

Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle

Segunda edición  
2020-04

---

---

## Gestión de la calidad — Orientación para el compromiso de las personas

*Quality management — Guidance for people engagement*

*Management de la qualité — Recommandations pour l'engagement  
du personnel*

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

[SIST ISO 10018:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-97e1b0289d66/sist-iso-10018-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-97e1b0289d66/sist-iso-10018-2020>

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el *Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF)*, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.



Número de referencia  
ISO 10018:2020 (traducción oficial)

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

SIST ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-97e1b0289d66/sist-iso-10018-2020>



### DOCUMENTO PROTEGIDO POR COPYRIGHT

© ISO 2020

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, o requerido en el contexto de su implementación, 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  
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Ginebra, Suiza  
Phone: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
Email: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Website: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publicada en Suiza

Versión española publicada en 2020

Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2020 – Todos los derechos reservados

## Índice

Página

<b>Prólogo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Prólogo de la versión en español</b> .....	<b>v</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>vi</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 Contexto de la organización y cultura de la calidad</b> .....	<b>1</b>
4.1 Consideraciones.....	1
4.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	2
4.3 Pasos potenciales de acción.....	2
4.4 Beneficios potenciales.....	2
<b>5 Liderazgo</b> .....	<b>2</b>
5.1 Consideraciones.....	2
5.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	3
5.3 Pasos posibles de acción.....	3
5.4 Beneficios potenciales.....	4
<b>6 Planificación y estrategia</b> .....	<b>4</b>
6.1 Consideraciones.....	4
6.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	5
6.3 Pasos potenciales de acción.....	5
6.4 Beneficios potenciales.....	6
<b>7 Conocimiento y toma de conciencia</b> .....	<b>6</b>
7.1 Consideraciones.....	6
7.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	6
7.3 Pasos posibles de acción.....	7
7.4 Beneficios potenciales.....	7
<b>8 Competencia</b> .....	<b>7</b>
8.1 Consideraciones.....	7
8.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	8
8.3 Pasos de acción posibles.....	8
8.4 Beneficios potenciales.....	8
<b>9 Mejora</b> .....	<b>9</b>
9.1 Consideraciones.....	9
9.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad.....	9
9.3 Pasos posibles de acción.....	9
9.4 Beneficios potenciales.....	9
<b>Bibliografía</b> .....	<b>10</b>

## Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente 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, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

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 alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 3, *Técnicas de apoyo*, en colaboración con el Comité Técnico ISO/TC 260, *Gestión de recursos humanos*.

Esta segunda edición anula y sustituye a la primera edición (ISO 10018:2012) que ha sido revisada técnicamente. Los cambios principales en comparación con la edición previa son los siguientes:

- de acuerdo con los principios de gestión de la calidad de ISO revisados, “participación activa de las personas” se ha cambiado por “compromiso de las personas”;
- los capítulos diferentes han sido alineados con los de la Norma ISO 9001:2015;
- se ha dedicado una sección más pequeña a la competencia dado que la mayoría de ese texto ha sido transferida a la Norma ISO 10015:2019 revisada.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

## Prólogo de la versión en español

Este documento ha sido traducido por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) 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, Honduras, México, Perú y Uruguay.

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

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176/STTF 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)**

SIST ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-97e1b0289d66/sist-iso-10018-2020>

## Introducción

Si bien el término “calidad” se define en la Norma ISO 9000:2015, pueden encontrarse muchas definiciones del término. La mayoría de ellas coinciden en que se basa en hacer que las organizaciones desempeñen para sus partes interesadas: desde mejorar los productos, los servicios, los sistemas y los procesos, a asegurarse de toda la organización es adecuada y eficaz y de que se adapta a su propósito, y no permanece simplemente de esa manera, sino que sigue mejorando.

La calidad se alcanza de muchas maneras, desde enfoques informales a niveles sistemáticos, de empresas que operan bajo la certificación de la Norma ISO 9001:2015 y otras normas. Un reto común es la dificultad a la hora de animar a las personas a comprometerse con esos acuerdos en el contexto de sus culturas, sus valores tradicionales del trabajo, sus percepciones y sus prácticas.

En un contexto más general, el compromiso de las personas es el compromiso emocional que las personas tienen hacia la organización y sus metas. Este compromiso emocional significa que las personas comprometidas en realidad se preocupan por su trabajo y su organización. No trabajan sólo por un cheque de pago, o sólo por su siguiente ascenso, sino que trabajan hacia las metas de la organización. Cuando consideramos el compromiso con la calidad esto es una extensión de este compromiso emocional.

En la contratación de personas, una organización debería considerar tanto la alineación con sus valores como las habilidades.

Las dificultades prácticas para lograr el compromiso incluyen los siguientes ejemplos:

- la calidad tiene una reputación de estar relacionada con el cumplimiento más que con el alcance colectivo de la excelencia;
- la calidad se ve como una disciplina técnica y no “el mejor modo de que se hagan las cosas” de pertinencia para todos;
- el lenguaje y las herramientas pueden utilizarse para que la calidad parezca inaccesible para aquellos sin formación formal;
- los profesionales de la calidad a menudo carecen de las “habilidades blandas” necesarias para cambiar el paradigma.

Este documento proporciona orientación sobre cómo pueden hacerse cambios importantes a nivel del compromiso de las personas con la calidad dentro de organizaciones de todos los tipos y tamaños para el beneficio de todas las partes interesadas.

Los siguientes conceptos se tratan a lo largo de los [Capítulos 4](#) al 9 de esta norma:

- a) las consideraciones;
- b) el vínculo con la Norma ISO 9001 y con otras normas y sistemas de gestión de la calidad;
- c) los pasos de acción potenciales;
- d) los beneficios potenciales.

Aunque se pretende que este documento trate estos conceptos en relación con las normas de gestión de la calidad, pueden aplicarse a otros sistemas de gestión, normas y disciplinas.

# Gestión de la calidad — Orientación para el compromiso de las personas

## 1 Objeto y campo de aplicación

Este documento proporciona directrices sobre el compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación activa y competencia.

Este documento es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

## 2 Referencias normativas

Los siguientes documentos se referencian en el texto de tal forma que parte o la totalidad de su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, sólo aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*

iTeh STANDARD PREVIEW

## 3 Términos y definiciones (standards.iteh.ai)

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015.

SIST ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4->

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <https://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <http://www.electropedia.org/>

## 4 Contexto de la organización y cultura de la calidad

### 4.1 Consideraciones

La cultura organizacional se refiere a las creencias y los comportamientos que determinan cómo los empleados y la dirección interactúan y gestionan las transacciones de negocios más allá de la organización. A menudo, la cultura está implícita, no definida expresamente, y se desarrolla orgánicamente a lo largo del tiempo a partir de los rasgos acumulativos de las personas que están involucradas. En otras situaciones puede ser el resultado de la personalidad y la filosofía de un líder poderoso e influyente.

Los medios sociales facilitan una voz para aquellos impactados de una manera mucho más poderosa que la actividad tradicional de marketing. Para la mayoría de las organizaciones, la calidad nunca ha sido más importante. Los clientes tienen una capacidad casi ilimitada para buscar productos y servicios por todo el mundo y para revisar los datos de desempeño objetivo de numerosas fuentes. A la vez, las personas prefieren asociarse con una organización con una imagen cultural positiva.

Estas presiones y oportunidades requieren de nuevos enfoques en cuanto a la calidad y uno de estos enfoques es el desarrollo de culturas de la calidad en las que las personas consideran la calidad como el elemento central de la identidad de su lugar de trabajo.

Una expectativa común de la calidad es un componente integral para dicha cultura de la calidad. El liderazgo y la gestión necesitan establecer una unidad de propósito y unos valores compartidos. Las personas deberían conocer los objetivos de la calidad pertinentes, comprometerse con la dirección estratégica y comprender las expectativas y las metas de la calidad que aplican a su rol específico.

### 4.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad

La Norma ISO 9000:2015, 2.2.1, indica que “una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”.

### 4.3 Pasos potenciales de acción

El establecimiento de una cultura de la calidad se ve ayudado al seguir los siguientes pasos:

- a) incorporar la calidad dentro de una declaración de valores escrita;
- b) alinear el comportamiento consistente de la alta dirección para apoyar la declaración de valores escrita;
- c) tener una estructura organizacional clara y bien definida que permita la transmisión de los valores por toda la organización;
- d) tener sistemas de soporte eficaces (tales como tecnología de la información) para comunicar el propósito de la cultura de la calidad;
- e) capturar historias que muestran la cultura de la calidad en acción con valiosos resultados asociados;
- f) continuar para celebrar los éxitos de la cultura de la calidad.

### 4.4 Beneficios potenciales

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-97e1b0289d66/sist-iso-10018-2020>

Una cultura de la calidad fuerte y positiva con la que las personas estén de acuerdo y se interesen profundamente por los valores organizacionales, puede mejorar el desempeño de la organización, motivar a las personas y coordinar sus comportamientos hacia una visión y unos objetivos de desempeño específicos.

## 5 Liderazgo

### 5.1 Consideraciones

Los líderes establecen la unidad de propósito y la dirección 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. El liderazgo proporciona un claro enfoque para las personas en toda la organización y les permite seguir un camino para el logro de los objetivos de la organización.

Un líder necesita poseer las competencias necesarias para lograr esto.

Los líderes definen objetivos y designan recursos y actúan en un rol más estratégico. La dirección organiza los recursos para lograr un resultado a través del compromiso del personal de la organización, y actúa en un rol más táctico. La dirección coordina las actividades para dirigir y controlar una organización.

El liderazgo es el proceso para determinar un posible estado futuro que aún no existe. La gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (como se define en la Norma ISO 9000:2015, 3.3.3). Para que una organización tenga éxito, es imperativo que tenga tanto un liderazgo como una gestión eficaz.



## 5.2 Vínculo con la Norma ISO 9001 y otras normas y sistemas de gestión de la calidad

Mediante el liderazgo eficaz, la alta dirección es responsable de asegurarse de la eficacia global del sistema de gestión de la calidad manteniendo la política y los objetivos de la calidad alineados con la dirección estratégica de la organización, integrando los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de la organización y apoyando a otros miembros del equipo directivo en sus respectivas áreas de responsabilidad.

## 5.3 Pasos posibles de acción

### 5.3.1 Los componentes típicos del liderazgo incluyen.

- a) **Visión** — Una descripción de un posible estado futuro deseado, tal como imaginar una posible estrategia de compromiso que facilite la mejora de los resultados de la organización. En el contexto del sistema de gestión de la calidad, los líderes deberían desarrollar la visión de un estado futuro que haría mejorar el logro de los resultados deseados. Por ejemplo, muchas personas ven el sistema de gestión de la calidad como una serie de documentos y registros con las que deberían alinearse sus actividades. El posible estado futuro deseado de un sistema de gestión de la calidad es que dé como resultado un éxito positivo de la organización y beneficios sociales.
- b) **Alineación** — La capacidad de alinear a las personas con la visión del posible estado futuro deseado, consiguiendo así su compromiso y su apoyo.

**EJEMPLO 1** Obtener la concurrencia de la alta dirección en la visión del estado futuro deseado del sistema de gestión de la calidad.

- c) **Habilitación** — La provisión de los recursos necesarios, y la eliminación de las barreras para alcanzar un estado futuro deseado.

**EJEMPLO 2** Proporcionar cualquier formación requerida para alcanzar un resultado posible deseado.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4061259c-8953-4323-91e4-931162894566/iso-10018-2020>

### 5.3.2 Además del desglose funcional proporcionado de los líderes, es importante considerar los atributos típicos de los líderes eficaces, los cuales incluyen lo siguiente.

- a) **Pasión** — Los grandes líderes tienen pasión por su trabajo y creen que es verdaderamente importante. Compartir ese entusiasmo es motivador para todas las personas involucradas y es un modo de potenciar un éxito mayor.
- b) **Comunicación** — Los líderes fuertes conocen la importancia de, y cómo, comunicarse con las personas de todos los niveles de su organización. Los mensajes son claros y accesibles. Ellos dejan a las personas sin dudas de lo que se espera y motivadas para querer hacerlo.
- c) **Compromiso con los otros** — Los líderes eficaces saben que no existen ellos solos y necesitan a otras personas para ayudarles a alcanzar su visión. Estas personas merecen el apoyo y el ánimo adecuados para su propia contribución y sus capacidades actuales.
- d) **Creación de equipos** — Los líderes colaborativos ven que todos logramos más cuando trabajamos juntos. Trabajar a través de los roles y las funciones aporta energía, ideas y nuevas soluciones a cualquier tarea.
- e) **Decisión** — Las personas a menudo acudirán a sus líderes, no en busca de perfección, sino en busca de alguien capaz de tomar decisiones rápidas, consideradas y bien discernidas que les permitan enfocarse en el despliegue dentro de un conjunto acordado de prioridades.
- f) **Empatía** — Los buenos líderes alentadores siempre toman en consideración los puntos de vista de otras personas.