</i> <sup>2</sup> .
--------------------	---

<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en qué:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica y conoce a sus segmentos de mercados, clientes, usuarios finales y clientes potenciales (incluyendo los de la competencia);</li> <li>• entiende la forma en que los clientes <i>perciben el valor</i><sup>3</sup> proporcionado por su organización y cómo dicha percepción influye en su preferencia;</li> <li>• conoce y anticipa necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes/usuarios finales, actuales/potenciales, a mediano/largo plazo;</li> <li>• determina los <i>factores críticos</i><sup>4</sup> de los distintos grupos de clientes y su importancia relativa, entendiendo su papel en la decisión de compra o uso;</li> <li>• <i>mide la satisfacción y lealtad</i><sup>5</sup> de sus clientes y usuarios.</li> </ul>
----------------	--



---

## Notas aclaratorias

- 1 *Las necesidades y preferencias completas de los clientes*, se refieren a los requerimientos básicos y a las expectativas presentes y futuras y a lo no esperado o no anticipado por ellos. El conocimiento de los clientes también incluye la forma en que la organización dimensiona la cadena de valor para el cliente y el usuario final, examinando todas las actividades que el cliente realiza para la búsqueda, adquisición, instalación, uso, mantenimiento y desecho del producto o servicio.
- 2 *Los segmentos de mercado, clientes y usuarios finales* son los grupos de clientes y usuarios que comparten ciertas características y rasgos comunes, que son utilizados por la organización para enfocar en forma más precisa sus productos y servicios.

La organización puede emplear distintas formas y métodos para el conocimiento y segmentación de sus mercados y clientes con el propósito de identificar los requerimientos particulares en cada uno de ellos.

- 3 *La percepción del valor* tiene que ver con la comparación que los clientes hacen entre lo que reciben y lo que pagan por ello. Incluye la percepción de los beneficios adquiridos por usar los productos y servicios contra lo que se paga por éstos y los inconvenientes incurridos durante la búsqueda, adquisición, utilización, consumo y desecho o interrupción del uso de dichos productos y servicios. Finalmente, la percepción del valor es relativa, i.e. en la percepción que los clientes tienen de algún producto siempre influye lo que los demás competidores ofrecen en cuanto al producto o servicio, su publicidad, mercadeo y precio.
- 4 La determinación de los *factores críticos* de los distintos grupos de clientes debe incluir información de mercadotecnia, de ventas, así como de clientes actuales, potenciales y perdidos.
- 5 *Las mediciones de satisfacción (valor percibido) y lealtad* pueden incluir las siguientes prácticas:
  - escala numérica y descripción para cada indicador;
  - experiencias de los clientes al interactuar con toda la organización durante todo el ciclo de vida del producto y servicio, (i.e. búsqueda, adquisición, uso, desecho o interrupción de uso);
  - indicadores que reflejen posibles comportamientos futuros de los clientes que denoten preferencia por los productos o servicios;
  - indicadores que reflejen cambios en la preferencia por los productos y servicios de la organización, ya sea en la participación en las compras del cliente o en el grado de utilización de los productos o servicios; y/o
  - métodos de medición confiables que le dan validez y exactitud sobre la información recolectada.

Si los productos y/o servicios son proporcionados a través de otras organizaciones, la medición de la satisfacción (o valor percibido), debe considerar a los distribuidores o detallistas y a los usuarios finales.

---



## 1.2 RELACIÓN INTEGRAL CON LOS CLIENTES

### Descripción

La forma en que la organización administra la respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de *relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes*<sup>6</sup> con un espíritu de ganar-ganar, con el fin de lograr su preferencia y lealtad.

### Enfoque

Describa la forma en qué:

- desarrolla *relaciones de largo plazo*<sup>6</sup> que incrementen la lealtad de sus clientes y sus referencias positivas;
- administra la respuesta a los requerimientos y necesidades detectados en los sistemas de conocimiento del cliente y en el contacto continuo con los mismos, y la forma en que despliega estos requerimientos y necesidades en los procesos correspondientes;
- da respuesta y anticipa las necesidades de interacción y servicio de sus clientes cuando estos buscan ayuda, asesoría, información, o expresan sus inquietudes durante el ciclo de vida del producto;
- recibe y *soluciona efectiva* y rápidamente *la causa de las quejas, inconformidades e incidencias*<sup>7</sup> de sus clientes, asegurando su satisfacción y recobrando su confianza.

### Notas aclaratorias

- <sup>6</sup> *Las relaciones positivas y de largo plazo con clientes* pueden incluir la creación de alianzas estratégicas y asociaciones con los mismos con la finalidad de compartir recursos, unir talento, desarrollar ideas innovadoras y acelerar el aprendizaje para maximizar la creación de valor.
- <sup>7</sup> *La solución efectiva de las causas de quejas, inconformidades e incidencias* requiere información de todas las fuentes posibles, su evaluación y traducción en acciones correctivas, preventivas o de mejora.

## 2.0 LIDERAZGO

### Descripción

La manera en que se ejerce un liderazgo visionario, participativo, ético, efectivo, que crea una cultura que sustenta la competitividad y la viabilidad de la organización en el largo plazo.



---

<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• define el rumbo estratégico de la organización y evalúa su desempeño global;</li><li>• <i>diseña la organización con un enfoque sistémico</i><sup>1</sup>;</li><li>• <i>define, promueve y evalúa la cultura organizacional</i><sup>2</sup> que sustenta la competitividad de la organización;</li><li>• define, promueve y asegura que se actúe en congruencia con los principios éticos de la organización;</li><li>• establece y mantiene contacto directo con los grupos de interés;</li><li>• define y comunica la información más relevante para lograr el involucramiento y compromiso de todo el personal y para aprovechar su retroalimentación;</li><li>• desarrolla un <i>perfil de capacidades de liderazgo</i><sup>3</sup> en toda la organización.</li></ul>
<b>Notas aclaratorias</b>	<hr/> <p>1 <i>El diseño de la organización con un enfoque sistémico</i> se refiere a conceptualizar su organización como un sistema, cuyos elementos son subsistemas y procesos interdependientes que integran un todo complejo, con el propósito común y principal de crear valor a través de su misión de servicio para sus grupos de interés (clientes, personal, accionistas, mercados y sociedad).</p> <p>El diseño de la organización con un enfoque sistémico, implica el diseño de cada subsistema y proceso con este mismo enfoque. La responsabilidad de la alta dirección es diseñar la organización del mañana, lo cual implica una labor proactiva de investigar y descubrir las necesidades futuras de los clientes y mercados, establecer estrategias, diseñar y rediseñar los sistemas organizacionales para responder mejor a sus grupos de interés.</p> <p>2 El mecanismo para <i>definir, promover y evaluar la cultura organizacional</i> puede incluir las siguientes prácticas y características:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– definición de las competencias deseadas a nivel general o por grupos especializados;</li><li>– procesos y programas para difundir, capacitar, promover y reforzar la comprensión de los valores, políticas y estrategias organizacionales;</li><li>– reconocimientos, castigos, recompensas y en general el manejo congruente de consecuencias para reforzar la cultura deseada y para desmotivar las prácticas inadmisibles; y/o</li><li>– utilización de las evaluaciones realizadas en la organización para retroalimentar al proceso de desarrollo cultural. Vg. encuesta de clima organizacional; auditorías internas; evaluaciones de desempeño; sistemas de reconocimiento; encuestas de liderazgo; evaluación de sistemas, etc.</li></ul>



- 3 *El perfil de capacidades de liderazgo* se refiere al conjunto de comportamientos que reflejan conocimientos, habilidades y actitudes que impulsan en la organización una cultura fundamentada en sus valores, en su código de ética y en sus estrategias organizacionales.

Contar con mecanismos que faciliten a la organización evaluar la alineación de sus líderes con el perfil ideal, que permita el cuestionamiento de los modelos mentales vigentes y la identificación de oportunidades individuales y de grupo.

Es conveniente que la organización defina el alcance del perfil de liderazgo que es utilizado para impulsar la cultura y efectividad deseada.

El mecanismo de desarrollo del perfil de liderazgo puede incluir las siguientes prácticas:

- alineación con los principios y valores del Modelo Nacional para la Calidad Total;
- alineación con los valores y estrategias de la organización; y/o
- evaluaciones de 360° de (colaboradores, compañeros, jefes, clientes, proveedores y auto-evaluación).

---

## 3.0 PLANEACIÓN

---

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización precisa cómo incrementar su competitividad a través de la definición e implantación de objetivos y estrategias prioritarios.
--------------------	--

---

## 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

---

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización define sus objetivos y estrategias prioritarios, para aprovechar las oportunidades del entorno, obtener un mejor desempeño integral, una mejor posición competitiva y permanencia en el largo plazo.
--------------------	--

---



<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realiza su planeación estratégica;</li> <li>• <i>identifica mercados actuales y proyecta su evolución</i><sup>1</sup>;</li> <li>• <i>analiza integralmente con un enfoque sistémico</i>,<sup>2</sup> la siguiente información:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ necesidades y expectativas de clientes, usuarios, accionistas, personal, comunidad y su desempeño respecto a esta información;</li> <li>○ tendencias y oportunidades de mercados, productos y servicios;</li> <li>○ comparación competitiva de productos, servicios y procesos;</li> <li>○ entorno político, social, económico y demográfico;</li> <li>○ tecnología u otras innovaciones clave o cambios que puedan afectar a sus productos, servicios o procesos; y</li> <li>○ diagnósticos organizacionales basados en modelos de calidad total o en modelos con enfoque de sistemas.</li> </ul> </li> <li>• establece los <i>objetivos y estrategias prioritarios</i><sup>3</sup> y su horizonte de tiempo para lograrlos.</li> </ul>
----------------	--

### Notas aclaratorias

- 1 *La identificación de mercados y su evolución* se refiere a la comprensión de la dinámica del sistema organizacional dentro de los mercados que participa e incluye el conocimiento actual y proyectado de:
  - áreas geográficas de aplicación y/o comercialización;
  - los grupos de clientes, consumidores o usuarios;
  - los factores que favorecen e inhiben el crecimiento del mercado, actuales y proyectados;
  - los competidores, sus dimensiones, estrategias y su implementación;
  - las preferencias y tendencias de los clientes y consumidores; y/o
  - los factores críticos de éxito y su relación causal.
- 2 *El análisis integral de la información con enfoque sistémico* implica entender la forma en que interactúan los elementos señalados a través de ciclos de retroalimentación y de relaciones no lineales, para el desarrollo de estrategias y de planes de acción."
- 3 *Los objetivos y estrategias prioritarios* claramente definidos, son el principal ingrediente para el desarrollo competitivo de la organización, ya que se requiere del entendimiento de la relación entre la dinámica del mercado y la de los sistemas internos para responder a las necesidades de desarrollo de los grupos de interés de forma integral y balanceada.

## 3.2 PLANEACIÓN OPERATIVA

<b>Descripción</b>	La forma en que los objetivos organizacionales y estrategias son desplegados en la organización.
--------------------	--



<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>establece las metas operativas y los planes de acción en todas las áreas y procesos</i><sup>4</sup> para lograr alineación con los objetivos estratégicos;</li> <li>• determina el presupuesto y recursos necesarios para el cumplimiento de los planes operativos; y</li> <li>• da seguimiento al avance y cumplimiento de sus planes de acción.</li> </ul>
----------------	---

<b>Notas aclaratorias</b>	<p>4 El mecanismo para <i>establecer las metas operativas y los planes de acción en todas las áreas y procesos</i>, puede incluir las siguientes prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– involucramiento de los equipos de proceso y especialistas en la definición de los proyectos que fundamentan las metas y planes operativos;</li> <li>– estudios de capacidad de proceso para balancear las necesidades del sistema global;</li> <li>– análisis de relación causal entre los elementos del sistema;</li> <li>– teorías de prospectiva y planeación de escenarios en forma de proyectos sobre procesos y sistemas que apoyen los objetivos definidos;</li> <li>– clasificación de proyectos: correctivos, preventivos, mejora e innovación;</li> <li>– administración de los grados de madurez de los sistemas, procesos y equipos de personas;</li> <li>– utilización del sistema de medición organizacional (elemento 4.0); y/o</li> <li>– administración del capital intelectual y/o de recursos intangibles, tales como talento del personal; conocimiento organizacional; cartera de clientes; portafolio de productos; estrategias de manejo de imagen y, marca; relación con clientes y proveedores; y confianza de los accionistas, entre otros.</li> </ul> <p>La Calidad Total se apoya en el principio de que a mejores sistemas y procesos, mejores resultados. Por ello, la planeación operativa tiene la responsabilidad de coordinar las intenciones de mejora del sistema organizacional, de manera que resulte un esfuerzo integral e interdependiente, es decir, sistémico.</p>
---------------------------	--

## 4.0 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

<b>Descripción</b>	La forma en que se obtiene, estructura y comunica la información y el <i>conocimiento para la gestión de la organización</i> <sup>1</sup> para apoyar el logro de sus estrategias y su desarrollo.
--------------------	--

### 4.1 INFORMACIÓN

<b>Descripción</b>	La forma en que se administra la información para la planeación de la organización y la evaluación, mejora e innovación de sus productos, servicios y procesos.
--------------------	---





<b>Enfoque</b>	Describa la forma en que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• selecciona, obtiene y utiliza la información necesaria para la gestión y seguimiento de las operaciones diarias, así como para conocer y evaluar el desempeño integral de la organización;</li> <li>• <i>asegura la confiabilidad, oportunidad y consistencia de la información</i><sup>2</sup>, y</li> <li>• proporciona un <i>acceso apropiado</i><sup>3</sup> de la información relevante para la toma de decisiones de sus usuarios internos y externos.</li> </ul>
<b>Notas aclaratorias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <i>El conocimiento para la gestión de la organización</i>, se refiere a la tecnología y/o metodologías utilizadas para planear, organizar, controlar, mejorar e innovar los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización.</li> <li>2 <i>Asegurar la confiabilidad, oportunidad, y consistencia de la información</i>, significa tener un sistema para seleccionar, obtener y utilizar información organizacional. El sistema de información organizacional puede incluir las siguientes actividades de diseño:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– definir las necesidades de los clientes y usuarios (equipos de sistema y proceso);</li> <li>– buscar la compatibilidad de las fuentes de datos;</li> <li>– incorporar características de conectividad y disposición de tecnología de información (<i>hardware y software</i>);</li> <li>– determinar el tipo de datos que se tienen que integrar y los reportes que se tienen que generar;</li> <li>– sugerir el tipo de análisis o decisiones que se tomarán con base en la información;</li> <li>– especificar el tiempo de respuesta requerido;</li> <li>– asegurar el grado de confiabilidad y validez de la información; y/o</li> <li>– indicar el tipo de usuarios y su localización geográfica.</li> </ul>             El sistema de información organizacional incluye la integración de los medios, software, plataformas y métodos para administrar los datos y la información, que permiten su clasificación, almacenamiento, control, confiabilidad, fácil acceso, despliegue y difusión. Los datos pueden ser numéricos, gráficos, videos o documentales.           </li> <li>3 <i>Acceso apropiado</i>, se refiere a la optimización de la información con la que deben de contar los individuos y equipos de personas para la administración y mejora de sus procesos (“recibir toda la información que necesitan y no recibir aquella que no necesitan”).</li> </ol>

## 4.2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización estimula la identificación, generación, documentación y <i>aplicación generalizada del conocimiento</i> <sup>4</sup> para apoyar el logro de sus estrategias y su desarrollo.
--------------------	---



<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica los conocimientos relevantes que requiere la organización para incrementar su <i>conocimiento organizacional</i><sup>5</sup>;</li> <li>• estimula, crea el ambiente y los mecanismos para la creación del conocimiento mediante prácticas de innovación y creatividad;</li> <li>• capta, documenta, controla y protege los conocimientos relevantes de la organización;</li> <li>• proporciona un acceso apropiado al conocimiento relevante para los usuarios internos y externos, de forma que puedan (re)utilizarlo en forma efectiva, incluyendo el compartir las mejores prácticas;</li> <li>• aprovecha los <i>conocimientos internos y externos</i><sup>6</sup> para estimular el desarrollo tecnológico y competitivo de la organización.</li> </ul>
----------------	---

<b>Notas aclaratorias</b>	<p>4 <i>La aplicación generalizada del conocimiento</i>, incluye la utilización inicial de conocimiento recién generado y la extensión de su aplicación donde resulte pertinente para la mejora e innovación.</p> <p>5 <i>El conocimiento organizacional</i>, se refiere al conjunto de información que requiere el personal para hacer su trabajo; mejorar procesos, productos y servicios; actualizarse ante los cambios en las necesidades de la organización y desarrollar soluciones innovadoras que agreguen valor a sus clientes y a la organización.</p> <p>6 <i>Los conocimientos internos y externos</i> son aquellos generados en la organización, mientras que los <i>externos</i>, están relacionados con aquellos captados de alguna entidad o institución ajena, tal como algún proveedor, publicaciones, universidades, competencia, etc.</p>
---------------------------	---

## CRITERIO 5.0 PERSONAL

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización crea las condiciones necesarias para propiciar el desarrollo del personal y mejorar su calidad de vida como fundamento para el desarrollo organizacional y el logro de sus estrategias.
--------------------	---

### 5.1 SISTEMAS DE TRABAJO

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización diseña el trabajo y crea una estructura de alto desempeño.
--------------------	--



<b>Enfoque</b>	<p>Describe la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>diseña, organiza y opera los esquemas de trabajo individual y grupal<sup>1</sup></i>, con un enfoque de facultamiento, para lograr el alto desempeño de los procesos y el logro de los objetivos de la organización;</li> <li>• identifica, selecciona e incorpora al personal con los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas para desarrollar las <i>características competitivas de la organización<sup>2</sup></i>;</li> <li>• estimula la participación, innovación y creatividad en la mejora de procesos, productos y servicios;</li> <li>• evalúa, reconoce y retribuye al personal por su contribución individual y grupal al logro de los objetivos, en congruencia con los valores y principios éticos de la organización; y</li> <li>• <i>administra la relación laboral para la mejora de los sistemas de trabajo<sup>3</sup></i>.</li> </ul>
----------------	--

<b>Notas aclaratorias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <i>El diseño y organización del trabajo individual y grupal</i> puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>– definición del enfoque del trabajo y estructura, alineado a los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total y a la visión y estrategias de la organización;</li> <li>– definición de perfiles, con base en responsabilidades, roles y competencias requeridos por los sistemas, para fortalecer el nivel competitivo de la organización;</li> <li>– definición de las características y actividades de los equipos de trabajo;</li> <li>– definición y alineación de las variables que integran el sistema de trabajo con el enfoque estratégico de la organización.</li> </ul> <p>Algunos ejemplos de variables que integran el sistema de trabajo son: políticas de contratación, desarrollo y despido del personal; contrato colectivo; reglamento interno; sueldos y prestaciones; reconocimientos; etc.</p> </li> <li>2 <i>Características competitivas de la organización</i>, se refiere a las cualidades de la organización para crear valor y captar la preferencia de los clientes y usuarios. Lo anterior requiere del conocimiento profundo de la dinámica organizacional en los mercados en que participa (lucrativos o no lucrativos), y proviene de la aplicación de los sistemas de conocimiento de mercados y clientes, así como de la planeación estratégica.</li> <li>3 <i>Administrar la relación laboral para mejorar el sistema de trabajo</i>, se refiere a alentar la cooperación entre los integrantes de la organización, así como con entidades externas (sindicatos y autoridades), para la valorización y enriquecimiento del trabajo, el cumplimiento de las expectativas de los clientes y mercados, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.</li> </ol>
---------------------------	--

## 5.2 DESARROLLO HUMANO

<b>Descripción</b>	<p>La forma en que la organización desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes, definidos a partir del diseño del trabajo y la planeación estratégica, con la finalidad de lograr el desarrollo del personal y el alto desempeño de la organización.</p>
--------------------	--




---

<b>Enfoque</b>	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica y define los perfiles de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el personal, de acuerdo a los sistemas de trabajo individuales y grupales, así como a las estrategias de la organización;</li> <li>• se lleva a cabo el diagnóstico y desarrollo de necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de acuerdo a los perfiles, <i>en el corto y largo plazo</i><sup>4</sup>;</li> <li>• <i>se crean condiciones y prácticas de reforzamiento para el aprendizaje continuo</i><sup>5</sup>.</li> </ul>
<b>Notas aclaratorias</b>	<hr/> <p>4 <i>El corto y largo plazo</i> para el desarrollo del personal, se refiere a las necesidades estratégicas que pueda tener la organización en función de su naturaleza, las condiciones económicas en las que se encuentre y principalmente, el grado de madurez organizacional, así como la de sus sistemas y equipos de trabajo. Es indispensable que las organizaciones proyecten el desarrollo del personal de forma planeada y estructurada, iniciando por el desarrollo de competencias asociadas a conceptos y prácticas básicas (orden, limpieza, disciplina en procedimientos operativos, medición, etc.), para después desarrollar competencias avanzadas. Las etapas de madurez del Modelo Nacional para la Calidad Total pueden servir de ayuda para realizar esta tarea.</p> <p>5 <i>Crear condiciones y prácticas de reforzamiento para el aprendizaje continuo</i> se refiere a las estrategias y medios que la organización utiliza para convertirse en un medio para el desarrollo del conocimiento y la realización del personal. Las condiciones anteriores nacen del diseño del sistema de trabajo (5.1). Así, por ejemplo, en una organización diseñada sólo para realizar tareas, difícilmente su personal podrá encontrar tiempo para participar en redes de aprendizaje. Los mecanismos para crear las condiciones y prácticas de reforzamiento para el aprendizaje continuo, pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– redes de aprendizaje, reflexión, discusión y diálogo, con el involucramiento de líderes, mentores o jefes de los sistemas y áreas;</li> <li>– bases de datos del conocimiento organizacional con acceso para el personal;</li> <li>– promoción de proyectos de investigación y desarrollo de conocimiento de sistemas, procesos, productos y servicios de la organización;</li> <li>– técnicas de <i>coaching</i> y reforzamiento de habilidades, con el involucramiento de los líderes, mentores o jefes de los sistemas o áreas;</li> <li>– reconocimientos formales e informales asociados al desarrollo de conocimiento;</li> <li>– salas de reunión con acceso para todo el personal;</li> <li>– uso de tecnologías de información electrónica, para generar reuniones virtuales.</li> </ul> <hr/>



### 5.3 CALIDAD DE VIDA

Descripción	La forma en que la organización mejora la satisfacción, salud, y bienestar de su personal en el trabajo y por el trabajo mismo; la relación laboral entre los integrantes y entidades externas y la promoción del bienestar de la familia del personal.
Enfoque	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• define los factores críticos de <i>satisfacción del personal</i><sup>6</sup>;</li> <li>• se evalúa y mide el grado de satisfacción de todo el personal en el trabajo y por su trabajo, y cómo se da respuesta a las necesidades identificadas;</li> <li>• se apoya al personal por medio de políticas, servicios y prestaciones;</li> <li>• se propicia la seguridad, higiene y ergonomía en el trabajo;</li> <li>• <i>se promueve el bienestar familiar</i><sup>7</sup>.</li> </ul>
Notas aclaratorias	<p>6 <i>La satisfacción del personal</i> se refiere a la medición de la percepción del personal sobre aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, herramientas de trabajo, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo, etc.</p> <p>La calidad de vida se puede considerar parte de este elemento, desde el punto de vista del Modelo Nacional para la Calidad Total, sus condiciones y características son parte del diseño del sistema de trabajo (5.1), y se manifiestan en la forma en que la organización genera el ambiente de desarrollo y aprendizaje que facilita la realización del ser humano (5.2).</p> <p>7 <i>El bienestar familiar</i> guarda una relación estrecha con la satisfacción del personal y con su productividad. Las organizaciones promueven el bienestar familiar fundamentalmente al generar y mantener las fuentes de empleo, así como al otorgar una remuneración y jornadas laborales justas. Las organizaciones, sin embargo, aunque primero deben de cuidar la calidad de vida de sus colaboradores, también pueden promover el bienestar familiar. <i>Vg.</i> cursos y pláticas para los niños, jóvenes y esposos de los trabajadores; talleres para el desarrollo de habilidades; actividades sociales y recreativas; etc.</p>

### 6.0 PROCESOS

Descripción	La forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos, servicios y procesos; y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor.
-------------	---



## 6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

Descripción	La forma en que la organización genera ventajas competitivas, a través del diseño de productos, servicios y procesos, que permiten responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios.
Enfoque	<p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• traduce las necesidades y expectativas completas de sus mercados, distribuidores, clientes y usuarios finales en características y especificaciones de productos y servicios para concretar una <i>propuesta de valor</i><sup>1</sup> de la organización,</li> <li>• diseña sus productos y servicios para asegurar la concordancia con los requerimientos de los clientes y usuarios,</li> <li>• <i>diseña los procesos</i><sup>2</sup> para asegurar la entrega de la propuesta de valor y su desempeño consistente, libre de falla,</li> <li>• introduce sus productos y servicios en los mercados objetivo y asegura la percepción de valor por parte de sus clientes y usuarios,</li> <li>• <i>mejora los productos y servicios</i><sup>3</sup> para adecuarse o superar las cambiantes expectativas de sus clientes y/o usuarios y responder a las necesidades estratégicas de la organización.</li> </ul>
Notas aclaratorias	<p>1 <i>La propuesta de valor de la organización</i>, se concreta con la identificación de beneficios, reducción de inconveniencias o de inversión de recursos (incluye precio), y su traducción a características de productos y/o servicios, para incrementar el atractivo de su oferta a sus grupos de clientes o mercados.</p> <p>Ejemplos de los beneficios que la organización pueden entregar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– cualidades de productos y servicios no existentes en el mercado;</li> <li>– respuesta a las oportunidades identificadas con relación a las inconveniencias de los productos, servicios y procesos, tales como aplicación de garantías, causas de reclamaciones, disposición del producto al término de su vida útil o valor de reventa (cuando aplique);</li> <li>– determinación de la factibilidad técnica y/o económica del producto y/o servicio, incluyendo estudios de costo–beneficio y de probabilidad de éxito. Lo anterior puede incluir la determinación del precio (cuando aplique), y los canales y volúmenes que se proyecta desplazar, la publicidad y el nivel de eficiencia operativa, entre muchas otras.</li> </ul>



- 2 Se *diseña los procesos* se refiere al mecanismo para traducir los beneficios y/o características de los productos y servicios de la propuesta de valor en la determinación de los procesos, recursos y sus correspondientes características e interacciones.

El mecanismo de diseño de procesos puede incluir las siguientes prácticas y características:

- definición y formalización de las fronteras del proceso, indicadores, estándares de desempeño y puntos de control;
- incorporación de nueva tecnología y conocimiento organizacional;
- modificación o desarrollo ergonómico de la infraestructura;
- desarrollo o actualización de competencias;
- la manera en que se previene el impacto en la seguridad y medio ambiente, y
- la factibilidad técnica y económica del diseño.

- 3 *La mejora de productos y servicios* puede incluir actividades de investigación y desarrollo para responder a las necesidades cambiantes de los mercados y clientes, o bien puede ser el reflejo de algún ejercicio de comparación referencial actualizado de productos o servicios.

Los ciclos de mejora solicitados en todos los elementos del Modelo se refieren a la mejora de los sistemas y procesos, y se incluye como parte de los elementos genéricos de la administración y mejora de procesos bajo el elemento de “administración de procesos”.

## 6.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

<b>Descripción</b>	La forma en que la organización entrega sus productos y servicios, a través de procesos competitivos para responder a los requerimientos, necesidades y expectativas de sus clientes, usuarios y mercados y logra los objetivos estratégicos de la organización.
<b>Enfoque</b>	<p>Presente y describa las <i>cadena de procesos</i><sup>4</sup> de su organización, a través de las cuales ejecuta y entrega su propuesta de valor.</p> <p>Describa la forma en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• determina las necesidades de información, insumos y recursos que requieren los procesos para su desempeño óptimo y para entregar el valor diseñado;</li> <li>• administra y mejora sus procesos, a través de prácticas o metodologías para: <ul style="list-style-type: none"> <li>– definir los indicadores de eficiencia y/o efectividad;</li> <li>– <i>asegurar el logro consistente de los niveles de desempeño esperado</i><sup>5</sup>;</li> <li>– analizar el desempeño para poder identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación;</li> <li>– atender las oportunidades de mejora e innovación;</li> <li>– realizar comparaciones referenciales de las mejores prácticas.</li> </ul> </li> <li>• <i>selecciona, evalúa, retroalimenta e integra a los proveedores</i><sup>6</sup> y genera estrategias, y cómo despliega acciones de mutuo apoyo y beneficio.</li> </ul>



## Notas aclaratorias

- 4 *Cadenas de procesos*, se refiere a las relaciones y conexiones entre todos los procesos de la organización, con los que se asegura la operación consistente y la entrega de la propuesta de valor. Lo anterior debe incluir la relación entre los procesos de transformación y/o realización de productos y servicios, y los procesos administrativos (personal, finanzas, compras, distribución, mercadotecnia, etc.).
- 5 *Asegura el logro consistente de los niveles de desempeño esperado* se refiere a la forma como se asegura la calidad del proceso nuevo o mejorado. Incluye todas las características preventivas con las que se asegura el desempeño consistente del proceso y el cumplimiento de las especificaciones o características de productos y/o servicios determinadas en el diseño. Los mecanismos para asegurar el logro consistente de los niveles de desempeño esperado de sus procesos y/o cadenas de valor, pueden incluir prácticas que respondan a los siguientes aspectos para incrementar su enfoque:
- sistemas, procesos o metodologías para cumplir con los requerimientos de las normas aplicables al tipo de industria al que pertenece la organización, o las exigencias de su cadena de clientes; y/o
  - sistemas, metodologías o técnicas para la medición, implantación y control de los procesos nuevos o mejorados.
- Vg. 6 Sigma, estudios de capacidad y habilidad de procesos, estudios AMEF, Buenas Prácticas de Manufactura, Planes de calidad o de control, Administración Visual, etc.
- 6 *Seleccionar, evaluar, retroalimentar e integrar a los proveedores* se refiere al mecanismo que utiliza la Organización para desarrollar a sus proveedores y generar confiabilidad en sus operaciones. El mecanismo para seleccionar, evaluar y retroalimentar a los proveedores, puede incluir prácticas que respondan a los siguientes aspectos:
- definición del perfil deseado de sus proveedores;
  - evaluación del sistema de calidad de los proveedores;
  - evaluación del desempeño de los productos y servicios de los proveedores; y/o
  - evaluación del impacto de su confiabilidad y consistencia en la cadena de valor y en la generación de valor para los clientes.

## CRITERIO 7.0 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción	Forma en que la organización asume su responsabilidad social para contribuir al desarrollo sustentable de su entorno, al bienestar de la comunidad inmediata y la promoción de una cultura de calidad.
-------------	--

### 7.1 ECOSISTEMAS

Descripción	Forma en que la organización cumple su misión y se desarrolla, al asegurar la existencia de recursos para las generaciones futuras a través de un enfoque de desarrollo sustentable en toda la cadena de valor, desde sus proveedores hasta sus clientes, así como la realización de acciones para la recuperación de los ecosistemas y la educación ambiental.
-------------	---





<b>Enfoque</b>	Describa la forma en que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• elimina el impacto ambiental negativo ocasionado por sus procesos, productos y/o servicios en todo su ciclo de vida;</li> <li>• incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental;</li> <li>• optimiza el uso de energía y recursos no renovables (Ecoeficiencia);</li> <li>• protege y promueve la recuperación de los ecosistemas; y</li> <li>• proporciona educación ambiental a su personal, clientes, proveedores y a la comunidad.</li> </ul>
<b>Aclaraciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 <i>La ecoeficiencia</i> es alcanzada a través de la generación de productos y servicios que satisfacen las necesidades humanas y generan una mejor calidad de vida, al mismo tiempo que se reducen en forma progresiva los impactos ambientales negativos y el uso de recursos no renovables en los procesos.</li> </ol>

## 7.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

<b>Descripción</b>	Forma en que la organización asume un compromiso con el bien común y con el bienestar social de su comunidad.
<b>Enfoque</b>	Describa la forma en que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• promueve acciones para generar el bienestar social permanente de sus comunidades de influencia;</li> <li>• promueve y participa con la comunidad en procesos de mejora continua;</li> <li>• comparte prácticas a favor de una mayor competitividad en el propio sector industrial o del negocio y en la economía en lo general.</li> </ul>



## CRITERIO 8.0 COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

<p><b>Descripción</b></p>	<p>El desempeño global de la organización en cuanto a creación de valor para beneficio de sus diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, mercados y comunidad inmediata), como resultado de la planeación estratégica, de su enfoque de sistemas y mejoramiento de procesos.</p> <p>Incluye una explicación detallada de la relación causal entre el mejoramiento de su posición competitiva por su proceso de calidad, así como por el manejo inteligente e informado de los factores económicos, sociales, políticos, ambientales, así como por el análisis de la competencia y, en general, la dinámica con la que se ha enfrentado a la misma y ha ampliado sus mercados para asegurar el desarrollo y crecimiento de la organización en el largo plazo.</p>
---------------------------	--

### 8.1 RESULTADOS DE VALOR CREADO PARA LOS CLIENTES

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Resultados de valor creado para clientes y usuarios y, la relación causal con los procesos, sistemas y la competitividad alcanzada.</p>
<p><b>Datos Históricos y Análisis</b></p>	<p>Presente los resultados clave (cuantitativos y cualitativos), y su análisis, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias, de cuando menos los últimos tres años;</li> <li>• metas alcanzadas y su relación con las estrategias y proyectos;</li> <li>• comparaciones referenciales con líderes y competencia, (incluir fuentes y fechas de los datos presentados); y</li> <li>• <i>relación causal con la eficiencia y/o efectividad de los sistemas, procesos y la competitividad alcanzada</i><sup>1</sup>.</li> </ul> <p>Valor creado para clientes y usuarios. Puede incluir conceptos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacción de clientes y usuarios;</li> <li>• valor creado para los clientes y usuarios;</li> <li>• desempeño y/o incremento de participación de mercados;</li> <li>• lealtad demostrada de los clientes;</li> <li>• desempeño de productos y servicios;</li> <li>• referencias positivas; y</li> <li>• competitividad de sus productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales.</li> </ul>



### Notas aclaratorias

1 *Relación causal con la eficiencia y/o efectividad de los sistemas, procesos y la competitividad alcanzada*, se refiere al análisis de relación causal que la organización debe presentar entre las variables o indicadores de efectividad y eficiencia de los sistemas y procesos con los resultados de valor creado y de mayor competitividad de la organización.

El análisis de relación causal puede incluir la integración de los siguientes factores:

- estrategia de la organización;
- proyectos de mejora sobre sus sistemas y procesos;
- variables externas relevantes;
- estrategias de la competencia;
- resultados indicadores de eficiencia y efectividad de sus procesos y sistemas; y/o
- resultados de valor creado en los grupos de interés.

Es importante destacar la necesidad de establecer conclusiones de los resultados obtenidos a partir de su estrategia para alcanzar una mayor competitividad.

Para las organizaciones no lucrativas y del sector público, el término "competitividad", deberá entenderse como el grado en que la organización se acerca a las mejores prácticas a nivel nacional y mundial.

## 8.2 RESULTADOS DE VALOR CREADO PARA EL PERSONAL

### Descripción

Resultados de valor creado para su personal y su relación causal con el mejoramiento de sus procesos, sistemas y competitividad de la organización.

### Datos Históricos y Análisis

Presente los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis, incluyendo:

- Tendencias, de cuando menos los últimos tres años;
- metas alcanzadas y su relación con sus estrategias y proyectos;
- comparaciones referenciales con líderes y competencia, (incluir fuentes y fechas de los datos presentados);
- *relación causal con la eficiencia y/o efectividad de los sistemas, procesos y la competitividad alcanzada*<sup>1</sup>.

El valor creado para el personal, puede incluir aspectos tales como:

- participación individual y grupal;
- desarrollo y crecimiento;
- satisfacción del personal en el trabajo y por el trabajo;
- estabilidad laboral;
- seguridad e higiene;
- reconocimiento;
- capacitación y aprendizaje intensivo, a lo largo y ancho de la organización; y/o
- mejor calidad de vida.



### 8.3 RESULTADOS DE VALOR CREADO PARA LA SOCIEDAD

Descripción	Resultados de valor creado para la sociedad y su relación causal con los procesos, sistemas y competitividad de la organización.
Datos Históricos y Análisis	<p>Presente los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencias de cuando menos los últimos tres años;</li> <li>• metas alcanzadas y relación con sus estrategias y proyectos;</li> <li>• comparaciones referenciales con líderes y competencia, incluyendo fuentes y fechas de los datos presentados; y</li> <li>• <i>relación causal con la eficiencia y/o efectividad de los sistemas, procesos y la competitividad alcanzada</i><sup>1</sup>.</li> </ul> <p>El valor creado para la sociedad puede incluir aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>impacto ambiental</i><sup>2</sup>;</li> <li>• <i>ecoeficiencia</i><sup>3</sup>;</li> <li>• recuperación de ecosistemas;</li> <li>• desarrollo de una cultura de calidad en la comunidad; y</li> <li>• beneficios cualitativos y cuantitativos para la comunidad.</li> </ul>
Notas aclaratorias	<p>2 <i>Impacto ambiental</i>, se refiere a cómo la organización mide el impacto que sus procesos, productos y servicios sobre el medio ambiente. Puede incluir indicadores de control de emisiones de agua, atmósfera, ruido interno y perimetral, suelo, materiales peligrosos, impacto al final de la vida útil, entre otros.</p> <p>3 <i>La ecoeficiencia</i>, es alcanzada, a través de la generación de productos y servicios que satisfacen las necesidades humanas y generan calidad de vida, al mismo tiempo que se reducen en forma progresiva los impactos ambientales negativos y el uso de recursos no renovables en los procesos. Puede incluir indicadores como reducción de la intensidad en el uso de materiales no renovables, reducción del uso de energía y de las emisiones tóxicas, aumento de la reciclabilidad y durabilidad del producto/servicio, entre otros.</p>

### 8.4 RESULTADOS DE VALOR CREADO PARA LOS ACCIONISTAS

Descripción	Resultados de valor creado para los accionistas y su relación causal con los procesos y sistemas organizacionales.
-------------	--



<b>Datos Históricos y Análisis</b>	<p>Presente los resultados clave (cuantitativos y cualitativos) y su análisis, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencias de cuando menos los últimos tres años;</li> <li>• Metas alcanzadas y relación con sus estrategias y proyectos;</li> <li>• comparaciones referenciales con líderes y competencia; y</li> <li>• <i>relación causal con la eficiencia y/o efectividad de los sistemas, procesos y la competitividad alcanzada</i><sup>1</sup>.</li> </ul> <p>El valor creado para los accionistas, desde su perspectiva, puede incluir aspectos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>mayor rentabilidad</i><sup>4</sup>;</li> <li>• mejor margen de operación;</li> <li>• mayores utilidades;</li> <li>• un flujo de efectivo más sano;</li> <li>• mejor uso del capital de trabajo;</li> <li>• mayores ventas e ingresos;</li> <li>• registro creciente de marcas y patentes exitosos; y</li> <li>• <i>otros índices financieros</i><sup>5</sup>.</li> </ul>
<b>Notas aclaratorias</b>	<p>4 <i>Rentabilidad</i>, este término se refiere a cómo la organización mide el rendimiento de su inversión desde el punto de vista de los accionistas.</p> <p>5 <i>Otros índices financieros</i>, se refiere a la posibilidad de incluir índices comúnmente utilizados en su sector o apropiados a la naturaleza de la organización para administrar la salud financiera.</p>

## GLOSARIO

<b>Administración del Conocimiento</b>	Es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización, que incluyen su tecnología, políticas, procedimientos, bases de datos y documentos, así como la experiencia y habilidades no explícitamente mencionadas por el personal.
<b>Alta Dirección</b>	Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.
<b>Alto desempeño</b>	Es la actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y de los hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en todo el personal, con un modelo de trabajo de efectividad de clase mundial. Lo anterior como consecuencia de la participación inteligente e informada del personal.



---

---

<b>Análisis</b>	Consiste en el conocimiento y la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora. De esta actividad deriva el conocimiento y aprendizaje organizacional.
<b>Auditoría</b>	Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos.
<b>Autocontrol</b>	Control interno personal, independiente del exterior. Capacidad de evaluar el comportamiento propio y de tomar acciones en consecuencia.
<b>Biodiversidad</b>	Características diferenciadas complementarias entre los seres vivos que permiten su organización en comunidades y favorecen la supervivencia. Es el principio más importante que permite la existencia de cualquier tipo de vida.
<b>Biodiversidad nativa</b>	Es el conjunto de seres vivos que han llegado a formar parte de un ecosistema sin influencia directa o indirecta del ser humano.
<b>Cadena de valor</b>	<p>En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales.</p> <p>Las cadenas internas de valor, se refieren al conjunto de procesos que se combinan para transformar insumos en productos y/o servicios con el propósito de maximizar la creación de valor para los clientes externos.</p>
<hr/> <hr/>	
<b>Calidad</b>	Creación de valor para clientes y usuarios.
<b>Calidad de vida</b>	Condiciones en el diseño individual y grupal de los puestos de una organización que favorecen que el ser humano desarrolle todas sus potencialidades. Incluye como factores esenciales: el respeto a la dignidad de cada persona y de sus ideas, la seguridad en el trabajo y el ofrecer retos que favorezcan el uso constante de las capacidades humanas de inteligencia e imaginación, así como la lealtad entre organización y trabajador.



---

---

<b>Calidad Total</b>	<p>Es una <i>forma de ser</i> orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.</p> <p>La Calidad Total es también un estilo administrativo que se fundamenta en el pensamiento sistémico, donde el énfasis está en maximizar las interacciones clave entre los diversos subsistemas que en consecuencia generan resultados óptimos.</p>
<b>Ciclo de balance</b>	<p>El ciclo de balance limita y reduce el cambio generado por los ciclos de reforzamiento. En conjunto con éstos, integra y explica las relaciones de la dinámica de los sistemas.</p> <p>El ciclo de balance produce el equilibrio: su función es tratar de estabilizar el estado del sistema en su estándar o nivel deseado y mantenerlo allí.</p>
<b>Ciclo de operación</b>	<p>Período de tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina una operación.</p>
<b>Ciclo de reforzamiento</b>	<p>Los ciclos de reforzamiento comprenden la relación entre al menos dos variables, en donde el cambio en una dirección de una de las variables, genera un cambio en la misma dirección para la siguiente variable y esta a su vez genera más cambio en la misma dirección. De esta forma los ciclos de reforzamiento pueden generar, el crecimiento o el colapso.</p> <p>Los ciclos de reforzamiento también son conocidos como ciclos viciosos y ciclos virtuosos. En conjunto con los ciclos de balance, integran y explican las relaciones de la dinámica de los sistemas.</p>
<b>Ciclo de vida del producto o servicio</b>	<p>Período de tiempo que transcurre desde que se construye el producto o servicio, hasta que es transformado, consumido o desechado. Momento en el que se requiere nuevamente el uso de dicho producto o servicio.</p>
<b>Clientes</b>	<p>Son los usuarios de los productos y servicios que genera una organización.</p>
<hr/> <hr/>	
<b>Cliente o usuario potencial</b>	<p>Es un cliente de la competencia que podría ser atendido por la propia organización.</p>
<b>Comparación referencial</b>	<p>Se refiere a las actividades sistemáticas de estudio y análisis que la organización realiza sobre las mejores prácticas, (productos, servicios y procesos), de la competencia.</p>




---

<b>Compensación y reconocimiento</b>	Son los estímulos económicos y psicosociales que promueven el alto desempeño y una cultura de calidad.
<b>Competitividad</b>	<p>Capacidad para igualar al menos o superar a las organizaciones del mismo ramo en la calidad de sus productos o servicios; en sus costos de producción y distribución; en su productividad; en su éxito comercial y principalmente en su rentabilidad.</p> <p>Desde luego, la competitividad es mucho más que la capacidad de una organización para mejorar su calidad. Existen factores exógenos como la dotación de recursos naturales o la ubicación geográfica que también son importantes. Pero lo que más contribuye a elevar la capacidad competitiva de un país es la sinergia entre políticas públicas adecuadas y empresas privadas eficientes, dado que la competitividad se fundamenta en un entorno económico, político y social en el que las empresas de un país tienen que operar. La competitividad de México como país es relativamente baja. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, en 1991 era la economía número 30, en 2002 ocupó el lugar 45.</p>
<b>Comunidad</b>	Grupo social con costumbres afines o que habita en una misma localidad. Puede también referirse a un grupo de personas relacionadas por un interés común. Para efectos del Modelo Nacional para la Calidad Total, está integrada por las personas que habitan en la localidad donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la organización, o bien en las áreas en que se llevan a cabo sus operaciones. Incluye a los organismos sociales ya establecidos con los que pueda tener relación directa o indirecta.
<b>Conocimientos internos y externos</b>	Los internos son aquellos generados en la organización, mientras que los externos están relacionados con aquellos captados de alguna entidad o institución ajena como proveedores de tecnología, publicaciones, universidades, etc.
<b>Conocimiento para la administración de los procesos</b>	Se refiere a la tecnología y/o procedimientos utilizados para planear, organizar, controlar y mejorar los procesos.
<b>Cultura deseada</b>	Es el conjunto de creencias, valores, símbolos, mitos y conductas que describen lo que la organización quiere ser. También se le llama <i>cultura ideal</i> .
<hr/>	
<b>Cultura organizacional</b>	Conjunto de creencias, valores, políticas, sistemas, procesos, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas, que representan la forma de ser de una organización.





---

<b>Desarrollo social</b>	Es el conjunto de actividades o acciones encaminadas a lograr ciertas características deseadas en la dinámica social, definidas, planeadas y aceptadas por el propio grupo social, que no alteran o afectan sus rasgos culturales, tradicionales o de identidad.
<b>Desarrollo sostenido</b>	Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización por crear valor a sus clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, por la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.
<b>Desarrollo sustentable</b>	Mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos positivos en el medio ambiente y con acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia en el largo plazo de los ecosistemas y de los grupos sociales que los habitan.
<b>Diversidad</b>	Es el conjunto de características que diferencian entre sí a los elementos de un conjunto y que permiten su interdependencia continua y estable.
<b>Documentación</b>	Es el registro cotidiano del desempeño de los procesos y sistemas. Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.
<b>Ecoeficiencia</b>	Aprovechamiento óptimo de la energía y recursos necesarios para producir un bien o un servicio al generar el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía, bajo esquemas de desarrollo sustentable.
<b>Ecología</b>	Es la ciencia que estudia las relaciones entre los organismos y su medio, la estructura y función de la naturaleza de la que el hombre forma parte.
<b>Ecosistema</b>	Es el conjunto de elementos orgánicos e inorgánicos que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para formar un todo unificado.
<b>Efectividad</b>	Se refiere a la capacidad para entregar los resultados planeados.
<b>Eficiencia</b>	Es el aprovechamiento de los recursos disponibles. Es sinónimo de productividad.

---



<b>Enfoque</b>	<p>Se refiere a la filosofía de diseño de sistemas y procesos de la organización para lograr los propósitos y estrategias definidos en función de su visión y misión.</p> <p>La filosofía de diseño, abarca la alineación de los sistemas, procesos y métodos con los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total, así como la incorporación de elementos preventivos que garantizan su desempeño libre de falla y la definición de las interacciones que contribuyen al óptimo desempeño del sistema organizacional.</p>
<b>Estándar</b>	<p>Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.</p>
<b>Estandarización</b>	<p>Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición para lograr un desempeño consistente, controlado, con características similares, independientemente de las personas que lo operen, con el fin de garantizar el desempeño esperado y generar valor superior para clientes, usuarios y mercados.</p>
<b>Estructura organizacional</b>	<p>Forma en que la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles de poder y autoridad, sistemas y procesos.</p>
<b>Estructura sistémica</b>	<p>Es la manera en la que los elementos de un sistema están organizados para interrelacionarse de forma óptima. i.e. La estructura del sistema organizacional, se integra por todos los subsistemas y también por la forma en que estas partes se interrelacionan, para lograr la misión establecida.</p>
<b>Evaluación de la calidad</b>	<p>Es la metodología que se emplea para asignar un valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad.</p>
<b>Facultamiento</b>	<p>Es la acción de asumir y promover propiedades poder y compromiso personal, (ejercido en forma individual o grupal), para elegir qué hacer, cómo hacerlo. En una organización, significa tener el poder y la responsabilidad para tomar una decisión y hacer lo que se requiera para satisfacer o exceder las necesidades de los clientes.</p>
<b>Factibilidad técnica y económica del producto y/o servicio</b>	<p>Incluye aspectos relacionados con eficiencia, ecología, productividad que se generara con el diseño de un producto o servicio. La factibilidad económica tiene que ver con la rentabilidad y ventajas competitivas generadas por el mismo diseño.</p>



<b>Factores críticos de éxito</b>	Son aquellos aspectos en los que la organización debe tener un desempeño sobresaliente para competir satisfactoriamente asegurando su permanencia y prosperidad en el mediano y largo plazo.
<b>Factores críticos del mercado</b>	Son aquellos aspectos o atributos que el mercado más aprecia y valora. Estos factores son muy dinámicos pues obedecen a las acciones de los participantes en dicho mercado, la aparición de productos sustitutos, la disponibilidad de nuevas tecnologías y la evolución de las expectativas de clientes y usuarios finales.
<b>Garantía en el servicio</b>	Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios ofrecidos por una organización, de acuerdo con las necesidades de sus clientes y usuarios, así como a la respuesta satisfactoria o restitución en caso del incumplimiento.
<b>Grupos de interés</b>	<p>Son los grupos de personas físicas o morales que se afectan o benefician de la operación de una organización. Si bien pueden variar en función de cada organización, los grupos de interés son clientes y usuarios; personal; proveedores; comunidad; accionistas, patrocinadores y directivos.</p> <p>Los grupos de interés forman parte de los sistemas que integran la organización, por lo que para lograr un desarrollo sustentable es indispensable que todos obtengan beneficios en una forma armónica, es decir, equilibrada y justa.</p>
<b>Impacto ambiental</b>	<p>Es un cambio físico, químico o biológico que afecta la dinámica de un ecosistema, con repercusiones directas (nocivas o favorables), en las condiciones de vida humana de manera directa o indirecta, en el presente o futuro.</p> <p>Algunas acciones que contribuyen a la reducción del impacto ambiental fuera de las instalaciones de la organización pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- programas de reforestación con especies nativas,</li> <li>- pozos de absorción pluvial para alimentación de mantos acuíferos,</li> <li>- sustitución de pavimento cemento por materiales porosos (adoquines, etc.),</li> <li>- control de desechos sólidos (no generar basura) y líquidos sin químicos (cloro, solventes, grasas, medicamentos, etc.),</li> <li>- elaboración de composta aeróbica como mejorador de suelos y abono natural.</li> </ul>
<b>Implantación</b>	<p>Es el grado en que los sistemas y procesos son aplicados, de acuerdo con el enfoque definido.</p> <p>Incluye una cultura (la práctica sistemática y rutinaria), de comportamientos consistentes, así como del uso de sistemas y procesos por los distintos grupos y niveles de la organización.</p>




---

<b>Indicador</b>	Es un signo o medición de un fenómeno.
<b>Indicador clave</b>	Son las relaciones que existen entre elementos medibles de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.
<b>Indicador clave de negocio/ organización</b>	Se refiere a la información que permite administrar y mejorar la organización y la toma oportuna de decisiones estratégicas. i.e. los relacionados con ventas, utilidades, inversiones, participación de mercado, retención de clientes, etc.

---

<b>Indicador de efectividad</b>	Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.
<b>Indicador de eficiencia</b>	Es la cifra resultante de la relación entre un buen servicio y su costo. También puede ser sinónimo de productividad. Generalmente se emplea para describir la relación de los resultados obtenidos y la utilización de los recursos disponibles.
<b>Indicadores predictivos</b>	Son aquellos que permiten conocer con anticipación los cambios en las preferencias de clientes y usuarios finales o en otras variables a futuro.
<b>Indicador de resultado</b>	Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.
<b>Índice</b>	Es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno.
<b>Información significativa</b>	Se refiere a los datos e información cualitativa y cuantitativa con representación estadística. También puede ser información cualitativa con alto impacto en la competitividad de una organización.
<b>Liderazgo</b>	Se refiere a los comportamientos y acciones que toma la máxima autoridad, el presidente o director general de una organización (o quienes le reporten con responsabilidad sobre otras personas), para inspirar, convencer o impulsar al personal hacia el logro de la visión y misión de la organización.




---

<b>Madurez de la organización</b>	<p>Es el grado en que los subsistemas, procesos y otros componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interactúan de forma positiva generando una dinámica para su desarrollo estratégico (visión);</li> <li>– están integrados para el logro de su misión y de otros propósitos congruentes con los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total;</li> <li>– se aplican como hábitos de trabajo;</li> <li>– crean valor para los grupos de interés;</li> <li>– incrementan su nivel competitivo.</li> </ul> <p>En el Modelo Nacional para la Calidad Total se clasifica a las organizaciones en 5 niveles: inicial, desarrollo, confiable, competitivo y clase mundial. Cada uno tiene características específicas aplicables a los sistemas y los equipos de trabajo, de forma tal que un diagnóstico proporciona elementos para poder planear la evolución ordenada del sistema organizacional.</p>
<b>Mercado</b>	<p>Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.</p>
<b>Modelo del Sistema Organizacional</b>	<p>Es una descripción conceptual del sistema organizacional, que incluye la representación de las principales interacciones entre sus componentes o subsistemas. Se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y procesos de la organización, congruentes con los requerimientos y principios del Modelo Nacional para la Calidad Total.</p>

---

<b>Modelo mental</b>	<p>Conjunto de suposiciones, creencias y valores que apoyan estructuras sistémicas existentes.</p> <p>Los modelos mentales representan la configuración con la que las personas interpretan los datos y eventos que suceden en lo cotidiano. Están influenciados por las experiencias vividas a lo largo de su vida, así como por la influencia de sus padres, amigos y jefes; su educación y formación, sus experiencias de éxito y de fracaso.</p> <p>Los modelos mentales están fundamentados en las creencias de la persona. Equivalen a lo que se ha denominado "paradigmas".</p>
<b>Nivel</b>	<p>Grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia.</p> <p>Es el posicionamiento en el que se encuentra el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en un momento determinado.</p> <p>Los niveles requieren de referencias para poder calificarse.</p> <p>Para el caso del Modelo Nacional para la Calidad Total se refiere a los resultados obtenidos con relación al desempeño de las organizaciones líderes y/o competencia, así como a la medición del logro de los objetivos establecidos con base en los proyectos programados.</p>
<b>Objetivos estratégicos equilibrados</b>	<p>Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.</p>



<b>Organización como sistema</b>	Es la concepción del funcionamiento de la organización como un ente interdependiente que requiere retroalimentación para optimizar su desempeño. Su descripción abarca el funcionamiento de los sistemas y procesos de la organización y su interacción con los clientes y usuarios, proveedores y distribuidores.
<b>Pensamiento Sistémico</b>	<p>Escuela de pensamiento que se enfoca a reconocer las interconexiones entre las partes de un sistema y las sintetiza en la visión unificada de un todo.</p> <p>Integra las herramientas, procesos y principios que permiten enfocar y comprender las relaciones entre las partes y no sólo las partes.</p> <p>El pensamiento sistémico es también un lenguaje para el entendimiento, el aprendizaje y la acción efectiva con el fin de mejorar el desempeño organizacional.</p> <p>Es una forma de entender el mundo y comprender las consecuencias de las decisiones.</p>
<b>Principio</b>	Máxima orientadora de conducta o fórmula aceptada por su aplicación general. Verdad o idea que sirve de fundamento a otras o a un razonamiento. Fundamento del comportamiento de los individuos, sustentado en las creencias culturales, desarrolladas en la familia, la sociedad y la escuela.
<b>Principios éticos</b>	Conjunto de máximas orientadoras de conductas de aplicación general para una organización particular, generalmente asociadas a elementos básicos de contratación. Su incumplimiento requiere alguna consecuencia negativa o penalización, ya que debe de considerarse como inadmisibles.
<b>Proactivo</b>	Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas e innovadoras y con base en información prospectiva confiable.
<b>Proceso</b>	Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos o servicios con valor agregado.
<b>Procesos clave</b>	Son los procesos relacionados más directamente con la misión de una organización. También son aquellos que generan las características de producto o servicio que son más apreciadas por los clientes o usuarios.
<b>Procesos de apoyo</b>	Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave, que proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes, es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.




---

<b>Procesos</b>	Se refiere al inicio y término de un determinado proceso.
<b>Protección (de los recursos naturales)</b>	Es el conjunto de acciones encaminadas a preservar y asegurar el rendimiento continuo de los elementos orgánicos e inorgánicos en un ciclo equilibrado de renovación para mantener las necesidades vitales de los seres vivos.
<b>Proveedor</b>	Se refiere a quienes aportan productos y/o servicios durante cualquier etapa de operación de su organización. Son todas las organizaciones externas (públicas o privadas), que proporcionan bienes o servicios durante cualquier etapa de los procesos.
<b>Rastreabilidad</b>	Se refiere al sistema que permite la detección del origen y todas las acciones ocurridas en un proceso.
<b>Resultados</b>	Son logros derivados de la implantación de sistemas y procesos diseñados e implantados, que incluyen información cuantitativa y cualitativa, comparación de parámetros, la relación causal con las mejoras aplicadas y las tendencias y niveles obtenidos.
<b>Retroalimentación</b>	Información a cerca del estatus de un proceso o de una actividad o conducta en particular. i.e. El proceso de evaluación del desempeño anual proporciona información sobre el desarrollo del personal y sobre el grado en que el personal se alinea al perfil definido.
<hr/>	
<b>Recuperación (de recursos naturales)</b>	Es el conjunto de acciones encaminadas a la reincorporación o rehabilitación de las condiciones físicas, químicas o biológicas previamente existentes en un ecosistema
<b>Relación causal</b>	<p>Término utilizado para describir la relación directa entre los elementos de un sistema o entre los subsistemas o partes de un sistema más amplio.</p> <p>También es apropiado utilizar el término para describir la relación existente entre las variables o indicadores que se desprenden del comportamiento de los elementos antes mencionados.</p> <p>Cuando se forman ciclos de reforzamiento y/o de balance entre las variables o indicadores que están relacionados a los elementos del sistema, se explica y estudia la dinámica de los sistemas y se facilita el establecer teorías o predicciones para la generación de valor.</p>
<b>Relaciones laborales (mejorar)</b>	Se refiere a alentar una cultura de cooperación entre todo el personal de las organizaciones y/o instituciones, para la valorización y enriquecimiento del trabajo, el cumplimiento de las expectativas de los clientes y mercados, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.




---

<b>Responsabilidad social</b>	Es el deber de las personas de la organización hacia su comunidad y los ecosistemas. Se refiere a los planes y programas dirigidos al bienestar de la comunidad en la que está ubicada la organización, así como a la conservación y/o recuperación de los ecosistemas nativos.
<b>Salud financiera</b>	Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia y que se representa su valor económico y su bajo nivel de endeudamiento.
<b>Satisfacción del personal</b>	Se refiere al grado de bienestar en el trabajo y por el trabajo de todo el personal de una organización, en aspectos como: ambiente de trabajo, capacitación, compensación, comunicación, credibilidad y congruencia, desarrollo social, enriquecimiento personal por el trabajo, facultamiento, liderazgo, movilidad, participación, reconocimiento, respeto, retroalimentación, salud ocupacional, seguridad e higiene, seguridad en el empleo, tiempo libre, trabajo en equipo, etc.
<b>Segmentos de clientes y usuarios finales</b>	Son los grupos de clientes y usuarios o consumidores que pagan los bienes y servicios y que comparten ciertas características y rasgos comunes.
<b>Servicio</b>	Son las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer todas las necesidades de sus clientes o usuarios. Según Joseph M. Juran, "Es el trabajo realizado para otra persona". El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.

---

<b>Sistema</b>	<p>Es un grupo o conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo complejo. Es un conjunto de elementos que permanecen unidos porque continuamente se afectan unos a otros en el transcurso del tiempo y funcionan para obtener un propósito común.</p> <p>Casi siempre se define respecto al propósito de un sistema más amplio.</p> <p>Sistema es una palabra de origen griego [<i>sunistana</i>], que originalmente significaba "ocasionar estar juntos".</p>
<b>Sistema de medición</b>	<p>Información cuantitativa sobre el desempeño de una organización, sus productos y servicios. Se integra por diversos elementos, entre los que se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de control, efectividad, eficiencia, adaptabilidad/flexibilidad y de predicción,</li> <li>• Métodos de muestreo, frecuencias y responsables,</li> <li>• Métodos de calibración, etc.</li> </ul>





<b>Sistemas de trabajo de alto desempeño</b>	<p>Son las condiciones y estructuras de trabajo que propician el desarrollo y la participación de los individuos y grupos de la organización, para generar el mayor valor posible a los clientes y la organización. Incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acuerdos de cooperación entre los diferentes niveles y procesos;</li> <li>• autocontrol, facultamiento del personal y toma de decisiones por un número importante de personas de todos los niveles;</li> <li>• desarrollo de multihabilidades y aprendizaje individual y organizacional constante;</li> <li>• flexibilidad en el trabajo y en el desempeño de funciones.</li> </ul>
<b>Técnica</b>	<p>Aplicación de la ciencia en la obtención de métodos y resultados.</p>
<b>Tecnología</b>	<p>Conjunto de conocimientos o información, en forma de <i>saber hacer</i>, de métodos, procedimientos, maquinaria o equipo, para la fabricación de un producto o servicio. Conocimientos o experiencia que pueden aplicarse para la fabricación de un producto, el diseño de un proceso o la prestación de un servicio.</p>
<b>Tecnología limpia</b>	<p>Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo.</p> <p>Ejemplos de tecnologías que utilizan, de preferencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– energía natural (solar, eólica, geotérmica, magnética, gravitacional, etc.);</li> <li>– detergentes y limpiadores biodegradables, sin fosfatos;</li> <li>– materias primas con sistemas de producción o extracción de bajo impacto ambiental (materiales o elementos escasos en la naturaleza, i.e. petróleo, helio, etc. ver Proveedores);</li> <li>– materiales reciclados para empaques y papel en general, tuberías y artículos plásticos, también reciclables;</li> <li>– materiales reciclables, reutilizables, no desechables;</li> <li>– fibras naturales;</li> <li>– agua de lluvia, agua residual tratada;</li> <li>– procesos de bajas o nulas emisiones a la atmósfera; etc.</li> </ul>
<b>Tendencia</b>	<p>Es el comportamiento positivo o negativo a lo largo del tiempo de un determinado indicador.</p> <p>Es la trayectoria histórica que ha seguido el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en el transcurso del tiempo.</p>



---

<b>Teoría</b>	<p>Es el conocimiento organizado sistemáticamente, aplicable en una amplia gama de circunstancias, que representa el sistema de asunciones, principios aceptados y reglas para proceder a analizar, predecir o explicar la naturaleza del comportamiento específico de un fenómeno.</p> <p>Las teorías pueden servir para el mejor entendimiento de un sistema organizacional y para predecir el futuro del mismo.</p>
<b>Valor</b>	<p>Es el grado de beneficio creado, resultado del aprendizaje previo y aplicado al diseño, estrategia, implementación o comercialización de un producto o servicio.</p> <p>Es el grado en que se satisfacen las necesidades y expectativas de un cliente referidas a las características de un producto o servicio, según la relación beneficio/precio percibido y/o por las conveniencias/inconveniencias al momento de adquisición y durante todo su ciclo de vida del mismo.</p>
<b>Valor agregado</b>	<p>Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente que un proceso incorpora al producto y/o servicio.</p> <p>Los procesos son responsables de agregar valor. Un proceso que no agrega valor, genera costo e improductividad (desperdicio). Una cadena interna de valor está integrada por un conjunto de procesos alineados en el propósito de entregar al cliente el valor esperado o definido a través de sus especificaciones y requisitos.</p> <p>Se asegura que una actividad "agrega valor", cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Modifica el producto en proceso, o</li><li>Le interesa al cliente (está relacionada a sus especificaciones o requisitos), y</li><li>Se realiza en la primera intención.</li></ol>
<b>Valor creado</b>	<p>La creación de valor es el efecto resultante de la profunda comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios y de incorporarlas a la dinámica organizacional.</p> <p>Para crear valor se requiere de información respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– las necesidades de los grupos de interés;</li><li>– las restricciones y oportunidades tecnológicas, de mercado y de madurez del sistema organizacional;</li><li>– las características (ventajas y desventajas), de la competencia;</li><li>– las características de los mercados; y</li><li>– las características y nivel de madurez de los productos y servicios propios;</li></ul> <p>El valor creado no es algo casual, sino el resultado de un sistema organizacional, que considera información del entorno para su desarrollo y crecimiento y las interrelaciones positivas clave entre los elementos que lo componen.</p> <p>Se refiere a la característica proactiva de las organizaciones que diseñan el futuro deseado con base en una visión compartida.</p>



---

<b>Valor superior</b>	Es el beneficio adicional al valor esperado o especificado sobre los productos y servicios adquiridos. Permite lograr características de diferenciación en los mercados o ventajas competitivas
<b>Valores</b>	<p>Creencias introyectadas y asimiladas, compartidas por un grupo social, que define sus comportamientos, lenguaje, mitos, símbolos y actividades, que conforman el sistema cultural del mismo.</p> <p>Son guías para el comportamiento de todo el personal de una organización, principalmente útiles en las situaciones no contempladas por los procedimientos o reglamentos internos.</p> <p>Son la base para la arquitectura de la cultura deseada. Deben estar fundamentados en creencias compartidas de éxito, definidas a nivel directivo.</p>

---