

NORMA  
INTERNACIONAL

ISO  
9004

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Tercera edición  
2009-11-01

---

---

## Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad

*Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach*

*Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité*

**iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)**

ISO 9004:2009

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>

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



Referencia número  
ISO 9004:2009  
(traducción oficial)

© ISO 2009

**PDF – Exoneración de responsabilidad**

Este fichero PDF puede contener fuentes incrustadas. De acuerdo con las condiciones de licencia de Adobe, este fichero puede imprimirse o visualizarse, pero no se debe editar a menos que el equipo informático empleado para ello tenga instaladas dichas fuentes con su licencia correspondiente. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehúsa cualquier responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos al software utilizado para crear este fichero PDF están disponibles en la sección *Información general* relativa al mismo. Los parámetros de creación del PDF se han optimizado para la impresión. Se han adoptado todas las medidas para garantizar que el fichero es apropiado para su uso por los organismos miembros de ISO. En el improbable caso de que se encuentre un problema al respecto, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>



**DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT**

© ISO 2009

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 y la microfilmación, sin la autorización por escrito recibida de ISO en la siguiente dirección o del 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

**Índice**

Página

Prólogo .....	iv
Prólogo de la versión en español .....	v
Introducción .....	vi
<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 Gestión para el éxito sostenido de una organización .....</b>	<b>1</b>
4.1 Generalidades.....	1
4.2 Éxito sostenido.....	2
4.3 El entorno de la organización .....	2
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas .....	3
<b>5 Estrategia y política.....</b>	<b>3</b>
5.1 Generalidades.....	3
5.2 Formulación de la estrategia y la política.....	3
5.3 Despliegue de la estrategia y la política .....	4
5.4 Comunicación de la estrategia y de la política .....	5
<b>6 Gestión de los recursos.....</b>	<b>5</b>
6.1 Generalidades.....	5
6.2 Recursos financieros .....	6
6.3 Personas en la organización.....	6
6.4 Proveedores y aliados .....	7
6.5 Infraestructura .....	8
6.6 Ambiente de trabajo .....	9
6.7 Conocimientos, información y tecnología.....	9
6.8 Recursos naturales .....	10
<b>7 Gestión de los procesos.....</b>	<b>11</b>
7.1 Generalidades.....	11
7.2 Planificación y control de los procesos.....	11
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos .....	12
<b>8 Seguimiento, medición, análisis y revisión .....</b>	<b>12</b>
8.1 Generalidades.....	12
8.2 Seguimiento .....	12
8.3 Medición .....	13
8.4 Análisis .....	16
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis.....	16
<b>9 Mejora, innovación y aprendizaje .....</b>	<b>17</b>
9.1 Generalidades.....	17
9.2 Mejora .....	17
9.3 Innovación.....	18
9.4 Aprendizaje .....	19
<b>Anexo A (informativo) Herramienta de autoevaluación .....</b>	<b>20</b>
<b>Anexo B (informativo) Principios de la gestión de la calidad.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo C (informativo) Correspondencia entre la Norma ISO 9004:2009 y la Norma ISO 9001:2008 .....</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>48</b>

## 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 se circulan 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 cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 9004 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta tercera edición anula y sustituye a la segunda edición (ISO 9004:2000) que ha sido revisada técnicamente.

La gestión para el éxito sostenido de una organización es un cambio importante en el enfoque de la Norma ISO 9004, lo que da lugar a cambios sustanciales en su estructura y contenido.

## Prólogo de la versión en español

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Group (STTG)* 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, Bolivia, Brasil, 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 el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO 9004:2009](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>

## Introducción

Esta Norma Internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad.

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno de la organización, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

Esta Norma Internacional promueve la autoevaluación como una herramienta importante para la revisión del nivel de madurez de la organización, abarcando su liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, para identificar áreas de fortalezas y debilidades y oportunidades tanto para la mejora, como para la innovación.

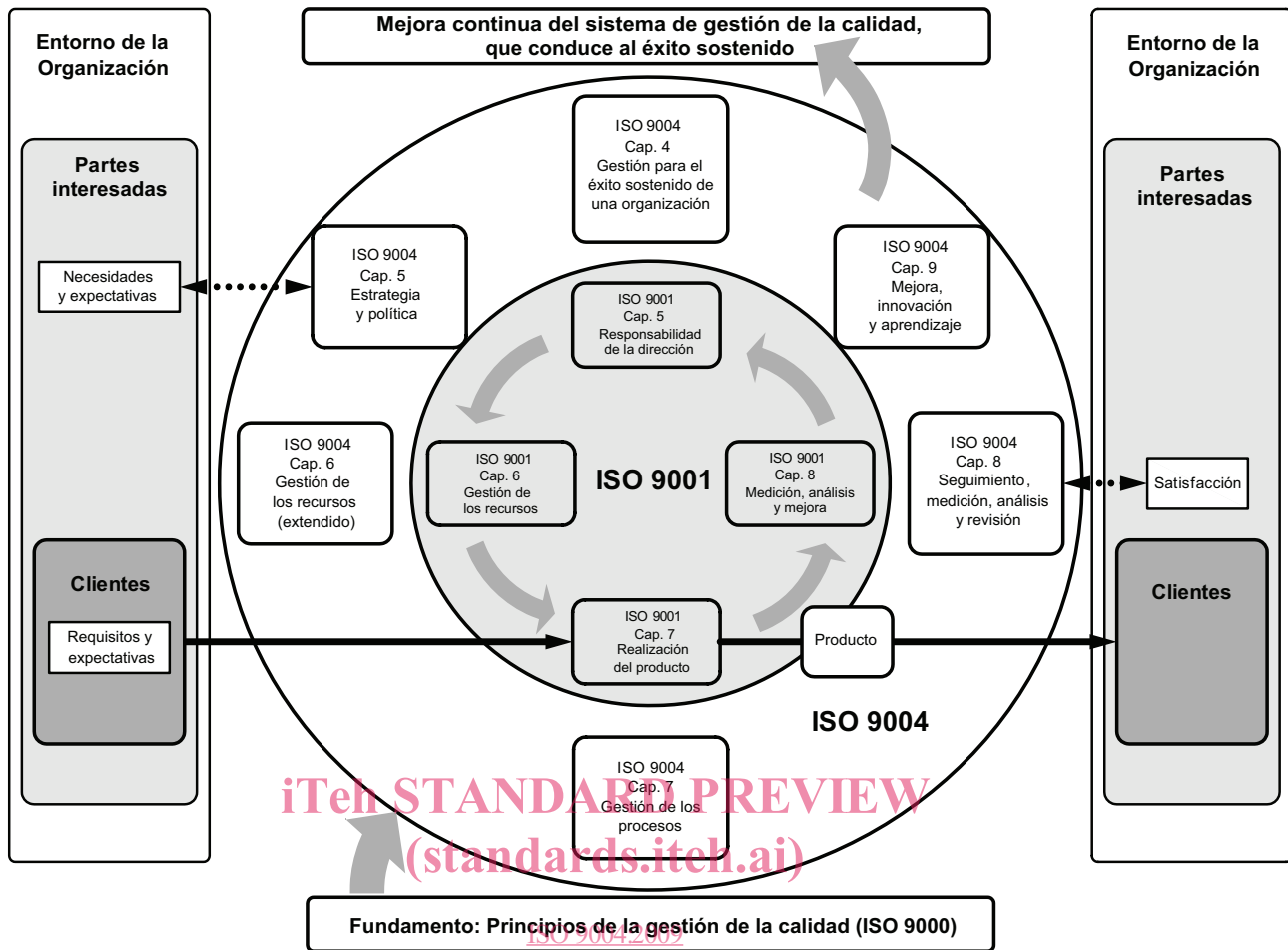
Esta Norma Internacional proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización. En la Figura 1 se presenta un modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que incorpora los elementos de las Normas ISO 9001 e ISO 9004.

Esta Norma Internacional se ha desarrollado para mantener la coherencia con la Norma ISO 9001 y para ser compatible con otras normas de sistemas de gestión. Dichas normas se complementan entre sí, pero también se pueden utilizar de manera independiente.

El Anexo A proporciona una herramienta para que una organización autoevalúe sus fortalezas y debilidades, para determinar su nivel de madurez y para identificar las oportunidades de mejora e innovación.

El Anexo B proporciona una descripción de los principios de la gestión de la calidad que son la base de las normas sobre gestión de la calidad preparadas por el Comité ISO/TC 176.

El Anexo C muestra la correspondencia capítulo a capítulo entre la Norma ISO 9001:2008 y esta Norma Internacional.



<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>

**Leyenda**

- ..... ➔ Flujo de información
- ➔ Actividades que aportan valor

**Figura 1 — Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos**

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 9004:2009

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>



# Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad

## 1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

Esta Norma Internacional no está prevista para su uso con fines de certificación, reglamentarios o contractuales.

## 2 Referencias normativas

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

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

## 3 Términos y definiciones

[ISO 9004:2009](https://standards.iso.org/standards/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c7b453b/iso-9004-2009)

[https://standards.iso.org/standards/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-](https://standards.iso.org/standards/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c7b453b/iso-9004-2009)

Para el propósito de este documento, se aplican los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000 y los siguientes.

### 3.1

#### éxito sostenido

⟨organización⟩ resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.

### 3.2

#### entorno de la organización

combinación de factores y de condiciones internos y externos que pueden afectar al logro de los objetivos de una organización y a su comportamiento hacia las partes interesadas.

## 4 Gestión para el éxito sostenido de una organización

### 4.1 Generalidades

Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería adoptar un enfoque de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad de la organización debería basarse en los principios descritos en el Anexo B. Esos principios describen conceptos que son la base de un sistema de gestión de la calidad eficaz. Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería aplicar estos principios al sistema de gestión de la calidad de la organización.

La organización debería desarrollar el sistema de gestión de la calidad de la organización para asegurarse de que:

## ISO 9004:2009 (traducción oficial)

- se hace un uso eficiente de los recursos,
- la toma de decisiones se basa en evidencias objetivas, y
- se orienta a la satisfacción del cliente, así como a las necesidades y expectativas de otras partes interesadas pertinentes.

NOTA En esta Norma Internacional el término “alta dirección” se refiere al nivel más alto de autoridad en la toma de decisiones de una organización y el término “organización” cubre a todas las personas en una organización. Esto es coherente con las definiciones de estos términos que se dan en la Norma ISO 9000.

### 4.2 Éxito sostenido

La organización puede lograr el éxito sostenido satisfaciendo de manera coherente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, de manera equilibrada, a largo plazo.

El entorno de una organización sufre cambios de manera continua y es incierto y para lograr el éxito sostenido su alta dirección debería:

- tener una planificación con perspectiva a largo plazo,
- realizar un seguimiento constante y analizar regularmente el entorno de la organización,
- identificar todas sus partes interesadas pertinentes, evaluar sus impactos individuales potenciales sobre el desempeño de la organización, así como determinar la manera de satisfacer sus necesidades y expectativas de modo equilibrado,
- comprometer continuamente a las partes interesadas y mantenerlas informadas acerca de las actividades y planes de la organización,
- establecer relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores, aliados y otras partes interesadas,
- utilizar una amplia variedad de enfoques, incluyendo la negociación y la mediación, para equilibrar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, que a menudo están en competencia,
- identificar los riesgos asociados a corto y largo plazo y desplegar una estrategia global en la organización para mitigarlos,
- prever las futuras necesidades de recursos (incluyendo las competencias requeridas de sus personas),
- establecer los procesos adecuados para lograr la estrategia de la organización, asegurándose de que son capaces de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes,
- evaluar regularmente el cumplimiento de sus planes y procedimientos vigentes y tomar las acciones correctivas y preventivas apropiadas,
- asegurarse de que las personas en la organización tienen oportunidades de aprender en su propio beneficio, así como para mantener la vitalidad de la organización, y
- establecer y promover procesos para la innovación y para la mejora continua.

### 4.3 El entorno de la organización

El entorno de la organización estará sometido a cambios continuamente, independientemente de su tamaño (grande o pequeño), sus actividades y productos, o su tipo (con o sin ánimo de lucro); en consecuencia, la organización debería realizar el seguimiento de esto de manera constante. Este seguimiento debería permitir a la organización identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con las partes interesadas y sus necesidades y expectativas cambiantes.

La alta dirección debería tomar decisiones para el cambio y la innovación de la organización de manera oportuna a fin de mantener y mejorar el desempeño de la organización.

NOTA Para más información sobre la gestión de riesgos, véase la Norma ISO 31000.

#### 4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas

Las partes interesadas son individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas. La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización.

Además, las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad.

**Tabla 1 — Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas**

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Clientes	Calidad, precio y desempeño en la entrega de los productos
Propietarios/accionistas	Rentabilidad sostenida Transparencia
Personas en la organización	Buen ambiente de trabajo Estabilidad laboral Reconocimiento y recompensa
Proveedores y aliados	Beneficios mutuos y continuidad
Sociedad	Protección ambiental Comportamiento ético Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios

NOTA Aunque la mayor parte de las organizaciones utilizan descripciones similares para sus partes interesadas (por ejemplo, clientes, propietarios/accionistas, proveedores y aliados, personas en la organización), la composición de esas categorías puede diferir de manera significativa con el tiempo y entre organizaciones, industrias, naciones y culturas.

## 5 Estrategia y política

### 5.1 Generalidades

Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería establecer y mantener una misión, una visión y unos valores para la organización. Estos deberían ser claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas en la organización y, según sea apropiado, por otras partes interesadas.

NOTA En esta norma internacional una “misión” es una descripción de por qué existe la organización y una “visión” es una descripción de su estado deseado, es decir, qué quiere ser la organización y cómo quiere que la vean las partes interesadas.

### 5.2 Formulación de la estrategia y la política

La alta dirección debería establecer claramente la estrategia y las políticas de la organización, para que sus partes interesadas acepten y apoyen la misión, la visión y los valores. Se debería hacer un seguimiento regular del entorno de la organización, para determinar si hay necesidad de revisar y (cuando sea apropiado) modificar la estrategia y las políticas. Para establecer, adoptar y mantener una estrategia y una política eficaces, la organización debería tener procesos para:

- hacer un seguimiento continuo y analizar regularmente el entorno de la organización, incluyendo las necesidades y expectativas de sus clientes, la situación competitiva, las nuevas tecnologías, los cambios de política, las previsiones económicas o los factores sociológicos,
- identificar y determinar las necesidades y expectativas de otras partes interesadas,
- evaluar sus capacidades de proceso y los recursos actuales,
- identificar futuras necesidades de recursos y de tecnología,
- actualizar su estrategia y sus políticas, e
- identificar los resultados necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Estos procesos se deberían establecer de manera oportuna, proporcionando los planes y recursos necesarios para apoyarlos.

La formulación de la estrategia de una organización también debería considerar actividades tales como el análisis de las demandas del cliente o las reglamentarias, sus productos, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Debería haber un proceso definido para la formulación y revisión de la estrategia de la organización.

NOTA “Estrategia” se refiere a un plan lógico y estructurado o a un método para lograr los objetivos, especialmente a largo plazo.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
(standards.iteh.ai)

### **5.3 Despliegue de la estrategia y la política**

#### **5.3.1 Generalidades**

ISO 9004:2009

Para implementar una estrategia y políticas para el éxito sostenido la organización debería establecer y mantener procesos y prácticas que:

- conviertan su estrategia y sus políticas en objetivos medibles para todos los niveles pertinentes de la organización, según sea apropiado,
- establezcan plazos para cada objetivo y asignen la responsabilidad y autoridad para lograr el objetivo,
- evalúen los riesgos estratégicos y definan medidas adecuadas para contrarrestarlos,
- proporcionen los recursos requeridos para desplegar las actividades necesarias, y
- ejecuten las actividades necesarias para lograr estos objetivos.

#### **5.3.2 Procesos y prácticas**

Para asegurarse de que sus procesos y prácticas son eficaces y eficientes la organización debería realizar actividades para:

- anticiparse a cualquier conflicto potencial que pueda surgir de las diferentes necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- evaluar y comprender el desempeño actual de la organización y de las posibles causas raíz de problemas pasados, para evitar la recurrencia,
- mantener a las partes interesadas informadas, consiguiendo su compromiso, manteniéndolas al tanto del progreso respecto a los planes y obteniendo de ellos retroalimentación e ideas para la mejora,

- revisar el sistema de gestión y sus procesos y actualizarlos según sea necesario,
- realizar el seguimiento, medir, analizar, revisar e informar a quien corresponda,
- proporcionar todos los recursos necesarios, incluyendo aquellos para la mejora, la innovación y el aprendizaje,
- desarrollar, actualizar y cumplir sus objetivos, incluyendo la definición de plazos para lograrlos, y
- asegurarse de que los resultados son coherentes con la estrategia.

### 5.3.3 Despliegue

Para desplegar su estrategia y políticas la organización debería identificar las relaciones entre sus procesos. Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos puede ayudar en las actividades de revisión al:

- mostrar la relación entre las estructuras, sistemas y procesos de la organización,
- identificar problemas potenciales en las interacciones entre procesos,
- proporcionar un medio para priorizar la mejora y otras iniciativas de cambio, y
- proporcionar un marco de trabajo para establecer, alinear y desplegar objetivos para todos los niveles pertinentes de la organización.

## 5.4 Comunicación de la estrategia y de la política

La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.

Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. Por ejemplo, la misma información se puede transmitir de manera diferente a las personas en la organización y a los clientes u otras partes interesadas.

## 6 Gestión de los recursos

### 6.1 Generalidades

La organización debería identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Las políticas y los métodos de la organización para la gestión de los recursos deberían ser coherentes con su estrategia.

Para asegurarse de que los recursos (tales como equipos, instalaciones, materiales, energía, conocimientos, finanzas y personas) se utilizan de manera eficaz y eficiente, es necesario implementar procesos para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener y proteger esos recursos.

Para asegurarse de la disponibilidad de los recursos para las actividades futuras, la organización debería identificar y evaluar los riesgos de su potencial escasez y hacer un seguimiento continuo del actual uso de los recursos para encontrar oportunidades de mejora de su uso. Junto a esto, debería tener lugar una búsqueda de nuevos recursos, de procesos optimizados y de nuevas tecnologías.

La organización debería revisar periódicamente la disponibilidad y la idoneidad de los recursos identificados, incluyendo los recursos contratados externamente y tomar acciones, según sea necesario. Los resultados de estas revisiones también deberían utilizarse como elementos de entrada para las revisiones que la organización hace de su estrategia, objetivos y planes.

## 6.2 Recursos financieros

La alta dirección de la organización debería determinar las necesidades financieras de la organización y establecer los recursos financieros necesarios para sus operaciones actuales y futuras. Los recursos financieros pueden ser muy diversos, tales como dinero en efectivo, títulos, créditos u otros instrumentos financieros.

La organización debería establecer y mantener procesos para realizar el seguimiento, controlar e informar sobre la asignación y el uso eficiente de los recursos financieros relacionados con los objetivos de la organización.

Informar sobre dichos temas también puede proporcionar un medio para determinar actividades ineficaces o ineficientes, e iniciar acciones de mejora adecuadas. El informe financiero de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión y la evaluación de la conformidad del producto se debería utilizar en las revisiones por la dirección.

Mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión puede tener una influencia positiva en los resultados financieros de la organización de muchas maneras. Entre los ejemplos se incluye:

- internamente, reduciendo los errores en el proceso y el producto y eliminando el desperdicio de materiales o de tiempo, y
- externamente, reduciendo los defectos en el producto, los costos de compensación por garantías, la responsabilidad por el producto y otros riesgos por responsabilidad legal, costos de pérdida de clientes y de mercados.

iTeh STANDARD PREVIEW

NOTA La Norma ISO 10014 proporciona ejemplos de la manera en que una organización puede identificar y obtener beneficios financieros y económicos de la aplicación de los principios de gestión de la calidad de la Norma ISO 9000.

## 6.3 Personas en la organización

ISO 9004:2009

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/088bdf2e-fd7c-415e-9bbd-54568c2b453b/iso-9004-2009>

### 6.3.1 Gestión de las personas

Las personas son un recurso significativo de toda organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es necesario asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que las personas comprenden la importancia de su contribución y de sus funciones.

La organización debería establecer procesos que confieran facultades a las personas para:

- traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro,
- identificar las limitaciones de su desempeño,
- asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos,
- evaluar el desempeño de las personas frente a objetivos de trabajo individuales,
- buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia,
- promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas, y

- compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.

### 6.3.2 Competencia de las personas

Para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas a través de los siguientes pasos:

- identificar las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con su misión, visión, estrategia, políticas y objetivos,
- identificar las competencias disponibles actualmente en la organización y las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en el futuro,
- implementar acciones para mejorar y/o adquirir competencias para cerrar las brechas,
- revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias, y
- mantener las competencias que se han adquirido.

NOTA Para más orientación sobre competencia y formación, véase la Norma ISO 10015.

### 6.3.3 Participación y motivación de las personas

La organización debería motivar a las personas para que comprendan la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con la creación y provisión de valor para los clientes y otras partes interesadas.

Para aumentar la participación y motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:

- desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora,
- introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas,
- establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas,
- revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas, y
- proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (*coaching*).

NOTA Para más información sobre la “participación de las personas”, véase el principio de gestión de la calidad correspondiente en el Anexo B.

## 6.4 Proveedores y aliados

### 6.4.1 Generalidades

Los aliados pueden ser proveedores de productos, prestadores de servicios, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas. Los aliados pueden contribuir con cualquier tipo de recurso, tal como se haya acordado y definido en una alianza.