

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Introducción.

En la actualidad las empresas e instituciones requieren mostrar altos estándares de competitividad y calidad que las hagan diferentes o que las incluyan dentro de las mejores en el área.

El enfoque de la medición de la calidad en el servicio y la mejora continua es una cultura que años atrás surgió para aquellas empresas que buscan el éxito, para aquella minoría que pretenden sobresalir de otras tantas que producen productos o servicios de nivel medio o bajo.

Las instituciones o empresas con una alta filosofía de calidad están obligadas a llevar a cabo estudios sobre la percepción de sus clientes para posteriormente obtener productos o servicios encaminados a las necesidades de los mismos.

El principal motivo de este capítulo es el de dar a conocer los principales términos y definiciones que estaremos abordando en esta investigación.

2.2 Premio Nacional de Calidad.

El Premio Nacional de Calidad (PNC), es el máximo reconocimiento a nivel nacional, que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la Calidad Total y que por ello representan un modelo a seguir, por otra parte logra que las organizaciones mexicanas sean competitivas, innovadoras, adaptables y socialmente responsables, mediante el desarrollo de su capacidad para generar capital intelectual, valor y calidad de vida.

2.3 Modelo Nacional de Calidad

El modelo nacional de calidad tiene como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial, 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:

A continuación se presentan los diferentes elementos del modelo nacional para la calidad total 2006, donde la falta de alguno de estos generaría cierto desequilibrio en el modelo. (Modelo nacional de calidad 2006)

2.3.1 Enfoque

Diseño de sistemas y procesos, basado en conceptos y teorías sólidas de calidad, para buscar mejores formas de producir bienes o servicios. (MNC2006)

2.3.2 Implantación

Aplicación de conceptos y teorías sólidas de calidad en sistemas y procesos, para crear y desarrollar una cultura organizacional de calidad. (ibidem)

2.3.3 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.).

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.

2.3.4 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 conceptuar 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”).

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.

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, donde los directivos y gerentes se enfocan en desarrollar las interrelaciones clave;
- b)** El principio de autorregulación, en donde 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, donde los gerentes se enfocan en comprender y promover sus contribuciones específicas a las estrategias y factores críticos de éxito.

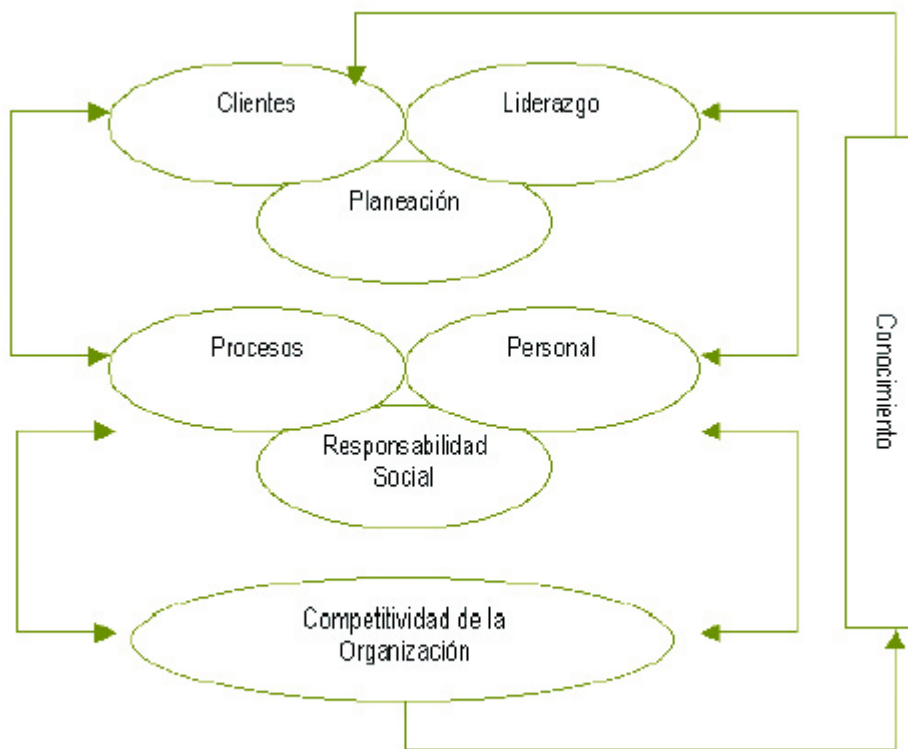
El Modelo Nacional de Calidad (MNCT) se fundamenta en procesos, ya son éstos los responsables de agregar valor con base en la transformación de insumos en productos o servicios. Los procesos son los elementos tangibles para medir, controlar, analizar y consolidar operaciones consistentes y ciclos de 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.

También 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.

De esta manera el Modelo y sus herramientas de evaluación, promueven claramente una cultura fundamentada en estos principios.

2.3.5 Diagrama del Modelo Nacional para la calidad total.

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:



Fuente Modelo Nacional para la Calidad Total 2006

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.

2.3.6 Propósitos del Modelo Nacional para la calidad total.

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 auto evaluación, y
- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas.

2.3.7 Principios del Modelo Nacional para la calidad total

2.3.7.1 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.

2.3.7.2 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 de las interacciones entre los sistemas para un mejor desempeño global.

2.3.7.3 Personal comprometido

Donde el personal entrega 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.

2.3.7.4 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.

2.3.7.5 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.

- Es común que las organizaciones líderes requieran innovar continuamente, tan sólo para mantener su condición.

2.3.7.6 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.

2.3.7.7 Nueva cultura laboral

Cambiar positivamente la mentalidad y la actitud en la forma de entender y de construir las relaciones laborales, el cambio que genera mejores personas, mejores mexicanos, mejores trabajadores, mejores empleados y promueve la participación, el cambio que incide en la satisfacción, productividad, responsabilidad y creatividad de las personas. Estos principios se fundamentan en:

- La inclusión, como una estrategia que permite considerar interlocutores válidos ante sindicatos y organismos empresariales, sin privilegios ni exclusiones y sin la pretensión de reincidir en el control sindical desde los líderes, privilegiando así la inclusión y el respeto a la autonomía de las organizaciones intermedias.

- La gradualidad, exigiendo cambios profundos sobre la manera de ser y de pensar de las personas, y sobre los hábitos contraídos a lo largo de nuestra vida. Requiere de un proceso de cambio cultural gradual.

- El diálogo, como una estrategia de contratación colectiva legítima para construir consensos, hoy ya no es válido o posible que la reforma al mundo del trabajo se produzca a partir de una visión o iniciativa unilateral. Es significativo consensuarla para llegar hasta donde sea posible en un proceso vivo y dinámico que permita ir mejorando de manera gradual e incluyente al mundo del trabajo.

- La legalidad, para alinear todos los actos de la autoridad, de las organizaciones y sindicatos al principio de la legitimidad, a los valores, instituciones y procesos de administración de justicia conforme al Estado de Derecho.

- La paz laboral, como requisito indispensable para trabajar productiva y armoniosamente, capacitar a trabajadores, técnicos y empresarios en programas sistemáticos de largo alcance, así como para obtener mayores núcleos de calidad y productividad y por lo tanto de rentabilidad y de remuneraciones, para todos los integrantes de las organizaciones.

2.4 Conceptos y definiciones del Modelo Nacional para la Calidad Total

- **Alta Dirección**

Se refiere al equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.

- **Alto desempeño**

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.

- **Análisis**

Consiste en el conocimiento y la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora.

- **Autocontrol**

Control interno personal, independiente del exterior. Capacidad de evaluar el comportamiento propio y de tomar acciones en consecuencia.

- **Cadena de valor**

En una organización la integran los proveedores, los procesos de la organización y los clientes/usuarios finales. 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.

- **Calidad**

Creación de valor para clientes y usuarios.

- **Calidad Total**

Es una forma de ser 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.

- **Ciclo de operación**

Período de tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina una operación.

- **Clientes**

Son los usuarios de los productos y servicios que genera una organización.

- **Cliente o usuario potencial**

Es un cliente de la competencia que podría ser atendido por la propia organización.

- **Comparación referencial**

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.

- **Competitividad**

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.

- **Conocimientos internos y externos**

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.

- **Conocimiento para la administración de los procesos**

Se refiere a la tecnología y/o procedimientos utilizados para planear, organizar, controlar y mejorar los procesos.

- **Diversidad**

Es el conjunto de características que diferencian entre sí a los elementos de un conjunto y que permiten su interdependencia continua y estable.

de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

- **Ecoeficiencia**

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.

- **Efectividad**

Se refiere a la capacidad para entregar los resultados planeados.

- **Eficiencia**

Es el aprovechamiento de los recursos disponibles. Es sinónimo de productividad.

- **Enfoque**

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. 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.

- **Estándar**

Norma, medida de desempeño esperado, utilizado para evaluar o comparar acciones realizadas.

- **Estandarización**

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.

- **Estructura organizacional**

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.

- **Estructura sistémica**

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.

- **Evaluación de la calidad**

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.

- **Facultamiento**

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.

- **Factores críticos del mercado**

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.

- **Garantía en el servicio**

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.

- **Grupos de interés**

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. 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.

- **Implantación**

Es el grado en que los sistemas y procesos son aplicados, de acuerdo con el enfoque definido. 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.

- **Indicador**

Es un signo o medición de un fenómeno.

- **Indicador clave**

Son las relaciones que existen entre elementos mesurables de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.

- **Indicador clave de negocio/ organización**

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.

- **Indicador de efectividad**

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.

- **Indicador de eficiencia**

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.

- **Indicadores predictivos**

Son aquellos que permiten conocer con anticipación los cambios en las preferencias de clientes y usuarios finales o en otras variables a futuro.

- **Indicador de resultado**

Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

- **Información significativa**

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.

- **Liderazgo**

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.

- **Mercado**

Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.

- **Modelo del Sistema Organizacional**

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.

- **Objetivos estratégicos equilibrados**

Son aquellos que tienen en cuenta a todos los grupos de interés definidos por la organización considerando sus recursos, prioridades y circunstancias.

- **Organización como sistema**

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.

- **Pensamiento Sistémico**

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.

Integra las herramientas, procesos y principios que permiten enfocar y comprender las relaciones entre las partes y no sólo las partes.

- **Principio**

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.

- **Proactivo**

Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas e innovadoras y con base en información prospectiva confiable.

- **Proceso**

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.

- **Procesos clave**

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.

- **Procesos de apoyo**

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.

- **Procesos**

Se refiere al inicio y término de un determinado proceso.

- **Rastreabilidad**

Se refiere al sistema que permite la detección del origen y todas las acciones ocurridas en un proceso.

- **Resultados**

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.

- **Retroalimentación**

Información a cerca del estatus de un proceso o de una actividad o conducta en particular.

- **Satisfacción del personal**

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.

- **Segmentos de clientes y usuarios**

Son los grupos de clientes y usuarios o consumidores que pagan los bienes y servicios y que comparten ciertas características y rasgos comunes.

- **Servicio**

Son las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer todas las necesidades de sus clientes o usuarios.

- **Sistema**

Es un grupo o conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que forman un todo complejo

- **Sistema de medición**

Información cuantitativa sobre el desempeño de una organización, sus productos y servicios. Se integra por diversos elementos, entre los que se incluyen:

- Indicadores de control, efectividad, eficiencia, adaptabilidad/flexibilidad y de predicción,
- Métodos de muestreo, frecuencias y responsables,
- Métodos de calibración, etc.

- **Sistemas de trabajo de alto desempeño**

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.

- **Técnica**

Aplicación de la ciencia en la obtención de métodos y resultados.

- **Tecnología**

Conjunto de conocimientos o información, en forma de saber hacer, de métodos, procedimientos, maquinaria o equipo, para la fabricación de un producto o servicio.

- **Tecnología limpia**

Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo.

- **Tendencia**

Es la trayectoria histórica que ha seguido el desempeño de una organización con relación a un indicador específico, en el transcurso del tiempo.

- **Teoría**

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.

- **Valor**

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.

- **Valor agregado**

Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente que un proceso incorpora al producto y/o servicio.

- **Valor creado**

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. Se refiere a la característica proactiva de las organizaciones que diseñan el futuro deseado con base en una visión compartida.

2.5 Conceptos generales

- **El pensamiento estratégico de empresa**

Es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos (Morrisey, G. 1997).

- **La planeación a largo plazo**

Es una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas, es un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro (Morrisey, G. 1997).

- **Calidad del servicio**

Según Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (1993). Es igualar o superar las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio.

- **Los factores claves que condicionan las expectativas de los consumidores:**

Comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas (ibidem, 1993).

Las 10 dimensiones para evaluar la calidad en el servicio según (Ibidem1993) son:

- 1. Elementos tangibles**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

- 2. Fiabilidad**

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

- 3. Capacidad de respuesta**

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

- 4. Profesionalidad**

Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

- 5. Cortesía**

Atención, consideración respeto y amabilidad del personal de contacto.

6. Credibilidad

Veracidad creencia, honestidad en el servicio que se provee.

7. Seguridad

Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

8. Accesibilidad

Accesible y fácil de contactar.

9. Comunicación

Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

10. Comprensión del cliente

Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

- **Faros del cambio**

Iniciativas específicas del servicio que son más propensas a tener un impacto positivo oportuno y visible para centrar la atención de la organización en el potencial para la calidad (Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. 1993).

- **Equipos verticales**

Personas que realizan diferentes servicios y que contribuyen al servicio final.

- **Equipos de trabajo en proyectos o soluciones específicos**

Personas que se reúnen para resolver problemas específicos (ibidem, 1993)

Existen 4 tipos de diferencias que afectan la calidad en el servicio (ibidem, 1993).

1. **Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos:** No saber lo que esperan los usuarios.

2. **Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad:** Establecimiento de normas de calidad equivocadas.
3. **Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio:** Baja calidad al momento de la realización del servicio.
4. **Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa:** cuando lo que se promete realizar es diferente a lo verdaderamente se hace.

- **Calidad**

Grado en que los productos cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza (Hayes B.E. 2000).

- **Calidad de diseño**

El grado en que un producto o servicio posee aquellas características en las que se pensó al crearlo (ibidem, 2000).

- **Calidad de conformidad**

Grado en que un producto o servicio esta de acuerdo con la intención del diseño (Hayes B.E. 2000).

- **Malcolm Baldrige National Quality Award**

Premio que se concede anualmente a todas aquellas empresas que demuestran un alto nivel en la práctica comercial (Hayes B.E. 2000).

- **Cliente interno**

Es el empleado o unidad que recibe el trabajo procedente de la fase anterior en la cadena de producción o servicio (Berry, T. 1996).

- **Conocimiento de objetivo**

Tener una idea de los que nos espera, nos encontramos mejor preparados para perseverar y tomar las decisiones correctas desde el principio hasta el final. (ibidem, 1996).

- **Calidad**

Se relaciona con la percepción del cliente, es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes (ibidem, 1996).

- **Proceso de Mejoramiento de la Calidad (PMC)**

Es un método sistemático para desarrollar productos y servicios y para suministrar el servicio al cliente en una comprensión total de las necesidades del cliente y sus expectativas razonables (ibidem, 1996).