

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Primera edición  
2006-07-01

---

---

**Gestión de la calidad — Directrices  
para la obtención de beneficios  
financieros y económicos**

*Quality management — Guidelines for realizing financial and  
economic benefits*

*Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les  
avantages financiers et économiques*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Translation Working Group*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO 10014:2006 (traducción oficial)

© ISO 2006

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>



**DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT**

© ISO 2006

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidos el fotocopiado, o la publicación en Internet o una Intranet, sin la autorización previa por escrito. La autorización puede solicitarse a ISO en la siguiente dirección o al organismo miembro de ISO en el país solicitante.

ISO copyright office  
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20  
Tel. + 41 22 749 01 11  
Fax + 41 22 749 09 47  
E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicado en Suiza

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2006 – Todos los derechos reservados

# Índice

Página

<b>Prólogo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Objeto y campo de aplicación</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Referencias normativas</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Términos y definiciones</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Estructura de esta norma</b> .....	<b>1</b>
<b>5 Aplicación de los principios de gestión</b> .....	<b>3</b>
5.1 Enfoque al cliente .....	3
5.2 Liderazgo .....	4
5.3 Participación del personal .....	5
5.4 Enfoque basado en procesos .....	6
5.5 Enfoque de sistema para la gestión .....	7
5.6 Mejora continua .....	8
5.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión .....	9
5.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor .....	10
<b>Anexo A (informativo) Autoevaluación de la implementación de los principios de gestión</b> .....	<b>12</b>
<b>Anexo B (informativo) Resumen de métodos y herramientas referenciados en el Capítulo 5</b> .....	<b>22</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>28</b>

(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

## Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las normas internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de ningún derecho de patente.

La Norma Internacional ISO 10014 fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y Aseguramiento de la Calidad*, Subcomité SC 3, *Tecnologías de apoyo*.

Esta primera edición de la Norma ISO 10014 anula y reemplaza al Informe Técnico ISO/TR 10014:1998, que ha sido revisado técnicamente.

El propósito de esta edición es mejorar la relación de la Norma ISO 10014 con la serie de Normas Internacionales ISO 9000, e incluir una nueva estructura relativa a los principios de gestión de la calidad. También el título y el objeto y campo de aplicación de la Norma ISO 10014 han sido revisados para reflejar los cambios en la serie ISO 9000 y para orientar en la mejora del desempeño y realización del propósito de esta Norma Internacional.

### Prólogo de la versión en español

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Group* del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

## Introducción

Esta Norma Internacional está dirigida a la alta dirección. Proporciona directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos mediante la aplicación eficaz de los ocho principios de gestión de la calidad derivados de la Norma ISO 9000:2005. Estos principios se denominarán “principios de gestión” dentro del texto de esta norma. La intención de este documento es proporcionar a la alta dirección la información que necesita para facilitar la aplicación eficaz de los principios de gestión y la selección de los métodos y las herramientas que posibilitan el éxito sostenible de una organización. Se incluye una autoevaluación como una herramienta para el análisis de brecha y el establecimiento de prioridades (véase el Anexo A).

Esta Norma Internacional se basa en estos principios de gestión interrelacionados, para desarrollar procesos que facilitan el logro de los objetivos de la organización.

Los principios de gestión son

- a) enfoque al cliente,
- b) liderazgo,
- c) participación del personal,
- d) enfoque basado en procesos,
- e) enfoque de sistema para la gestión,
- f) mejora continua,
- g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y
- h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La adopción de estos principios es una decisión estratégica de la alta dirección. Ésta ratifica la relación entre una gestión eficaz y la obtención de beneficios financieros y económicos. El despliegue táctico de los métodos y las herramientas adecuadas fomenta el desarrollo de un enfoque sistemático coherente para abordar los objetivos financieros y económicos.

Habitualmente se obtienen beneficios económicos a través de la gestión eficaz de los recursos y la implementación de procesos aplicables para la mejora del valor y salud general de la organización. El beneficio financiero es el resultado de la mejora de la organización expresada de forma monetaria, y se obtiene mediante prácticas de gestión de la rentabilidad en la organización.

El éxito de la integración de los principios de gestión depende de la aplicación del enfoque basado en procesos y la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Este enfoque permite a la alta dirección evaluar los requisitos, planificar las actividades, asignar los recursos apropiados, implementar acciones de mejora continua y medir los resultados con el fin de determinar su eficacia. Permite a la alta dirección tomar decisiones informadas, ya sea en relación con la definición de estrategias comerciales, el desarrollo de un producto nuevo o la ejecución de acuerdos financieros.

Los beneficios financieros y económicos que pueden resultar de la aplicación de los principios de gestión incluyen

- mejora de la rentabilidad,
- mejora de los ingresos,
- mejora del desempeño presupuestal,
- reducción de costos,
- mejora del flujo de caja,

## ISO 10014:2006 (traducción oficial)

- mejora del retorno de la inversión,
- aumento de la competitividad,
- mejora de la retención y lealtad de los clientes,
- mejora en la eficacia de la toma de decisiones,
- optimización de los recursos disponibles,
- aumento de la responsabilidad de los empleados,
- mejora del capital intelectual,
- optimización de la eficacia y la eficiencia de los procesos,
- mejora del desempeño de la cadena de suministro,
- reducción del plazo para la puesta en el mercado, y
- mejora del desempeño, credibilidad y sostenibilidad de la organización.

Esta Norma Internacional se aplica igualmente a organizaciones con productos que incluyen bienes tangibles, servicios, software, hardware y materiales procesados. Es pertinente tanto en el sector público como privado, y se puede usar como una orientación útil, independientemente del número de empleados, la diversidad de ofertas de producto, ingresos, complejidad de los procesos o número de ubicaciones. Además, proporciona apoyo a las organizaciones públicas y gubernamentales para facilitar el crecimiento sostenible económico y la prosperidad.

(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

# Gestión de la calidad — Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos

## 1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional proporciona directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos por la aplicación de los principios de gestión desarrollados a partir de los principios de gestión de calidad de la Norma ISO 9000.

NOTA En adelante, en el texto de la norma se denominarán “principios de gestión”.

Esta Norma Internacional está dirigida a la alta dirección de la organización y complementa a la Norma ISO 9004 en relación con la mejora del desempeño. Proporciona ejemplos de los beneficios que se pueden alcanzar e identifica los métodos y herramientas de gestión que están disponibles para ayudar al logro de estos beneficios.

Esta Norma Internacional consta de directrices y recomendaciones, y no está prevista para su uso en certificación, uso reglamentario o contractual.

## 2 Referencias normativas

Las normas que a continuación se indican son indispensables para la aplicación de esta norma. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición de la norma (incluyendo cualquier modificación de ésta).

ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario*

## 3 Términos y definiciones

Para los propósitos de este documento se aplican los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

NOTA 1 La Norma ISO 9000:2005, el término **producto** (3.4.2) se define como el “resultado de un proceso”, mientras que **proceso** (3.4.1) se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. El término producto abarca cuatro categorías genéricas de producto: servicios, software, hardware y materiales procesados. Estos términos se describen más ampliamente en la Norma ISO 9000.

NOTA 2 Los documentos referenciados fuera de la familia de Normas ISO 9000 podrían tener términos y definiciones que difieran de los de la Norma ISO 9000.

## 4 Estructura de esta norma

**4.1** Esta Norma Internacional está diseñada para ayudar a la alta dirección a identificar y obtener incrementos en los beneficios mediante la aplicación de los principios de gestión. Para obtener beneficios financieros y económicos se han identificado los procesos pertinentes para cada principio y se han proporcionado ejemplos de métodos y herramientas para ayudar a la aplicación de los principios.

El aporte de valor de los beneficios esperados debería reflejar las interrelaciones entre los principios, los procesos y una visión integral de la organización y sus partes interesadas.

**4.2** El Capítulo 5 combina el enfoque basado en procesos, los ocho principios de gestión y la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Esto se refleja en los diagramas de flujo que se presentan en los

apartados 5.1 a 5.8 inclusive. La autoevaluación es la herramienta de selección clave para determinar el apartado más apropiado para priorizar las acciones de mejora (véase 4.3 y el Anexo A).

En las columnas Planificar, Hacer y Verificar de cada diagrama de flujo, se presentan ejemplos de métodos y herramientas aplicables. La lista de métodos y herramientas mostradas en las columnas Planificar, Hacer y Verificar no es exhaustiva, y los usuarios deberían seleccionar los más apropiados a su organización. Algunos métodos y herramientas se utilizan en más de un apartado indicando la interrelación entre principios.

El apartado sobre “mejora continua” (5.6) ilustra cómo el enfoque PHVA se puede aplicar de forma más eficaz a la planificación estratégica y al proceso de revisión por la alta dirección con el fin de obtener y mejorar aún más los beneficios financieros y económicos. El apartado 5.6 está incluido en la columna Actuar de todos los apartados en el Capítulo 5.

El resultado de implementar el proceso global son los beneficios financieros y económicos. Los beneficios obtenibles son ejemplos y no se pretende que estén todos incluidos. En la Figura 1 se muestra una representación genérica del modelo del proceso global para la obtención de beneficios financieros y económicos.

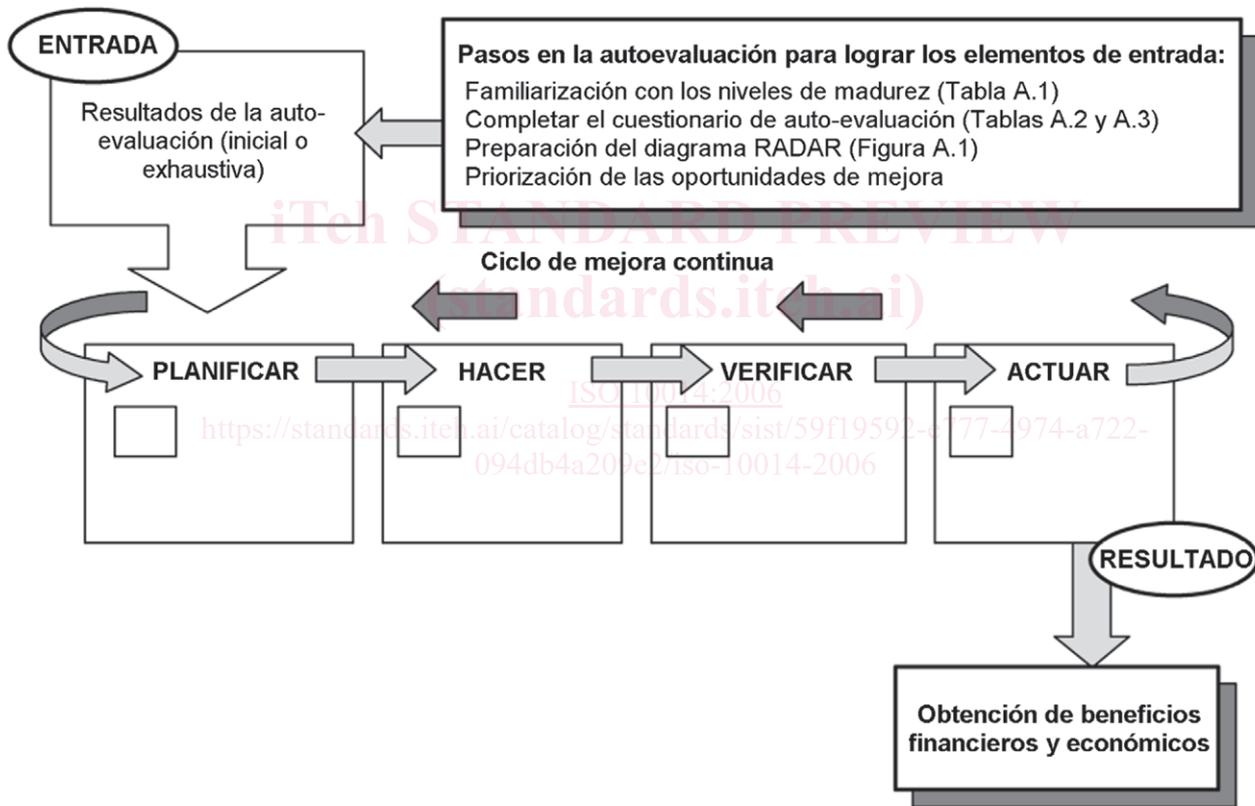


Figura 1 — Representación genérica del proceso global

4.3 Antes de usar los cuestionarios de autoevaluación, el equipo evaluador debería familiarizarse con la descripción de los niveles de madurez (Tabla A.1). El equipo evaluador debería usar primero el cuestionario de autoevaluación inicial (Tabla A.2) para obtener rápidamente una visión general de la madurez de la organización. Este proceso debería llevar aproximadamente 1 h. La información obtenida mejora el proceso de selección para futuras autoevaluaciones y debería estimular las comparaciones a lo largo de la organización a través de las funciones y entre los niveles de trabajo. Si la madurez media es menor que el nivel 3 para algún principio en particular, cuando la alta dirección continúe la evaluación de este principio usando el cuestionario de autoevaluación exhaustivo (Tabla A.3), debería obtenerse un beneficio importante.

**4.4** Cuando se selecciona, la autoevaluación exhaustiva debería considerarse como un hito que aporta valor a la organización y que merece el tiempo extra para completarla. Después de completar el cuestionario de autoevaluación, debería prepararse un diagrama RADAR (Figura A.1) que proporcione una visión gráfica del estado de madurez de la organización. La continuación del gráfico de RADAR ilustra el progreso continuo de la organización.

Una autoevaluación que aporte valor, basa su integridad en la objetividad, la transparencia y en la participación eficaz del personal durante la evaluación de los niveles de madurez. Si existe alguna inquietud respecto de la transparencia, se debería considerar el realizar una amplia selección de personal que complete el cuestionario de forma anónima.

**4.5** En el Anexo B se presentan brevemente algunos métodos y herramientas habituales. Esta lista no es exhaustiva. Se recomienda que la alta dirección investigue aún más los métodos y herramientas disponibles e implemente aquellos que reflejan las necesidades específicas de la organización.

## **5 Aplicación de los principios de gestión**

### **5.1 Enfoque al cliente**

*“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.”* (ISO 9000:2005)

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/59f19592-e777-4974-a722-094db4a209e2/iso-10014-2006>

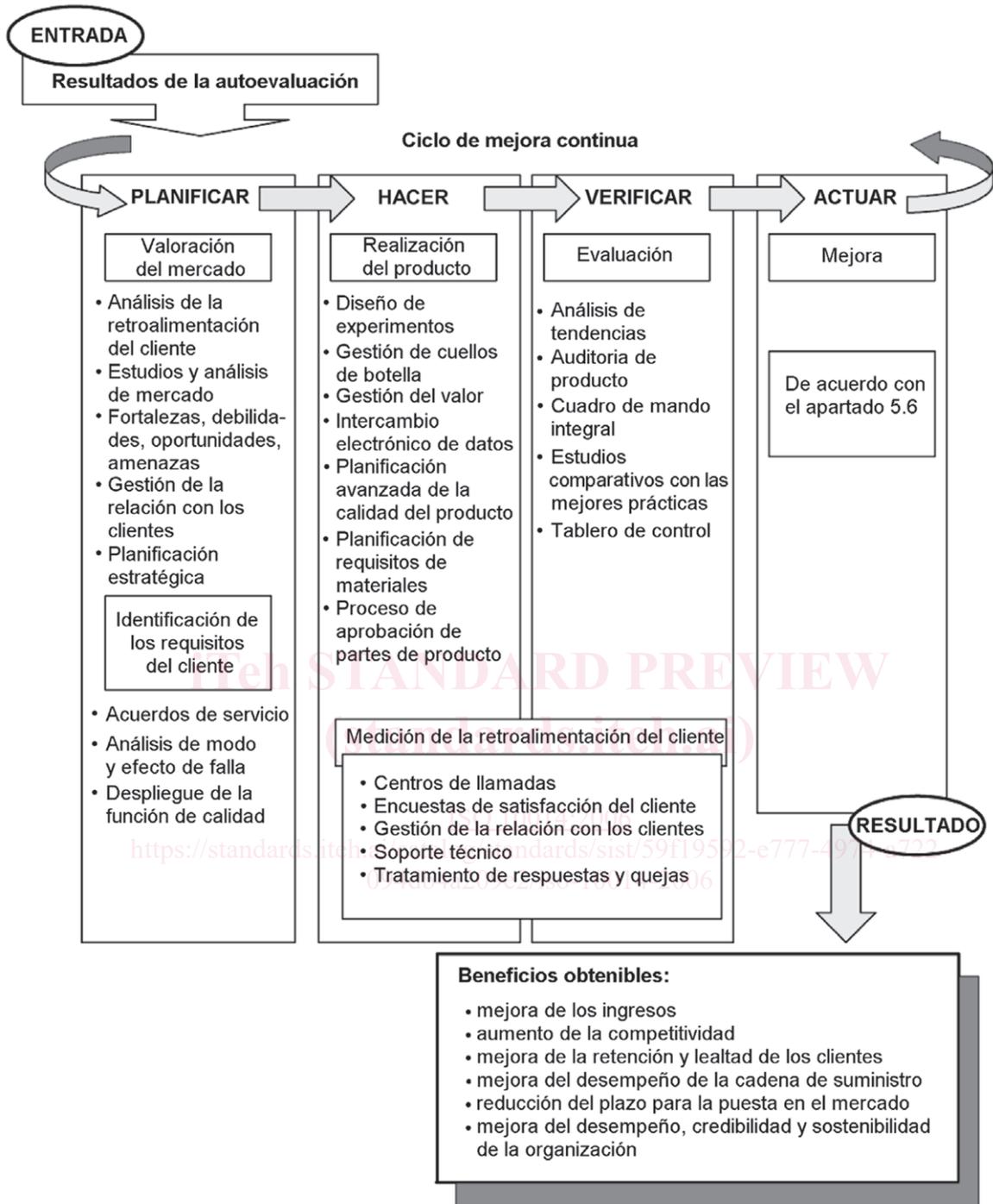


Figura 2 — Enfoque al cliente

## 5.2 Liderazgo

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.” (ISO 9000:2005)

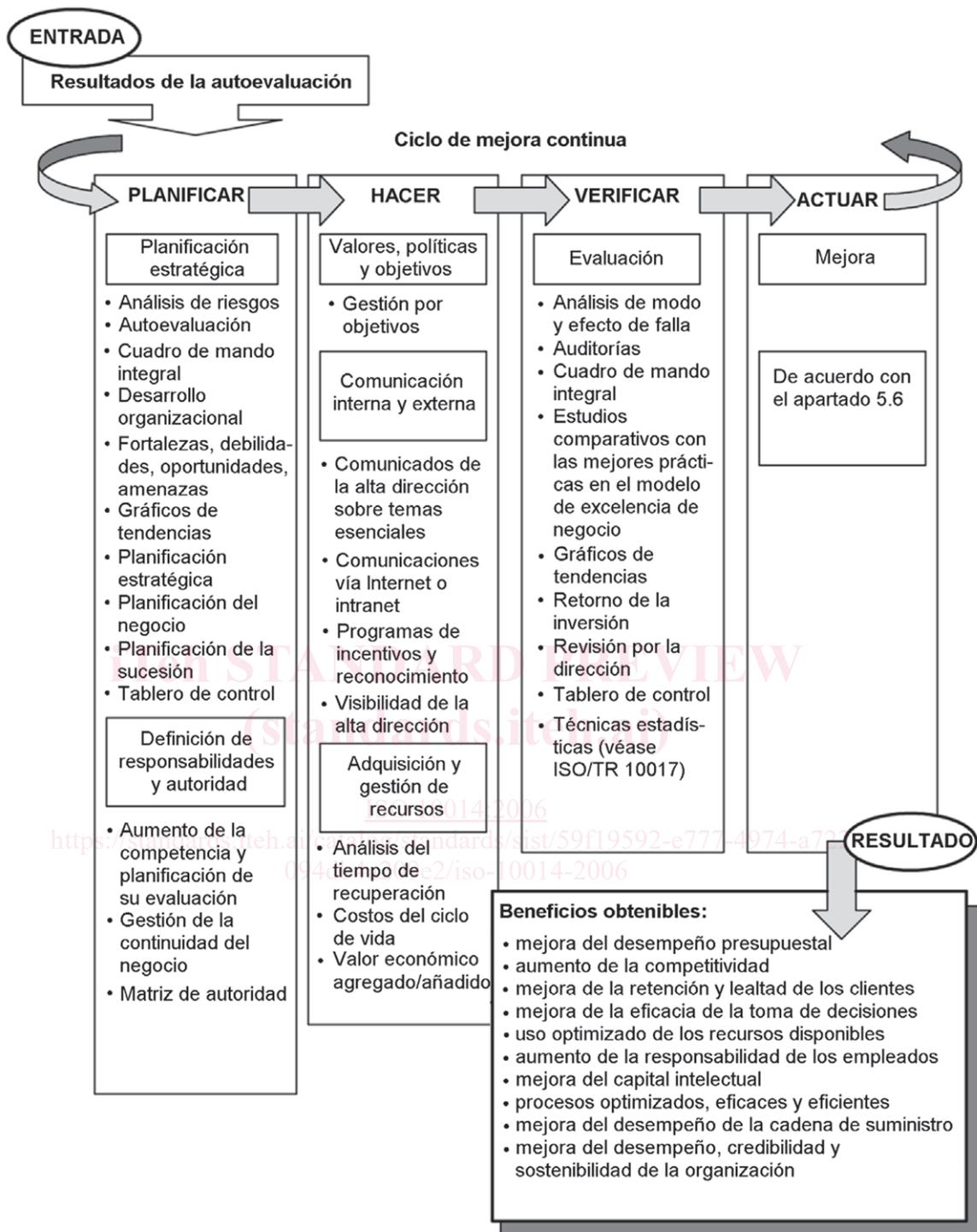


Figura 3 — Liderazgo

### 5.3 Participación del personal

*“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.” (ISO 9000:2005)*

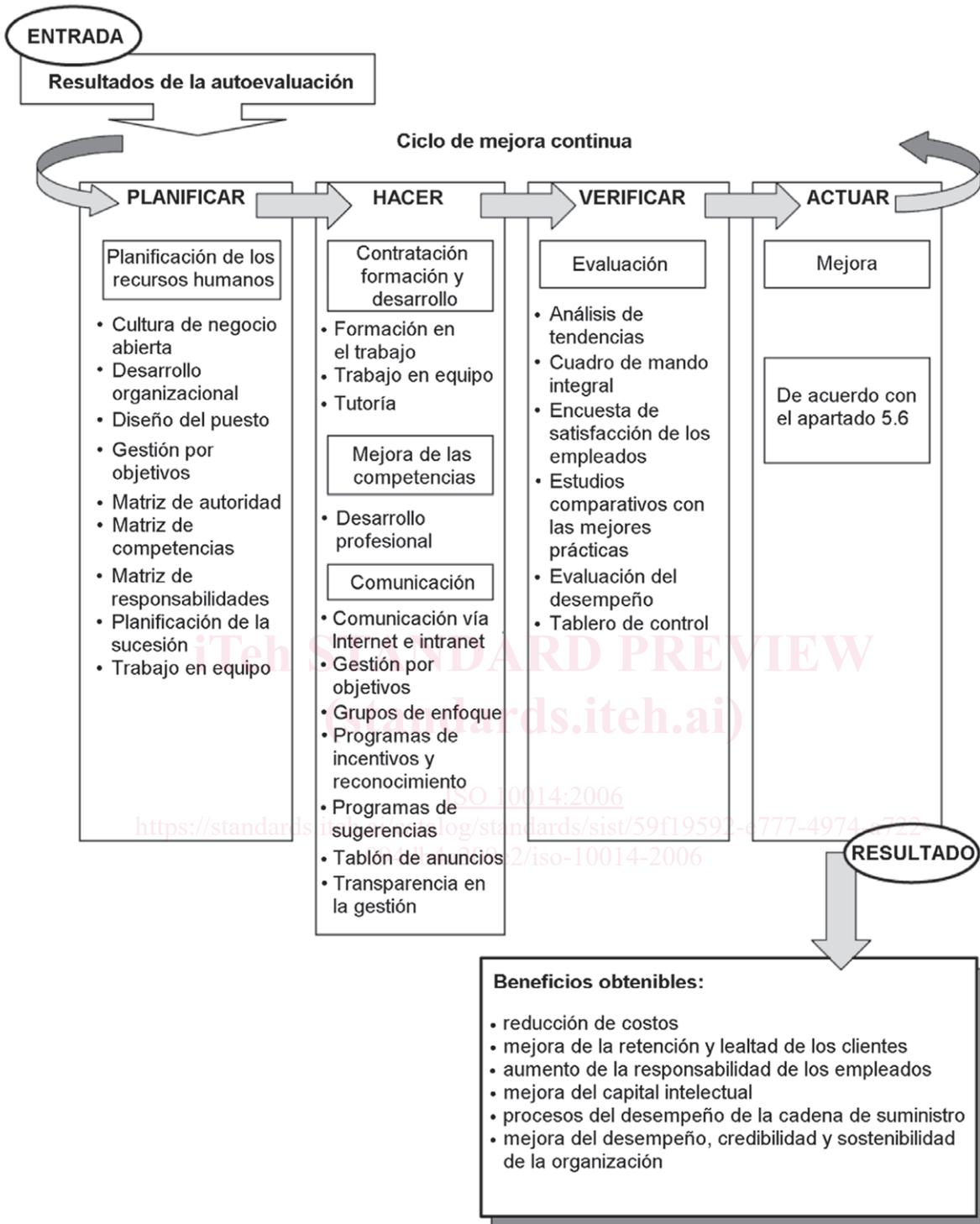


Figura 4 — Participación del personal

#### 5.4 Enfoque basado en procesos

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” (ISO 9000:2005)