

MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD®*

VERSIÓN 2006 – 2008

® Registro en Derechos de Autor de la Sociedad Mexicana para la Calidad Total, S. de R.L. (SMCT). Este Modelo de Dirección por Calidad, al igual que sus versiones anteriores, fue elaborado por el equipo técnico de la SMCT (Ma. Laura Rodríguez Morales y José Ramón Sida Medrano), para promover el desarrollo de las organizaciones mexicanas, grandes, medianas y pequeñas. Se autoriza su reproducción siempre y cuando se otorgue el crédito de autoría a la SMCT. Todos los modelos que utilicen el formato de este modelo, el nombre de los criterios y Subcriterios, reproduzca fielmente o adapte todos o algunos de sus párrafos, se considera Obra Derivada y no puede ser registrada como obra original en Derechos de Autor.

Diagrama del Modelo de Dirección por Calidad

Descripción

El diagrama del Modelo de Dirección por Calidad presenta la relación que existe entre los seis criterios del Modelo. El centro y razón de ser de la organización es la creación de valor a los Clientes y su entorno.

Los líderes y el personal coordinan sus esfuerzos y habilidades a través de los procesos que forman redes internas de valor, para ofrecer a los clientes productos o servicios y crearles valor.

Para elevar la eficiencia y efectividad en sus acciones, comparten conocimiento y experiencias. Los sistemas y procesos de trabajo se derivan de una cuidadosa planeación estratégica y operativa, que refleja su compromiso con el desarrollo de la sociedad y la conservación de ecosistemas.

Los resultados generan Valor, producto del esfuerzo en equipo, son mucho más que la suma de sus partes, la sinergia y el crecimiento sostenido generan, para la organización, competitividad y permanencia, para las personas crecimiento profesional y personal.

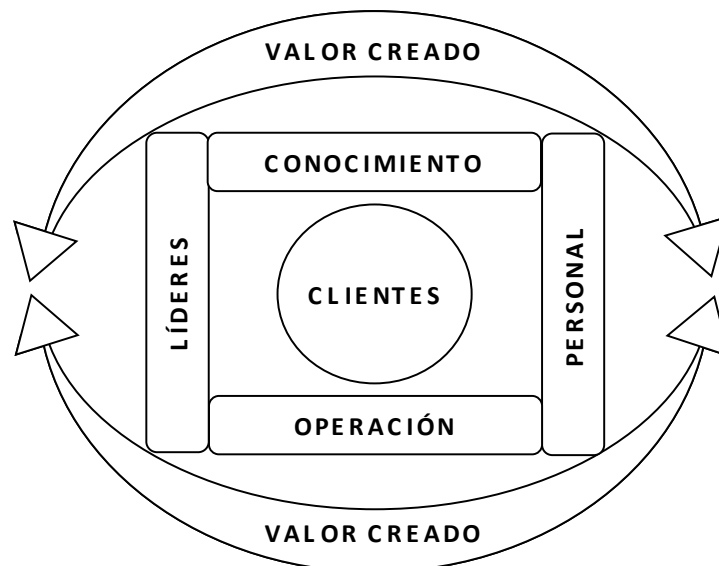


Figura 1.- Modelo de Dirección por Calidad

Criterios y Subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad

Descripción La siguiente tabla presenta los Criterios y Subcriterios del Modelo.

ELEMENTOS DE LA RAZON DE SER

1.0 CLIENTES
1.1 Conocimiento de clientes
1.2 Productos y Servicios
1.3 Aportación Social

ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

2.0 LIDERES
2.1 Cultura organizacional
2.2 Sistemas de Trabajo
3.0 PERSONAL
3.1 Compensación y Reconocimiento
3.2 Desarrollo del Personal
3.3 Calidad de vida
4.0 OPERACIÓN
4.1 Estrategias
4.2 Procesos
4.3 Proveedores
5.0 CONOCIMIENTO
5.1 Comunicación
5.2 Capital intelectual
6.0 VALOR CREADO
6.1 Valor creado al entorno
6.2 Valor creado a la organización
6.3 Solidez

Propósitos, Principios y Valores

Propósitos

Los propósitos del Modelo de Dirección por Calidad son:

- Fomentar la competitividad de las organizaciones mexicanas
 - Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a clientes y usuarios finales, personal, accionistas, comunidad y entorno,
 - Promover la comunicación y el intercambio en las organizaciones,
 - Crear un lenguaje común y generar sinergia en los grupos de trabajo.
-

Calidad Total

Es una forma de ser orientada a la mejora continua de personas, procesos y productos, en toda la organización, para crear valor al cliente y a la sociedad.

Principios

- 1.El cliente o usuario final es quien define la Calidad
 - 2.La Calidad se construye mejorando los procesos
 - 3.Los líderes son los impulsores del cambio
 - 4.La autogestión y auto evaluación constituyen los pilares del desarrollo
 - 5.Las alianzas son la fuerza fundamental de la cultura de calidad
 6. El bienestar de la comunidad y la recuperación los recursos naturales asegura la permanencia de la sociedad en el largo plazo.
-

Valores de Calidad de productos o servicios

- 1.Creación de valor al CIUDADANO y la sociedad
 - 2.Protección de la integridad física, y moral del ciudadano
 - 3.Protección de la diversidad cultural y los recursos naturales
-

Valores de Calidad de proceso

- 1.Creación de valor al ciudadano y la sociedad
 - 2.Creación de valor al personal, aportantes y proveedores
 - 3.Integración de todos los procesos de la organización
 - 4.Diseño y operación con visión de largo plazo
 - 5.Prevenición
 - 6.Toma de decisiones participativa
 - 7.Medición y Evaluación
 - 8.Protección de la diversidad cultural y los recursos naturales
-

Estructura de los Criterios y Subcriterios

Descripción

Los siete Criterios del Modelo de Dirección por Calidad están integrados por Subcriterios que solicitan de manera específica las características de calidad deseables en los sistemas y procesos de trabajo.

Cada Subcriterio contiene los elementos de un ciclo de mejora, como lo propuso el Dr. Shewhart y lo retoma el Dr. Deming: **Planear, Hacer, Estudiar y Actuar.**

La figura 2 representa los elementos de los Subcriterios del Modelo de Dirección por Calidad que una organización puede utilizar en la administración y mejora de sus sistemas y procesos.

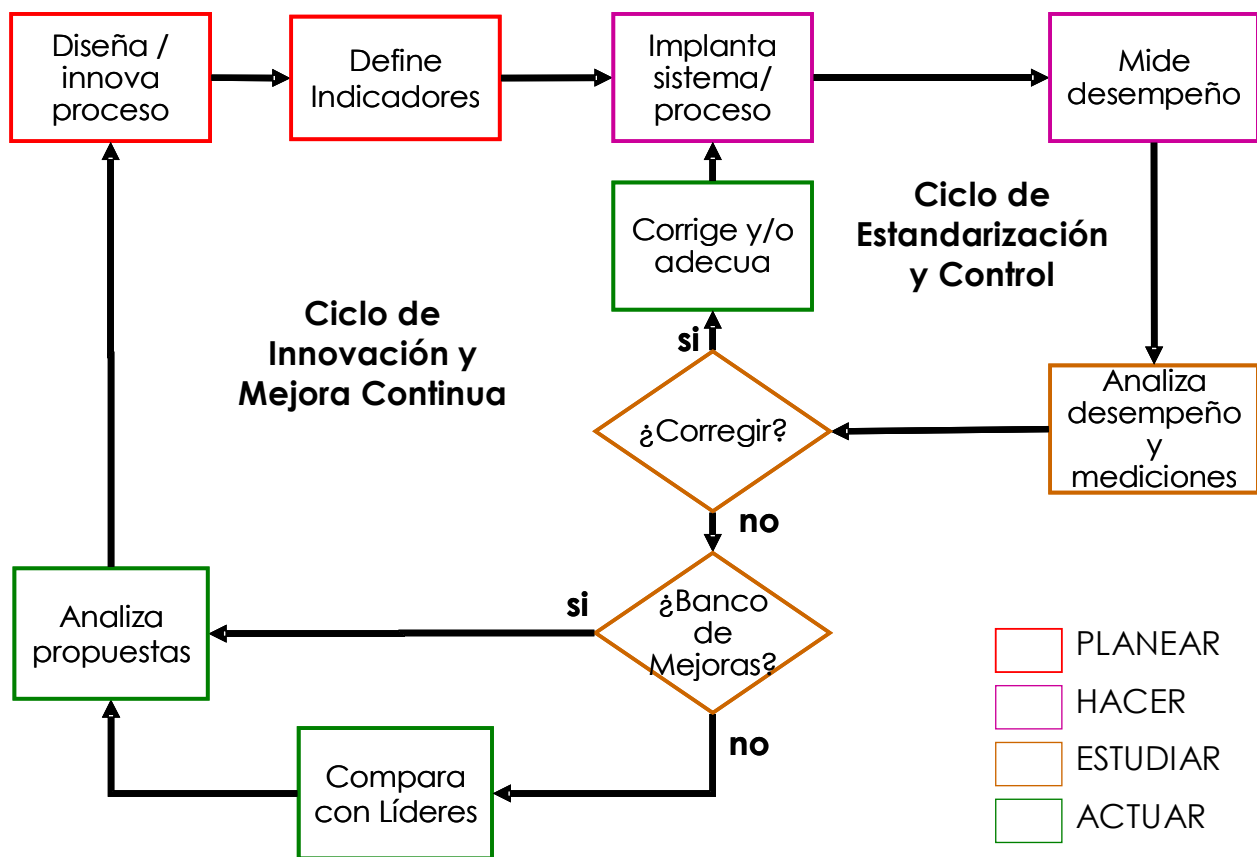
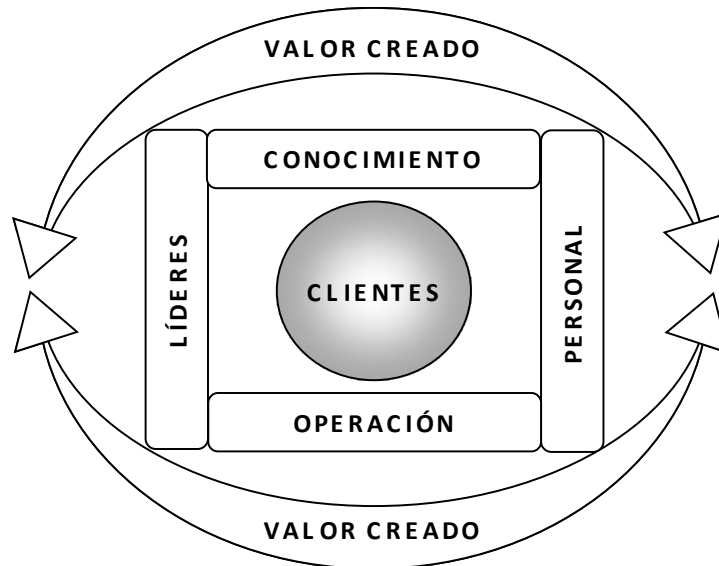


Figura 2.- Modelo de Administración de Procesos basado en el Ciclo de Mejora de Shewhart y los 14 puntos del Dr. Edwards Deming

1.0 CLIENTES

Visión General Este Criterio examina cómo la organización integra sus métodos y procesos dirigidos a conocer a sus clientes directos y usuarios finales, antes, durante y después de la entrega de productos y servicios, para fortalecer su relación.



Subcriterios

- 1.1 Conocimiento de Clientes
- 1.2 Productos y Servicios
- 1.3 Aportación Social

1.1 CONOCIMIENTO DE CLIENTES

Descripción	<p>Este Subcriterio analiza cómo conoce la organización las necesidades de sus clientes directos y usuarios finales. Así como las características de sus productos y servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas. Este Subcriterio analiza cómo promueve activamente relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes directos y usuarios finales.</p>
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Describa las características de su mercado y grupos de clientes2. Describa el proceso social, red o “cadena de valor social” en que participa.3. Qué método utiliza para conocer las necesidades, expectativas, satisfacción e insatisfacción de sus clientes directos y usuarios finales en todos los puntos de contacto con su organización, durante la vigencia o vida útil de sus servicios y productos.4. Cuáles son los requerimientos y necesidades críticos de sus clientes directos y usuarios finales actuales y potenciales y cómo los atiende.5. Cómo recibe y soluciona las solicitudes de información, quejas, inconformidades, incidentes, para recobrar la confianza y corregir las causas-raíz.6. Cómo facilita a sus clientes y usuarios finales el acceso a sus productos y servicios, en todos los puntos de contacto con la organización.7. Cómo conoce a sus principales competidores y cuáles son sus características principales.

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Descripción	Este Subcriterio examina cómo la organización mejora y actualiza sus productos y servicios para asegurar sus ventajas competitivas y crear valor al cliente y usuario final.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Describa sus servicios y productos.2. Cómo traduce las necesidades y expectativas de clientes, mercados, grupos de interés y estrategias en características y especificaciones de servicios y productos.3. Cómo asegura la rastreabilidad en sus productos y servicios.4. Cómo asegura el funcionamiento libre de falla, riesgos de operación, facilidad de uso y mantenimiento de sus productos y servicios.5. Cómo previene riesgos éticos y el cumplimiento del Código de Conducta, en todos los puntos de contacto con sus clientes.6. Cómo promueve con sus productos y servicios el respeto a la diversidad cultural, la integridad física y emocional de los clientes y la sociedad.7. Cómo promueve una cultura ambiental de sus clientes directos y usuarios finales y reduce el impacto ambiental de sus productos y servicios, empaques y materiales de desecho.

1.3 APORTACIÓN SOCIAL

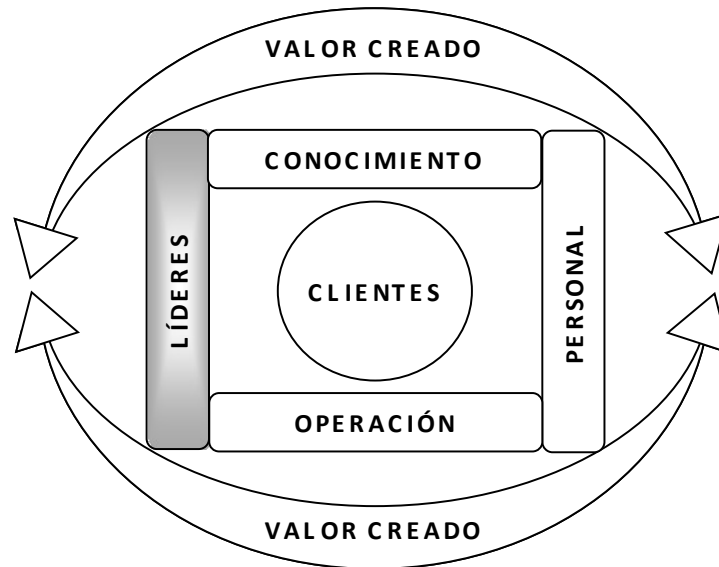
Descripción Este Subcriterio analiza cómo la organización promueve la recuperación de los ecosistemas y la mejora en la calidad de vida en la comunidad en que está ubicada y su área de influencia.

Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:

1. Cómo participa personal de la organización con los miembros de su comunidad y área de influencia, para identificar y solucionar y mejorar las condiciones de recursos naturales y calidad de vida.
2. Cómo promueve la aplicación de programas de Calidad Total y mejores prácticas en entidades de gobierno, asociaciones privadas y de la sociedad civil de su comunidad.
3. Cómo promueve y apoya la diversidad cultural, participación de grupos minoritarios, ética y cumplimiento de Códigos de Conducta en entidades de gobierno, asociaciones privadas y de la sociedad civil de su comunidad y área de influencia.
4. Cuáles son las tradiciones culturales, idioma indígena, filosofía y costumbres de su localidad y área de influencia, congruentes con los principios y valores de calidad total, y cómo los promueve y difunde.
5. Cómo promueve el uso sostenible de recursos naturales nativos de su localidad y área de influencia.

2.0 LÍDERES

Visión General Este criterio examina la forma en que la Alta Dirección dirige y promueve la integración de los procesos y estructura de la organización en un sistema que opera congruente con los principios y valores de Calidad Total.



Subcriterios

- 2.1 Cultura organizacional
- 2.2 Sistemas de trabajo

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

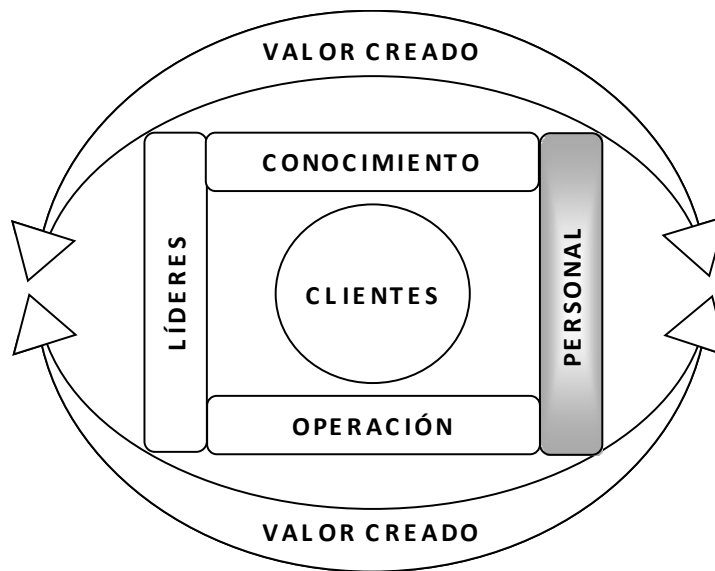
Descripción	Este Subcriterio examina cómo el Equipo Directivo impulsa con el ejemplo, una cultura de trabajo que promueva la creación de valor y la competitividad.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1.Cuál es la “Visión” de organización (perfil deseado), cómo se define y mantiene vigente.2. Cuáles son los valores de la organización y cómo promueve su aplicación por todo el personal directivo, operativo y miembros del Consejo.3. Cuál es el perfil deseado del Consejo y el equipo directivo y cómo los desarrolla.4. Cómo se promueve la diversidad cultural, participación de personas de grupos minoritarios, trato digno, equidad y no discriminación en el Consejo, el equipo directivo y el personal operativo.5. Cómo define y actualiza su Código de Conducta, identifica, controla y elimina los puntos de riesgo ético y financiero en el Consejo, el equipo directivo y el personal de todos los procesos y niveles de la organización.6. Qué acciones personales lleva a cabo el Consejo y el equipo directivo a través de las cuales se promueve la cultura deseada mediante el ejemplo.

2.2 SISTEMAS DE TRABAJO

Descripción	Este Subcriterio examina cómo el Equipo Directivo promueve la alineación de los puestos y sistemas de trabajo, las políticas y estrategias de la organización, a fin de propiciar alto desempeño y el desarrollo sostenido en el largo plazo.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuál es su estructura formal, organigrama y ubicación física de personas y equipos, para apoyar la administración por procesos y la creación de valor a clientes, personal, accionistas, proveedores, recursos naturales.2. Cómo propicia el trabajo en equipo, la adquisición de multihabilidades, flexibilidad y las respuestas oportunas en todos los procesos y niveles.3. Cómo promueve el facultamiento, la autogestión, el autocontrol, la responsabilidad, la participación informada y toma de decisiones en todos los procesos y niveles.4. Cómo colaboran el sindicato y otros grupos de interés en la creación de la cultura organizacional deseada y la creación de valor.

3.0 PERSONAL

Visión General En este criterio se analiza cómo se integra en un sistema, los procesos para desarrollar el potencial del personal a fin de establecer y mantener un ambiente de colaboración, crecimiento, en el que se promueva la realización individual y profesional para crear valor al personal y a los clientes.



Subcriterios

- 3.1 Compensación y Reconocimiento
- 3.2 Desarrollo del Personal
- 3.3 Calidad de Vida.

3.1 COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Descripción	Este Subcriterio examina cómo la organización evalúa, compensa económicamente y otorga reconocimiento psicosocial a su personal.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cómo identifica y ubica a las personas con actitud y experiencia profesional idónea para cubrir los requerimientos del puesto, el proceso y las necesidades de los clientes.2. Cómo evalúa el desempeño del personal directivo y operativo.3. Cuál es su sistema de compensación económica a equipos de trabajo directivos y operativos.4. Qué reconocimientos otorga a los equipos de trabajo directivos y operativos.5. Cómo considera en sus criterios de evaluación, compensación y reconocimiento al personal directivo y operativo, el valor creado a clientes y usuarios finales, las aportaciones a la mejora de procesos y productos, el cumplimiento de la Misión, la Visión y las estrategias.6. Cómo considera en sus criterios de evaluación, compensación y reconocimiento el cumplimiento del Código de Conducta, los principios y valores de la organización, así como las multihabilidades desarrolladas.

3.2 DESARROLLO DEL PERSONAL

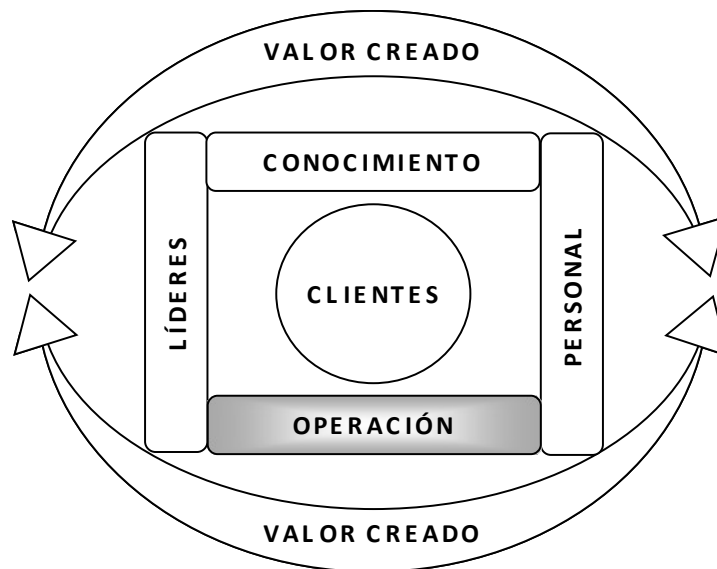
Descripción	Este Subcriterio examina cómo se desarrollan las habilidades, conocimientos y capacidades del personal directivo y operativo, para crear valor a los clientes directos y usuarios finales, al propio personal y a la organización.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuáles son sus planes y programas de educación y capacitación del personal directivo y operativo.2. Qué criterios utiliza para definir los planes y programas de educación, capacitación y desarrollo.3. Cómo considera en sus planes y programas de educación, capacitación y desarrollo, su diversidad cultural, sus características en caso de pertenecer a un grupo minoritario, el valor creado a clientes y usuarios finales, así como mecanismos de protección ambiental.4. Cómo considera en sus planes y programas de educación, capacitación y desarrollo, el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores, Estrategias y el Código de Conducta de la organización.5. Qué métodos de capacitación y entrenamiento utiliza para asegurar la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas en los programas de desarrollo, entrenamiento y capacitación.6. Cómo identifica al personal clave directivo y operativo y al personal con potencial para sucesión.7. Cuáles son sus planes de carrera y sucesión del personal clave directivo y operativo.

3.3 CALIDAD DE VIDA

Descripción	Este Subcriterio examina cómo promueve la organización, la salud, el bienestar y la satisfacción del personal, en un ambiente sano y seguro tanto en el trabajo como en la vida social y familiar.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cómo identifica y atiende los factores críticos de bienestar físico, emocional, seguridad y satisfacción en el trabajo del personal directivo y operativo, con respeto de sus diferencias culturales y requerimientos particulares.2. Cómo propicia el desarrollo físico, emocional, social y cultural del personal y sus familias.3. Cómo prepara al personal directivo y operativo, así como los lugares de trabajo, para enfrentar emergencias y desastres.4. Cómo asegura el respeto al tiempo personal y el cumplimiento de horarios de trabajo.5. Cómo simplifica y mejora sus procedimientos para realizar trámites, solicitar y otorgar prestaciones laborales.6. Cómo promueve la salud física y emocional del personal jubilado, así como su aportación al desarrollo de la organización.7. Cómo se considera la información sobre calidad de vida del personal directivo y operativo, en la mejora de servicios, productos y procesos.

4.0 OPERACIÓN

Visión General Este criterio examina los métodos y proceso de planeación estratégica y operativa, que utiliza la organización para lograr su liderazgo y mantener o incrementar su competitividad, así como la manera en que se definen sus objetivos estratégicos y se despliegan en la operación diaria. Este criterio examina los elementos de la administración de los procesos, la conformación de redes internas y sus enlaces con proveedores, así como la forma en que éstas aseguran que los clientes y usuarios reciban valor de forma consistente.



Subcriterios

- 4.1 Estrategias
- 4.2 Procesos
- 4.3 Proveedores

4.1 ESTRATEGIAS

Descripción	En este Subcriterio se examina cómo la organización elabora sus estrategias para mejorar su posición competitiva y asegurar su permanencia en el largo plazo.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1.Cuál es la Misión de la organización, en qué consiste su aportación social.2. Qué método utiliza para definir los planes estratégicos, planes de ejecución y planes de contingencias.3. Cómo define y mantiene vigentes sus ventajas competitivas.4. Cómo favorecen sus sistemas de producción, distribución y comercialización, la generación de empleos locales en su comunidad y área de influencia.5. Cómo protege en su localidad y área de influencia: la diversidad cultural, la participación de grupos minoritarios y la protección de los ecosistemas¹.6. Cómo define los procesos o prácticas que serán comparados con organizaciones líderes.7. Qué criterios utiliza para establecer alianzas con otras organizaciones.8. Cómo traduce los Planes y Objetivos Estratégicos en programas de trabajo y presupuestos

¹ Permacultura. Estudio de las condiciones medioambientales y los medios para aprovecharlos con un enfoque sustentable.

4.2 PROCESOS

Descripción Este Subcriterio examina cómo la organización administra sus procesos clave y de apoyo para crear valor a sus clientes directos y usuarios finales, y a la propia organización.

Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:

1. Cuáles son sus Procesos Clave y sus Procesos de Apoyo.
2. Cómo asegura el cumplimiento de leyes, reglamentos y normas locales, nacionales e internacionales, gubernamentales, fiscales, de seguridad y técnicos, así como el Código interno de Conducta.
3. Cómo promueve la flexibilidad y capacidad de respuesta de sus procesos clave y de apoyo acordes a las necesidades de clientes y usuarios finales acordes a sus ventajas competitivas.
4. Cómo asegura el desempeño consistente de sus procesos y reduce la influencia de las fuentes externas de variación.
5. Cómo administra y adapta su capacidad instalada y la de sus proveedores con la demanda real y potencial de sus clientes directos y usuarios finales, incluyendo logística de producción y entrega de productos y servicios.
6. Cómo identifica y reduce las actividades que no agregan valor a sus procesos.
7. Cómo promueve el orden y la limpieza de sus instalaciones.
8. Cómo reduce el impacto de sus procesos en el aire, el agua y el suelo; reduce, reusa y recicla los desechos sólidos², maneja sus residuos peligrosos³ y biológico infecciosos⁴.
9. Cómo promueve la educación ambiental del Consejo, el equipo directivo, el personal operativo y proveedores.

² Colores para depósitos de desechos limpios: **verde**-orgánico, **amarillo**-cartón y papel sin grasa o suciedad, **blanco**-vidrio enjuagado y frascos con tapa, **azul**-plástico enjuagado y botes con tapa, **gris**-metal sin comida ni etiquetas, **rojo**-biológico infeccioso como materiales de curación y desperdicios de sanitarios, **negro**-varios como cerámica, trapo limpio, partes electrónicas y objetos de materiales combinados de difícil separación, por ejemplo empaques que utilizan plástico aluminio y cartón adheridos o sellados.

³ Norma para desechos peligrosos (CRETIB).

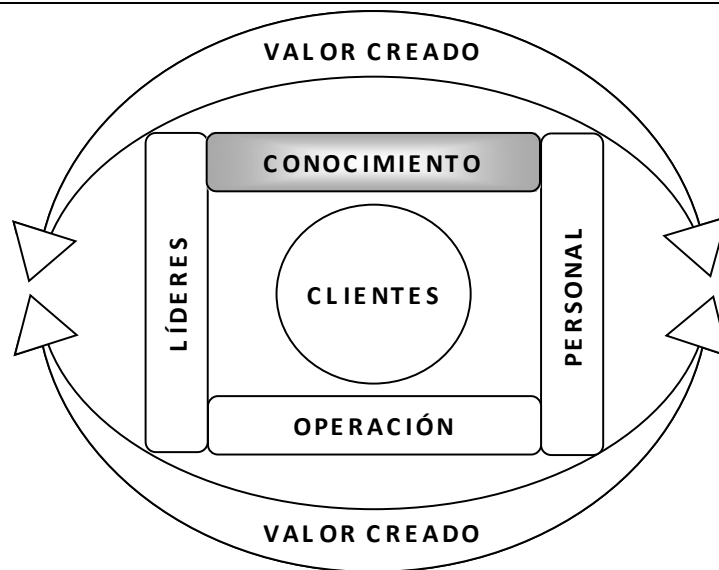
⁴ Norma nacional (NOM 087) para manejo de desechos biológico infecciosos en instituciones de salud y hospitales.

4.3 PROVEEDORES

Descripción	Este Subcriterio examina la manera en que la organización desarrolla a sus proveedores, para crear condiciones de mutuo beneficio y valor creado a clientes directos y usuarios finales.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cómo contrata a sus proveedores y cuáles son sus criterios de selección.2. Cómo evalúa el desempeño, la ética y el impacto ambiental de sus proveedores.3. Cómo desarrolla a proveedores en las localidades en que se encuentran ubicadas sus instalaciones, y genera ventajas competitivas para ellos y para la organización.4. Cómo promueve relaciones de largo plazo y mutuo apoyo con sus proveedores, así como el cumplimiento de los principios, valores y Código de Conducta de la organización.5. Cómo promueve el uso sostenible de recursos naturales nativos de la localidad en que se encuentran sus instalaciones y las de sus proveedores.6. Cómo promueve que sus proveedores apliquen conceptos de Calidad Total en sus procesos, servicios y productos.

5.0 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Visión General Este Criterio examina la forma en que se administra y protege el conocimiento, y cómo se diseñan los sistemas de información y retroalimentación, para crear valor a los clientes.



Subcriterios

- 5.1 Comunicación
- 5.2 Capital Intelectual

5.1 COMUNICACIÓN

Descripción En este Subcriterio se describe cómo se obtienen y difunden datos e información interna y externa, para apoyar la toma de decisiones en todos los procesos, niveles y localidades de la organización, a fin de crear valor a los clientes directos y usuarios finales.

Diseño Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:

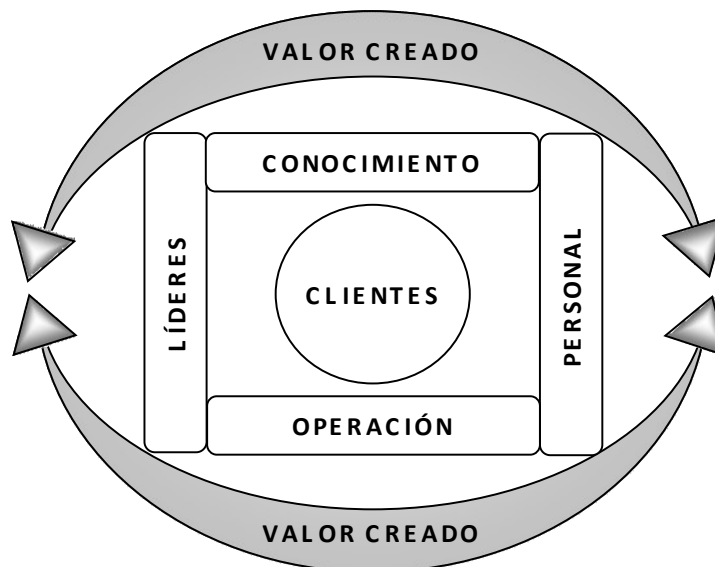
1. Cómo capta y difunde información dentro y fuera de la organización.
 2. Cuáles son sus criterios de identificación y cómo asegura contar con información significativa de procesos, niveles y localidades de la organización para ser incorporada a los sistemas de comunicación.
 3. Cómo considera y tiene presentes las necesidades y requerimientos de clientes, el entorno, y las estrategias de la organización en sus bases de datos y en el sistema de comunicación e información.
 4. Cómo apoyan los sistemas de comunicación e información, la integración de los procesos de la organización el cumplimiento de la Visión, los principios, valores y el Código de Conducta.
 5. Cómo apoyan sus sistemas de comunicación e información la toma de decisiones, la autogestión, facultamiento y las multihabilidades en todos los procesos y localidades de la organización.
-

5.2 CAPITAL INTELECTUAL

Descripción	En este Subcriterio se describe como se identifica, estimula, utiliza y protege el conocimiento, el acervo tecnológico, vivencial y cultural de la organización.
Diseño	<p>Responda las siguientes preguntas, incluya diagramas de flujo, fuentes y fecha de información cuando proceda:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Qué elementos integran el capital intelectual de la organización2. Cómo identifica expertos y “mejores prácticas” en todos los procesos, niveles y localidades de la organización.3. Cómo genera reflexión, intercambio de experiencias e innovaciones entre el personal directivo y operativo, con clientes, proveedores y la comunidad.4. Cómo promueve la aplicación cotidiana del capital intelectual identificado.5. Cómo protege el capital intelectual de la organización.

6.0 VALOR CREADO

Visión General Este criterio analiza las interrelaciones entre los indicadores clave de negocio y la madurez en calidad de los procesos y sistemas. Examina los resultados desde la perspectiva interna y externa de la organización, y la manera como contribuyen al crecimiento y permanencia en el mercado, así como el impacto generado en la comunidad y el entorno.



Subcriterios

- 6.1 Valor creado al entorno
- 6.2 Valor creado a la Organización
- 6.3 Solidez

6.1 VALOR CREADO AL ENTORNO

Descripción Este Subcriterio examina los resultados desde la perspectiva externa de la organización, la relación entre los indicadores clave de negocio y el valor creado a clientes y la comunidad.

Medición Presente tablas, gráficas y mapas de sus indicadores globales de:

1. Misión
2. Estrategias de mercado

Presente tablas, gráficas y mapas del valor recibido y percibido de:

3. Clientes
4. Grupos de interés
5. Ecosistemas
6. Comunidad

Explique las variaciones, sus causas-raíz y las acciones de atención.

Equilibrio Muestre la relación de equilibrio entre los indicadores globales y de valor creado a:

- Clientes
- Grupos de interés
- Ecosistemas
- Comunidad

Explique las variaciones, sus causas de raíz y las acciones de atención.

Referencias Presente comparaciones con organizaciones líderes, de sus Indicadores Globales de:

1. Misión
2. Estrategias de mercado
3. Clientes
4. Grupos de interés
5. Ecosistemas
6. Comunidad

Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.

6.2 VALOR CREADO A LA ORGANIZACIÓN

Descripción Este Subcriterio examina los resultados desde la perspectiva interna de la organización, la relación entre los indicadores de negocio y de valor creado a los participantes en la producción de productos y servicios, el Consejo, los accionistas, el equipo directivos, el personal operativo y los proveedores.

Medición Presente tablas, gráficas y mapas de sus indicadores globales de:

1. Visión
2. Valores
3. Estrategias de operación y financieras
4. Rentabilidad por servicio, producto, proyecto o inversión
5. Madurez en calidad de los procesos de trabajo

Presente tablas, gráficas y mapas del valor recibido y percibido por:

6. Accionistas o aportantes
7. Personal
8. Proveedores

Explique las variaciones, sus causas de raíz y las acciones de atención.

Equilibrio Muestre la relación de equilibrio entre los indicadores globales del valor recibido y percibido para:

- Accionistas o aportantes
- Personal
- Proveedores
- Rentabilidad por servicio, producto, proyecto o inversión
- Madurez en calidad de los procesos de trabajo

Explique las variaciones, sus causas de raíz y las acciones de atención.

Referencias Presente comparaciones con organizaciones líderes, de sus Indicadores de:

- Accionistas o aportantes
- Personal
- Proveedores
- Rentabilidad
- Madurez en Calidad

Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.

6.3 SOLIDEZ

Descripción	Este Subcriterio analiza los resultados globales de la organización y su capacidad para asegurar su permanencia en el mediano y largo plazo.
Medición	<p>Presente indicadores en tablas, gráficas y mapas de sus indicadores globales de:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Competitividad2. Capacidad de cambio e innovación técnica, con relación a los cambios del entorno, competidores y mercado3. Capacidad de cambio e innovación administrativa, con relación a los cambios del entorno, competidores y mercado4. Capacidad de cambio e innovación de la cultura organizacional, con relación a los cambios del entorno, competidores y mercado5. Factores de permanencia en el largo plazo <p>Describa la relación de los Indicadores Globales con el cumplimiento de:</p> <ol style="list-style-type: none">6. Misión7. Visión8. Valores9. Estrategias <p>Explique las variaciones, sus causas de raíz y las acciones de atención.</p>
Equilibrio	<p>Muestre la relación de equilibrio entre los Indicadores Globales para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valor creado al entorno• Valor creado a la organización• Competitividad• Capacidad de cambio e innovación, técnica• Capacidad de cambio e innovación administrativa• Capacidad de cambio e innovación de la cultura organizacional• Permanencia en el largo plazo <p>Explique las variaciones, sus causas de raíz y las acciones de atención.</p>

- Referencias** Presente comparaciones con organizaciones líderes, de sus Indicadores de:
- Competitividad
 - Capacidad de cambio e innovación técnica
 - Capacidad de cambio e innovación administrativa
 - Capacidad de cambio e innovación de la cultura organizacional
 - Permanencia en el largo plazo
- Explique las brechas identificadas y acciones propuestas en el corto y largo plazo, mencione fuentes y fechas de comparación.

GLOSARIO

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Actividad	Tarea específica que forma parte de un proceso.
Administración del conocimiento	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 mencionadas explícitamente por el personal.
Alto desempeño	<p>Son las condiciones y estructuras de trabajo que propician el desarrollo y la participación de los individuos y los grupos de la organización para general el mayor valor posible a los clientes y la organización. Incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • acuerdos y cooperación entre los diferentes niveles y procesos, • autocontrol, facultamiento del personal y toma de decisiones cercanas a la línea, • desarrollo de multihabilidades y aprendizaje individual y organizacional, • flexibilidad en el trabajo y el desempeño de funciones. <p>Es la actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas y/o procesos de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo que muestre características de efectividad de clase mundial en sus resultados. Lo anterior como consecuencia de la participación inteligente e informada del personal.</p>
Análisis	Del griego analysis = desatar. El análisis consiste en desatar, separar o dividir el todo en sus partes. Es en la interpretación del desempeño de los procesos para su control y mejora. De esta actividad deriva el conocimiento y aprendizaje organizacional.
Aseguramiento	Establecer y mantener en los procesos, mecanismos, prácticas o sistemas que disminuyan las variaciones y generen los resultados esperados en forma cotidiana.
Auditoría de calidad	Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y/o procesos de calidad .
Autocontrol	Control interno y personal, independiente del exterior. Capacidad de evaluar el comportamiento propio y de tomar acciones.
Bien	Objeto material, tangible, obtenido como resultado de la transformación de insumos, a través de un proceso determinado.
Biodiversidad	Son las características diferenciadas y complementarias entre los seres vivos que permiten su organización en comunidades y supervivencia, es el principio más importante que permite la existencia de cualquier tipo de vida.
Biodiversidad nativa	Es el conjunto de seres vivos que han llegado a formar parte de un ecosistema sin influencia directa o indirecta del hombre.
Cadena de valor	Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodología que participa en un proceso de transformación que satisface una necesidad social. (proveedores, procesos, cliente, mercados)
Calidad de vida	Dinámica de las actividades profesionales, familiares, sociales y culturales, de una persona o un grupo de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Calidad de vida en el trabajo	Dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio vital.
Calidad Total	Es una forma de ser orientada a la mejora continua de personas, productos y procesos de una organización, para crear valor a sus clientes y la sociedad .
Capacidad de proceso	Para un proceso estable, es la capacidad inherente al propio proceso para lograr un cierto nivel de desempeño. Medida estadística utilizada para evaluar cuantitativamente la posibilidad de que un proceso genere los productos o servicios para los cuales fue diseñado. También mide la estabilidad o la variación en dispersión de un proceso a través del tiempo.
Capital intelectual	Es el valor generado por la información y el conocimiento, para los servicios y productos. Está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas, la Tecnología y los procesos o características de la organización. Los datos puestos en su contexto se transforman en información. El Análisis de la información produce conocimiento. Cuando el conocimiento se institucionaliza para ser utilizado de manera organizada e incrementar el acervo de experiencia y cultura de la organización, se constituye en capital intelectual .
Ciclo de operación	Período de tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina una operación.
Ciclo de vida del producto o servicio	Período de tiempo que transcurre desde que se construye el producto o Servicio , hasta que es transformado, consumido o desechado. Punto en el que se requiere nuevamente el uso de dicho producto o Servicio .
Cliente potencial	Se considera a cualquier persona u organización que puede beneficiarse con un producto o servicio. Un cliente de otra organización o grupo que podría ser atendido en el futuro
Clientes y mercados	Son todos los beneficiarios de los servicios y productos que genera la organización (del latín <i>cliens-clientis</i> , “protegido”; persona que está bajo la protección o tutela de otra, comprador.) Así mismo existe una corresponsabilidad con el “tutor”, o prestador del servicio o producto, que se refiere a la aceptación de los elementos explícitos e implícitos de la relación y de las características del bien o servicio que une a las dos partes.
Código de Conducta	Documento en el que se definen comportamientos deseables y no deseables de los integrantes de una organización, con base en criterios de ética e integridad. Es una guía que sirve para resolver dilemas éticos o de conducta. Los códigos de conducta complementan y refuerzan la ley, ya que regulan comportamientos que previenen acciones no éticas, delictivas y de corrupción, ayuda a conseguir los objetivos de la organización y respetar la calidad de vida. Las características más importantes de un Código de Conducta son Singularidad, Congruencia, Claridad y Aplicabilidad. El Código de Conducta debe ser consensuado con el personal y firmado por cada miembro de la organización.
Compensación y reconocimiento	Son los estímulos económicos y psicosociales que promueven el alto desempeño , los principios y valores de calidad .
Competitividad	Es la capacidad de participar exitosamente en el mercado, mantener y superar a sus competidores con ventajas comparativas, de manera sistemática.
Comunidad	Grupo social con costumbres afines o que habitan en una misma localidad. Puede referirse a un grupo de personas relacionadas por un interés común.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Consenso	Acuerdo entre personas que hablan un lenguaje, son racional-razonables y están informados sobre el asunto en cuestión. Es esencial para el consenso lo constituye la ínter subjetividad.
Control de proceso	Actividades desarrolladas para mantener el proceso operativo en un estado que siga siendo capaz de cumplir los objetivos para los cuales fue creado (Juran).
Cultura organizacional	Conjunto de comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que representan la forma de ser de una organización.
Desarrollo social	Es el conjunto de actividades o acciones encaminadas a desarrollar características deseadas en la dinámica social, definidas o aceptadas por el propio grupo social, y que no alteran o afectan sus rasgos culturales, tradicionales o de identidad.
Desarrollo sostenible	<p>Desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentar sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, Brundtland, 1987 FAO, ONU).</p> <p>Mejora de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción, con impactos mínimos controlados del medio ambiente, y acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.</p>
Diversidad	Es el conjunto de características que diferencian entre sí a los elementos de un conjunto y que permiten su interdependencia continua y estable.
Diversidad cultural	Característica de los grupos sociales que cuentan con integrantes de diferentes perfiles personales y profesionales, lo cual favorece puntos de vista y opiniones con perspectivas distintas, y llevan a decisiones que consideran una mayor cantidad de variables, en consecuencia, más creativas y con mayores probabilidades de acierto.
Documentación	Es el registro cotidiano del desempeño de los sistemas y/o procesos . Constituye el acervo de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la Tecnología operativa.
Ecología	Del griego "oikos" ("casa" o "lugar donde se vive") Es la ciencia que estudia las relaciones entre los organismos y su medio, la estructura y función de la naturaleza.
Ecosistema	Es el conjunto de elementos orgánicos e inorgánicos que mantienen una relación de interdependencia continua y estable para forman un todo unificado.
Efectividad	Se refiere a la capacidad de los procesos o actividades para generar los resultados planeados.
Eficacia	Relación entre la eficiencia y la efectividad de un proceso. Un indicador muy utilizado que forma parte de este tipo de mediciones es la Productividad, definida por Feigenbaum para el esquema de Calidad Total en 1986, como la medida de la salida de productos y servicios "más vendibles" y de "buena calidad", por unidad de entrada (insumos).
Eficiencia	Se refiere al aprovechamiento de los recursos disponibles por un proceso o actividad.
Entorno	Conjunto de personas, objetos y circunstancias que rodean algo.
Equipo líder	Se refiere al grupo que dirige la organización, está integrado por el dueño, Consejo Directivo, director general o personas de responsabilidad estratégica en la organización y aquellas que las reportan directamente.
Ergonomía	Estudio de las condiciones de adaptación recíproca entre el hombre y su trabajo, y entre el hombre y una máquina o vehículo.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Estándar	Norma, medida de desempeño esperado, utilizado como referencia para evaluar o comparar acciones realizadas.
Estandarización	Es la acción de instalar o implantar sistemas y/o procesos , 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 y mercados .
Estrategias	Son las líneas de acción que desarrolla una organización para transitar de la situación actual a una situación deseada y cumplir con su razón de ser, en el marco de la reglamentación correspondiente, la Misión y la Visión.
Estructura	Forma como la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y equipos de trabajo, relacionado con niveles y procesos .
Evaluación de la calidad	Es la metodología que se emplea para asignar valor cuantitativo a la madurez de los sistemas y/o procesos de una organización de acuerdo con los principios y valores de calidad total, y la comparación con líderes mundiales que consideran la integridad física y moral de sus clientes y su personal, de proveedores y miembros de su comunidad, así como la protección y recuperación de los recursos naturales en la localidad en que están ubicados y su área de influencia.
Factores críticos	Elementos de un conjunto que tienen importancia significativa y pueden definir las características generales del desempeño, apariencia o utilidad.
Facultamiento	Es la acción de asumir y promover la propiedad y compromiso personal, para elegir y tomar acciones asumiendo la responsabilidad de los resultados e impactos que se puedan generar
Garantía en el servicio	Se refiere a la responsabilidad asumida por los servicios y productos ofrecidos, de acuerdo con las necesidades de los clientes , así como a la respuesta satisfactoria o restitución en caso del incumplimiento.
Grupo de interés	Grupos de individuos o instituciones que tienen influencia, apoyan o participan con la organización, ya sea porque reciben beneficios o tienen algún interés. Sus necesidades y expectativas son elementos que marcan la dirección y magnitud de los esfuerzos a realizar
Impacto ambiental	Es un cambio físico, químico o biológico que afecta la dinámica de un ecosistema , con repercusiones nocivas en el presente o futuro, de manera directa o indirecta en las condiciones de vida humana. Ejemplos: Algunas acciones que contribuyen a la reducción del impacto ambiental fuera de las instalaciones de la organización pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> – programas de reforestación con especies nativas, – pozos de absorción pluvial para alimentación de mantos acuíferos, – sustitución de pavimento cemento por materiales porosos (adoquines, etc.), – control de desechos sólidos (no generar basura) y líquidos sin químicos (cloro, solventes, grasas, medicamentos, etc.), – elaboración de composta aeróbica como mejorador de suelos y abono natural.
Indicador	Es un signo o medición de un fenómeno.
Indicador clave	Son las relaciones que existen entre elementos medibles de un sistema, que describen sus características de operación más importantes o críticas.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Indicador clave de negocio o indicador global	Se refiere a la información que permite administrar y mejorar la organización y la toma oportuna de decisiones estratégicas.
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.
Indicador de percepción	Son las cifras que proporcionan información sobre la opinión de individuos o grupos con respecto a algún evento, producto o servicio recibido.
Indicador de resultado	Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos
Indicador global	Se refieren a la información que permite administrar y mejorar la organización y la toma oportuna de decisiones estratégicas.
Índice	Es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno.
Información significativa	Se refiere a los datos con importancia estadística o relevante por su trascendencia en la operación de un sistema o proceso .
Kan Ban	Términos en japonés que significan “Tarjeta de Producción”, y consiste en un sistema de planeación de la producción y control de inventarios.
Largo Plazo	En México se consideran como largo plazo, períodos entre 5 y 10 años, aunque para algunos casos pueden ser períodos de 20 a 50 años.
Liderazgo	Se refiere a los comportamientos y acciones que toma el equipo líder para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la visión .
Mercado	Conjunto de consumidores actuales y / o potenciales de un producto o servicio.
Método	Procedimiento regular y siempre repetible, formulado explícitamente, en orden a la consecución de algo, a saber, conocimiento.
Misión	Es la declaración que describe la razón de ser de una organización. Puede incluir la definición de los clientes , la necesidad básica a satisfacer, el valor fundamental que aporta a la necesidad que satisface y los medios para crear ese valor que distinguen a la organización.
Modelo de calidad	Es una descripción de la interacción de los componentes de los principales elementos del sistema de administración de la organización. Se refiere al esquema predeterminado de referencia que define los sistemas y/o procesos y prácticas de calidad de la organización, congruentes con los Principios y Valores de Calidad .
Nivel	Grado alcanzado por una medic en comparación con un valor que se toma como referencia. Para el caso del Modelo, se refiere a los resultados obtenidos en relación con los resultados de las organizaciones líderes y los objetivos fijados.
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/o procesos de la organización y su interacción con los proveedores , intermediarios, y clientes .
Planes estratégicos	Son los planes que desarrolla una organización para transitar de una situación actual a otra situación deseada.

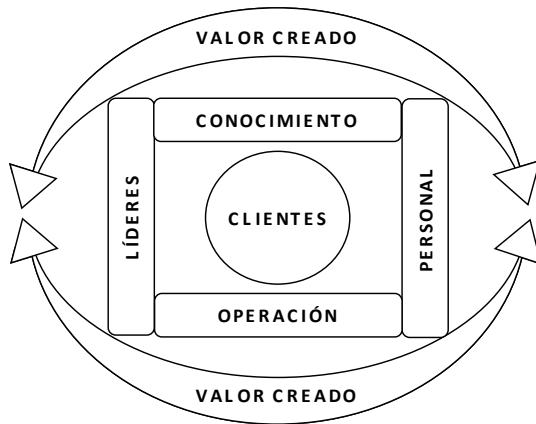
GLOSARIO	DEFINICIÓN
Principio	Máxima orientadora de conducta, fórmula aceptada por su aplicación general. Verdad o idea que es fundamento a otras. Fundamento del comportamiento de los individuos, sustentado en las creencias culturales, desarrolladas en la familia, la sociedad y la escuela.
Proactivo	Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas.
Proceso	Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, personas, métodos, y medio ambiente, para transformar insumos en productos (bienes o servicios) con valor agregado.
Procesos clave o sustantivo	Son los procesos relacionados con la misión de la organización. Son aquellos que generan las características del producto o Servicio apreciadas por el cliente
Procesos de apoyo o adjetivos	Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave o sustantivos , proporcionan servicios o productos sin los cuales un proceso clave o sustantivo no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes y mercados , 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 o sustantivos .
Producto	Es el resultado de la transformación de insumos. Bien o servicio que satisface una necesidad.
Productividad	Es la proporción entre las salidas por la unidad de recursos consumidos (entradas), comparado con una proporción similar, en un período dado. Alta productividad significa una gran cantidad de salidas a partir de los recursos utilizados, tales como trabajo o materiales. La medición depende del recurso que se utilice como referencia de productividad. "Es obvio que nuestro estándar de vida mejorará sólo si mejora nuestra productividad, o si consumimos nuestros propios recursos naturales en tasas crecientes" "Marvin E. Mundel Ph.D. "Improving Productivity and Effectiveness".
Protección (de los recursos naturales)	Es el conjunto de acciones encaminadas a preservar y asegurar el rendimiento continuo de los elementos orgánicos (vivos y no vivos) e inorgánicos en un ciclo equilibrado de renovación para mantener las necesidades vitales de los seres vivos.
Proveedor	Son todas las organizaciones o personas, externas a la organización, (pública o privada) que proporcionan bienes o Servicios durante cualquier etapa de los procesos . Se refiere a quienes aportan servicios y/o productos durante cualquier etapa de operación de su organización.
Puesto de trabajo	Unidad específica de trabajo e impersonal, con funciones concretas, diseñada para realizar acciones en los procesos .
Rastreabilidad	Se refiere al sistema que permite la detección del origen y todas las acciones ocurridas en un proceso .
Recuperación (recursos naturales)	Es el conjunto de acciones encaminadas a la reincorporación o rehabilitación de las condiciones físicas, químicas o biológicas previamente existentes en un ecosistema
Responsabilidad social	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, la conservación y/o recuperación de los ecosistemas nativos.
Resultados	Son los productos (bienes o servicios) generados por los procesos.
Salud financiera	Es el estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia, y que se representa por su valor económico.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Servicio	Del latín <i>servire</i> , asistir, ayudar. Son todas las actividades desarrolladas por una persona o una institución, para satisfacer las necesidades de sus clientes y mercados . 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.
Sinergia	En medicina, acción conjunta de dos o más drogas, músculos u órganos. El término se aplica de manera especial a la acción combinada de 2 o más drogas que resulta más poderosa que la suma de sus efectos cuando se administran por separado. En el campo de la Administración, se refiere a la acción combinada de dos o más elementos cuyo resultado es mayor que la suma de sus efectos individuales.
Sistema	Es un conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.
Sistema de medición	Es el medio a través del cual se obtiene información sobre el desempeño de la organización, sus servicios y/o productos. Se integra por diversos elementos, entre los que se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de control, efectividad, eficiencia y adaptabilidad/flexibilidad, • Métodos de muestreo, frecuencias y responsables, • Métodos de medición, • Métodos de calibración.
Solidez	Capacidad de permanencia de una organización, en el mercado en el que participa, por sus resultados y por la percepción que de ella tienen los clientes, usuarios finales y grupos de interés sobre su representatividad, confiabilidad, honorabilidad y calidad de productos y servicios, así como de las personas que la integran.
Sostenible	Traducción al castellano del término "sustainability". Se refiere al desarrollo económico o la evolución de una sociedad de manera compatible con los recursos de que dispone, naturales, culturales, materiales o económicos.
Técnica	Aplicación de la ciencia en la obtención de objetos y resultados.
Tecnología	Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad. Es la aplicación de la ciencia
Tecnología limpia	Es el conjunto de conocimientos y medios técnicos de impacto ambiental reducido, reversible en el corto plazo. Ejemplos: la tecnología limpia utiliza, de preferencia <ul style="list-style-type: none"> • Energía natural (solar, eólica, geotérmica, magnética, gravitacional, etc.), • Detergentes y limpiadores biodegradables, sin fosfatos, • Materias primas con sistemas y/o procesos de producción o extracción de bajo impacto ambiental (materiales o elementos escasos en la naturaleza, Ej. Petróleo, helio, etc. Ver proveedores), • Materiales reciclados para sus empaques y papel en general, tuberías y artículos plásticos, • Materiales reciclables, reutilizables, no desechables, • Fibras naturales, • Agua de lluvia, agua residual tratada, • Procesos de bajas o nulas emisiones a la atmósfera.
Tendencia	Es la dirección a la que se dirige cualquier fenómeno. Dirección de los resultados de un proceso . Desde el punto de vista estadístico es posible observar una tendencia con 6 o más puntos medidos

GLOSARIO	DEFINICIÓN
Tiempo laboral	Horas en que el personal lleva a cabo actividades encaminadas a cumplir los objetivos, programas o proyectos de la organización.
Tiempo personal	Horas en que el personal atiende sus asuntos familiares y sociales y lleva a cabo actividades para su beneficio personal, de sus familiares, amigos o vecinos.
Valor	<p>Del latín valor-valoris, cualidad de las personas o cosas que conservan, mejoran y protegen la vida del hombre. Guía para encausar objetivos, cualidad de ser excelente, útil o deseable. El mérito que se reconoce a una persona. Es el grado de beneficio obtenido, resultado de la rentabilidad social y experiencias vividas en el uso de un producto o Servicio.</p> <p>Con relación a los servicios y productos, el valor, es la percepción del cliente sobre el grado en que se satisfacen sus necesidades y expectativas, con relación a las características del producto y/o Servicio, su precio, beneficios y/o inconveniencias de adquisición y uso durante todo el ciclo de vida del producto/Servicio.</p>
Valor creado	<p>Es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o Servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente y el mercado.</p> <p>Es el beneficio adicional con un mayor alcance y más largo plazo relacionado con los servicios y productos que ofrece la organización al sector social que atiende.</p>
Valores	Aptitudes de una cosa para producir efecto. Atribuir importancia o interés. Conjunto de atributos compartidos por todo el personal de una organización que definen los comportamientos, lenguaje, símbolos y actividades, que orientan y/o conforman la Cultura organizacional deseada.
Visión	Declaración que describe a la organización en el futuro. Presenta una imagen de lo que aspira a ser o llegar a ser. Condiciones en que espera cumplir la Misión.

BIBLIOGRAFÍA

Modelo de Dirección por Calidad:



CRITERIOS

- 1.0 Clientes
- 2.0 Líderes
- 3.0 Personal
- 4.0 Conocimiento
- 5.0 Operación
- 6.0 Valor Creado

Títulos por Autores:

Ficha Bibliográfica	Criterios Relacionados					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6
Albrecht, Karl The Northbound Train – Amacom 1994	X	X			X	
Albrecht, Karl The service advantage: how to identify and fulfill customer needs / Karl Albrecht y Lawrence J. Bradford.- Illinois: Dow Jones-Irwin, 1990.	X	X	X			
Barlow, Janelle Una queja es un favor: cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estratégica / Janelle Barlow y Claus Moller. – Barcelona: Norma, 1999.	X					
Bennis, Warren G. Leaders: strategies for taking change / Warren G. Bennis, Burt Namis.- Paperback, USA 1997		X	X		X	
Bennis, Warren G. Managing the dream: reflections on leadership and change.- Paperback, USA 2000		X	X			
Bennis, Warren G. On becoming a leader.- Paperback, USA 1994						
Brehm Brechú, Mauricio Los nuevos senderos de la dirección de personal / Mauricio Brehm Brechú, Francisco Sashida Key, Rafael Sosa Becerra – Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), Universidad Panamericana, México, 1995.			X			
Brisk, Marion A. 1001 ideas for science projects on the environment.- Paperback, USA 1997		X				
Camp, Robert C. Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance – ASQC Quality Press, 1989	X				X	

Ficha Bibliográfica	Criterios Relacionados					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6
Carlzon, Jan Moments of truth / Jan Carlzon, Tom Peters.- Paperback, USA, 1989	X		X		X	
Cottle, David El servicio centrado en el cliente /David Cottle.- Madrid : Diaz de Santos, 1991	X		X		X	
Davenport, Thomas H. Working Knowledge: how organizations manage what they know / Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak – Harvard Business School Press				X	X	
Davis, Stan Blur: the speed of change in the connected economy / Stan Davis, Christopher Meyer – Addison Wesley, USA		X	X		X	
Davis, Stan 2020 vision: transform your business today to succeed in tomorrow's economy / Stan Davis, Bill Davidson – Simon & Schuster, New York, USA, 1991		X			X	
Deming, W. Edwards Out of the crisis – Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study (MIT), USA 1989, Seventh Printing	X	X	X		X	X
Denton, Keith (1989) Quality service /Keith Denton.-Houston: Gulf Publishing, Co.	X		X		X	X
Dixit, Avinagh Thinking strategically / Avinagh Dixit, Barry Nalebuff – Ed. Norton, 1991		X			X	
Edvinsson, Leif El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa / Leif Edvinsson, Michael S. Malone – Editorial Norma, S.A., Bogotá, Colombia, 1997				X		
Eureka, William E. The Customer-Driven Company: managerial perspectives on QFD / Eureka William E. , Nancy E. Ryan – ASI Press, Dearborn, Michigan, 1988.	X				X	
Feigenbaum, Armand V. Total Quality Control – McGraw-Hill Inc. USA 1991, Third Edition, Revised		X	X		X	
Ginnodo, Bill The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies, Pride Pulications Inc, Arlington Heights, Illinois, USA, 1997		X	X			
Giral Barnés, José Su Empresa ¿De clase mundial?: un enfoque latinoamericano /José Giral Barnés, Antonio Eroles, Vladimir Estivill, Luis Lapuente, Georgina Viesca – Centro Mexicano de Gestión Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de México, Panorama Editorial, México 1998	X	X	X	X	X	X
Hammer, Michael (U.S.A. 1994) Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado! /Michael Hammer, James Champy – Ed. Carbajal, S.A., Colombia,.	X				X	

Ficha Bibliográfica	Criterios Relacionados					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6
Hammond John S. Smart Choices: a practical guide to making decisions / John S. Hammond, Ralph I. Keeney, Howard Raiffa – Harvard Business School Press		X				
Hanan, Mack Customer satisfaction: how to maximize, measure, and market your company's ultimate product / Mack Hanan, Peter Karp. – New York, Amacom, 1989	X		X		X	X
Harrington, H. James Poor quality cost, ASQ quality press, 1987					X	
Harrington, H. James (USA, 1987) The Improvement Process – McGraw-Hill Book Company,		X	X		X	
Hawken, Paul The ecology of commerce: a declaration of sustainability.- Paperback USA 1994		X			X	
Heskett, James L. Service breakthroughs : changing the rules of the game / James L. Heskett, W. Earl Jassar Jr. Y Christopher W. L. Hart.- New York: The Free Press, 1900	X	X	X		X	
Imai, Masaaki Gemba kaizen: a commonsense, low-cost approach to management – McGraw-Hill, New York, USA 1997			X		X	
Ishikawa, Kaoru ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa – Editorial Norma, Colombia, 1994.					X	
Janovy, John Jr. 20 answered questions for busy people facing enviromental issues.- Hard Cover USA 1997		X			X	
Joiner, Brian L. Gerencia de la 4ª. Generación: domine la convergencia evolutiva de la administración y la revolución de la calidad / McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1995.		X			X	
Juran, J.M. Juran on leadership for quality: an executive handbook – The Free Press, New York, USA 1989		X				
Juran, J.M. (USA. 1988) Juran on planning for quality – The Free Press, New York.		X	X		X	
Kaplan, Robert The Balance Scorecard: translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton – Harvard Business School Press, USA 1996		X	X	X	X	X
Kaplan, Robert The strategy focused organization: how Balance Scorecard companies thrive in the new business environment / Robert S. Kaplan, David P. Norton – Harvard Business School Press, USA, Sept. 2000		X	X	X	X	X
Leeb Duper, Linda 160 ways to help the world: community service projects for young people.- Paperback USA 1996	X	X	X			

Ficha Bibliográfica	Criterios Relacionados					
	1	2	3	4	5	6
DESCRIPCIÓN						
Lele, Milind M. El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente / Milind M. Lele y Jagdish N. Sheth.- Madrid : Díaz de Santos, 1987	X	X	X		X	X
Lipnack, Jessica The Teamnet Factor / Limpnack Jessica, Jeffrey Stamps – Essex Junction, USA			X	X		
Llano Cifuentes, Carlos Dilemas éticos de la empresa contemporánea – Ed. Fondo de cultura Económica, México 1998		X				
Llano Cifuentes, Carlos Sistemas, versus Persona: la nueva cultura en la organización – McGraw-Hill, México, 2000		X				
Llano Cifuentes, Carlos El empresario y su mundo, Ed. McGraw-Hill, México 1991.		X				
Llano Cifuentes, Carlos El empresario y su acción, Ed. McGraw-Hill, México 1991.		X				
Mohrman, Allan M. Jr; Albers Mohrman, Susan; Ledford, Gerald E. Jr.; Cummings, Thomas G.; Lawler, Edward E. III and Associates, Large-Scale Organizational Change, Jossey-Bass Publishers, San Francisco Oxford 1990, USA		X			X	
Odum, E.P. Ecología – Ed. Interamericana, México, 1994, Tercera Ed.		X				
Padilla Massieu, Carlos (1992) La Basura ¿contaminación sin solución? –Morelia, Mich.		X	X		X	
Padilla Massieu, Carlos Desarrollo Urbano Ideal – panfleto de 1991		X	X		X	
Peters, Tom Thriving on chaos: handbook for a management revolution – Perennial Library, New Your, USA 1988		X			X	
Pfeffer, Jeffrey The Human Equation – Harvard Business School Prees			X			
Porter, Michael Competitive Strategy – Free Press, 1980	X	X			X	
Portnoy, Robert A. Leadership 4 competencias – Prentice Hall, USA		X				
Reichheld, Frederick F. The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value – Bain & Company, Inc. USA, 1996	X	X			X	
Rothschild, William E. Putting it all together, a guide to strategic thinking. – Amacom 1976		X			X	
Ruggles, Rudy L. III (U.S.A.) Knowledge Management Tools – Butterworth- Heinemann				X		

Ficha Bibliográfica	Criterios Relacionados					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6
Scherkenbah, William W. The Deming rout to quality and productivity: road maps and roadblocks – Cee Press Books, Washington, D.C. ASQC Quality Press, USA, 1988					X	
Senge Peter La quinta disciplina – Ed. Granica México, S.A. de CV 1998		X		X	X	
Shapiro, Carl Information Rules: a strategic guide to the network economy / Carl Shapiro, Hal R. Varian – Harvard Business School Press, USA				X	X	
Siliceo A., Alfonso Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional / Alfonso Siliceo A., David Casares A., José Luis González M. – McGraw-Hill, México 1999		X			X	
Thor, Carl G. Productivity & Quality Management Frontiers – VI / Carl G. Thor, Johnson A. Edosomwan, Robert Poupart, David J. Sumanth – Engineering & Management Press Institute of Industrial Engineers Norcross, Georgia, USA, 1997		X			X	
Victor, Bart Invented Here / Bart Victor, Andrew C. Boyntan – Harvard Business School Press				X		
Wallace, Thomas F. Customer driven strategy : winning through operational excellence / Thomas F. Wallace – Vermont : Oliver Wright Publications, Inc., 1992	X	X	X		X	
Whiteley, Richard C. The customer-driven company: moving from talk to action / Richard C. Whiteley – Reading, Mass. : Forum, Co., 1991.	X				X	
Zeithaml, Valarie A. Delivering quality service: balancing, customer perceptions and expectations / Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. – New York : Free Press, 1990.	X					

Títulos de Instituciones:

Ficha Bibliográfica	CRITERIOS RELACIONADOS					
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6
Criteria for Performance Excellence / United States Department of commerce, Technology Administration, National Institute of Satandards and Technology, National quality Program, 2000	X	X	X	X	X	X
Construyendo un programa de integridad: El papel de los códigos de conducta. Secretaría de la Función Pública, Gobierno Federal. México. www.funcionpublica.gob.mx , www.00corrupcion.gob.mx	X	X	X	X	X	

Ficha Bibliográfica	CRITERIOS RELACIONADOS					
	1	2	3	4	5	6
DESCRIPCIÓN						
Desarrollo tecnológico de empresas competentes / Centro Mexicano de Gestión Empresarial, Fundación Mexicana para la Calidad Total	X	X	X	X	X	
Empresa Transparente. Pasos para su construcción. Secretaría de la Función Pública, México. www.funcionpublica.gob.mx , www.00corrupcion.gob.mx	X	X	X	X	X	
La ética es un buen negocio. Secretaría de la Función Pública, México. www.funcionpublica.gob.mx , www.00corrupcion.gob.mx	X	X	X	X	X	
Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente – Ed. Delma, México 1996, 8ª. Edición		X	X		X	X
Measuring Productivity, Japan Productivity Center, UNIPUB, New York, USA, 1984					X	
Modelo de Dirección por Calidad, versión 2000-2002 / Fundación Mexicana para la Calidad Total – México 2000	X	X	X	X	X	X
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión / Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, España 2000	X	X	X	X	X	X
“No voy a hacer basura”, Procuraduría Ecológica del Estado de Morelos, Folletos de información 1995		X	X		X	
Reglas Claras, Negocios Transparentes. Secretaría de la Función Pública, OCDE, México.	X	X	X	X	X	
“Separo y Reciclo”, Procuraduría Ecológica del Estado de Morelos, Folletos de información 1995		X	X		X	