

## **NOTA IMPORTANTE:**

La entidad sólo puede hacer uso de esta norma para si misma, por lo que este documento NO puede ser reproducido, ni almacenado, ni transmitido, en forma electrónica, fotocopia, grabación o cualquier otra tecnología, fuera de su propio marco.

**ININ/ Oficina Nacional de Normalización**

---

**NORMA CUBANA**

**NC**

ISO 10014: 2007  
(Publicada por la ISO en 2006)

---

**GESTIÓN DE LA CALIDAD—DIRECTRICES PARA LA  
OBTENCIÓN DE BENEFICIOS FINANCIEROS Y  
ECONÓMICOS  
(ISO 10014:2006, IDT)**

Quality management—Guidelines for realizing financial  
and economic benefits

La traducción oficial de la Norma Internacional ISO 10014:2006 *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits* es adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 10014:2007.

---

ICS: 03.120.20

1. Edición    Octubre 2007  
REPRODUCCIÓN PROHIBIDA

Oficina Nacional de Normalización (NC) Calle E No. 261 Vedado, Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 830-0835 Fax: (537) 836-8048; Correo electrónico: nc@ncnorma.cu; Sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu



Cuban National Bureau of Standards

## **Prefacio**

La Oficina Nacional de Normalización (NC), es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización.

La elaboración de las Normas Cubanas y otros documentos normativos relacionados se realiza generalmente a través de los Comités Técnicos de Normalización. Su aprobación es competencia de la Oficina Nacional de Normalización y se basa en las evidencias del consenso.

### **Esta Norma Cubana:**

- Ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 56 de Gestión de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Evaluación de la Conformidad, integrado por representantes de las siguientes entidades:
  - Ministerio del Comercio Exterior
  - Ministerio de la Industria Básica
  - Ministerio de la Industria Alimenticia
  - Ministerio de Salud Pública
  - Ministerio de la Construcción
  - Ministerio del Transporte
  - Ministerio de la Industria Sideromecánica
  - Ministerio de la Informática y las Comunicaciones
  - Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias
  - Ministerio del Interior
  - Centro Nacional de Biopreparados
  - Instituto Finlay
  - GECYT
  - Oficina Nacional de Normalización
- Es una adopción idéntica de la traducción oficial de la Norma Internacional ISO 10014:2006 *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*.

**© NC, 2007**

**Todos los derechos reservados. A menos que se especifique, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o utilizada en alguna forma o por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo las fotocopias, fotografías y microfilmes, sin el permiso escrito previo de:**

**Oficina Nacional de Normalización (NC)**

**Calle E No. 261, Vedado, Ciudad de La Habana, Habana 4, Cuba.**

**Impreso en Cuba.**

**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*



**PDF – Exoneración de responsabilidad**

El presente fichero PDF puede contener pólizas de caracteres integradas. Conforme a las condiciones de licencia de Adobe, este fichero podrá ser impreso o visualizado, pero no deberá ser modificado a menos que el ordenador empleado para tal fin disfrute de una licencia que autorice la utilización de estas pólizas y que éstas estén instaladas en el ordenador. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan de hecho la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehusa toda responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos a los productos software utilizados para la creación del presente fichero PDF están disponibles en la sección General Info del fichero. Los parámetros de creación PDF han sido optimizados para la impresión. Se han adoptado todas las medidas pertinentes para garantizar la explotación de este fichero por los comités miembros de ISO. En la eventualidad poco probable de surgir un problema de utilización, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.

© 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 procedimiento, electrónico o mecánico, fotocopias y microfilms inclusive, sin el acuerdo escrito de ISO solicitado a la siguiente dirección o del organismo miembro de ISO en el país del solicitante.

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

Impreso en Suiza

## Índice

Prólogo .....	iv
Prólogo de la versión en español.....	v
Introducción .....	vi
1 Objeto y campo de aplicación.....	1
2 Referencias normativas.....	1
3 Términos y definiciones .....	1
4 Estructura de esta norma.....	1
5 Aplicación de los principios de gestión .....	4
5.1 Enfoque al cliente .....	4
5.2 Liderazgo .....	5
5.3 Participación del personal.....	6
5.4 Enfoque basado en procesos .....	7
5.5 Enfoque del sistema para la gestión .....	8
5.6 Mejora continua .....	9
5.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión .....	10
5.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	11
Anexo A (informativo) Autoevaluación de la implementación de los principios de gestión.....	12
Anexo B (informativo) Resumen de los métodos y herramientas descritos en el capítulo 5.....	20
Bibliografía.....	26

## 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 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 (CEI) 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 del comité es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados por el comité son enviados a los organismos nacionales para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos nacionales 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 e IEC no asumen la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos 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 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,
- 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.

# 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).

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 (4.3.2)** 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.

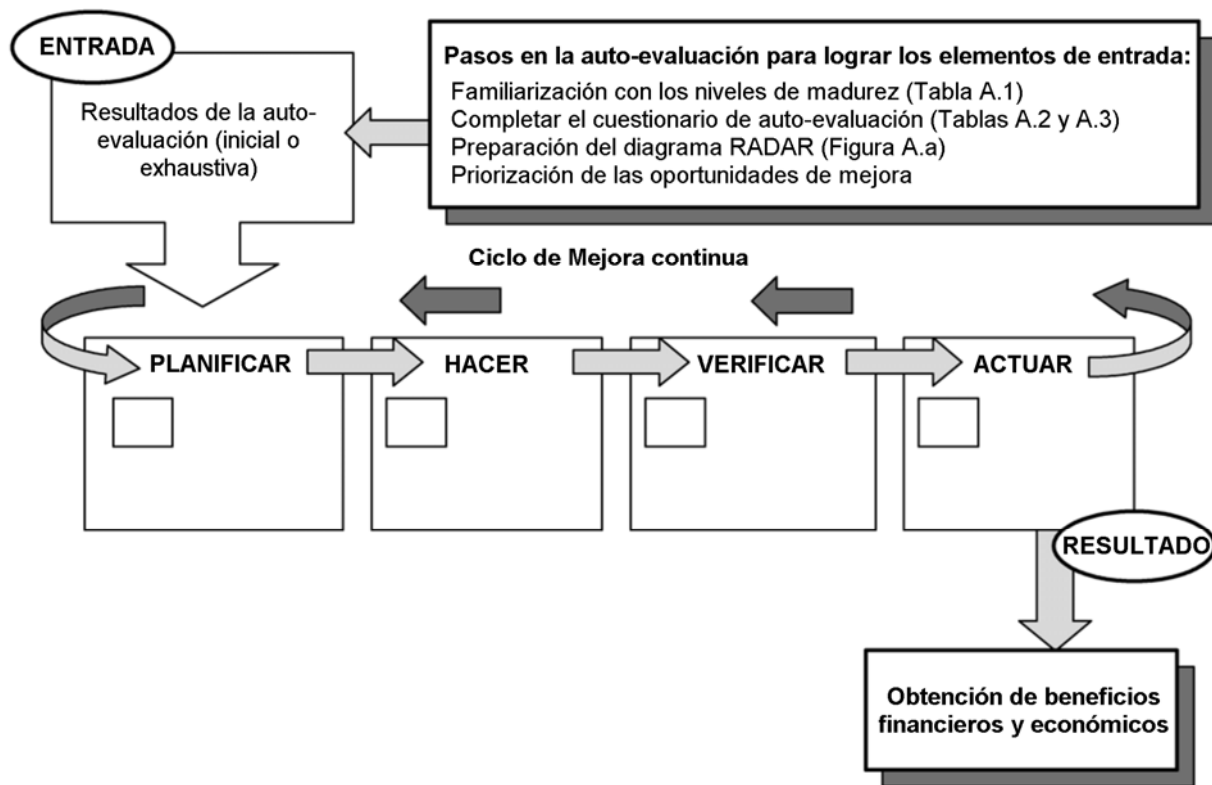
El aporte de valor de los beneficios esperados debería reflejar las interrelaciones entre los principios, los procesos y una visión integral de la organización y sus partes interesadas.

**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 el apartado 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 auto-evaluación, 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 auto-evaluación 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 auto-evaluación exhaustivo (Tabla A.3), debería obtenerse un beneficio importante.

**4.4** Cuando se selecciona, la auto-evaluación 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 auto-evaluación, 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.

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).

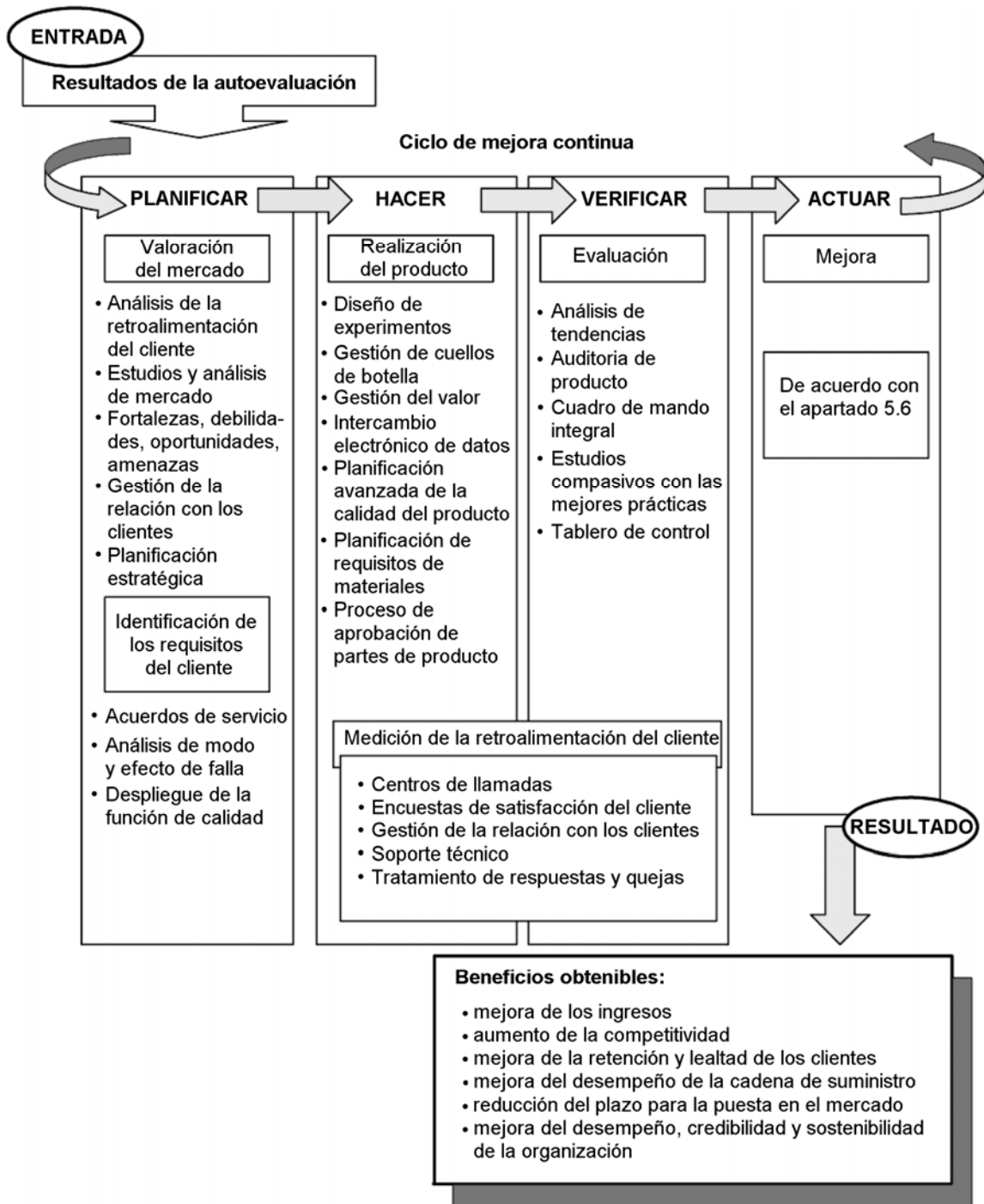


Figura 2 – Enfoque al cliente

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).

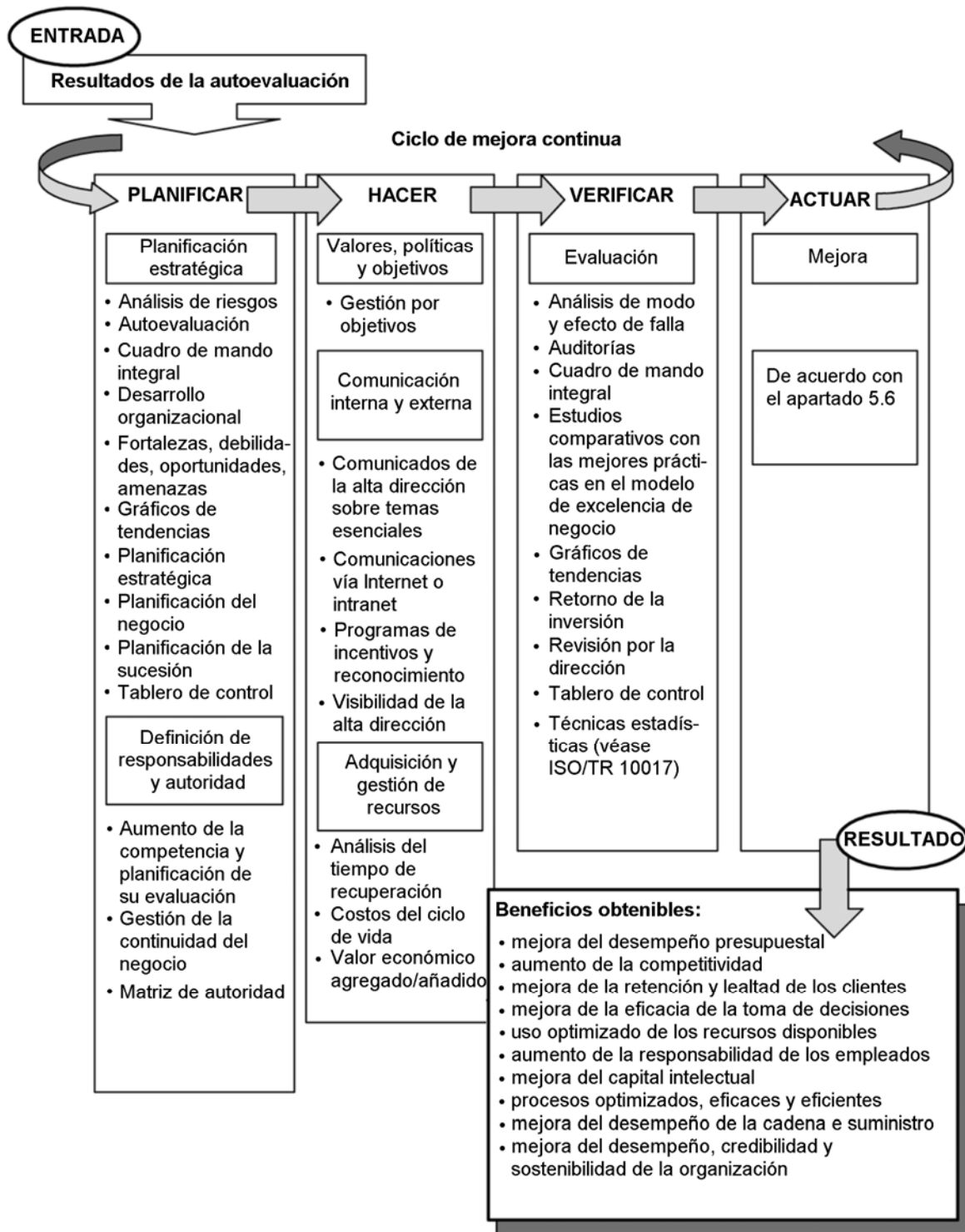


Figura 3 – Liderazgo

### 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).

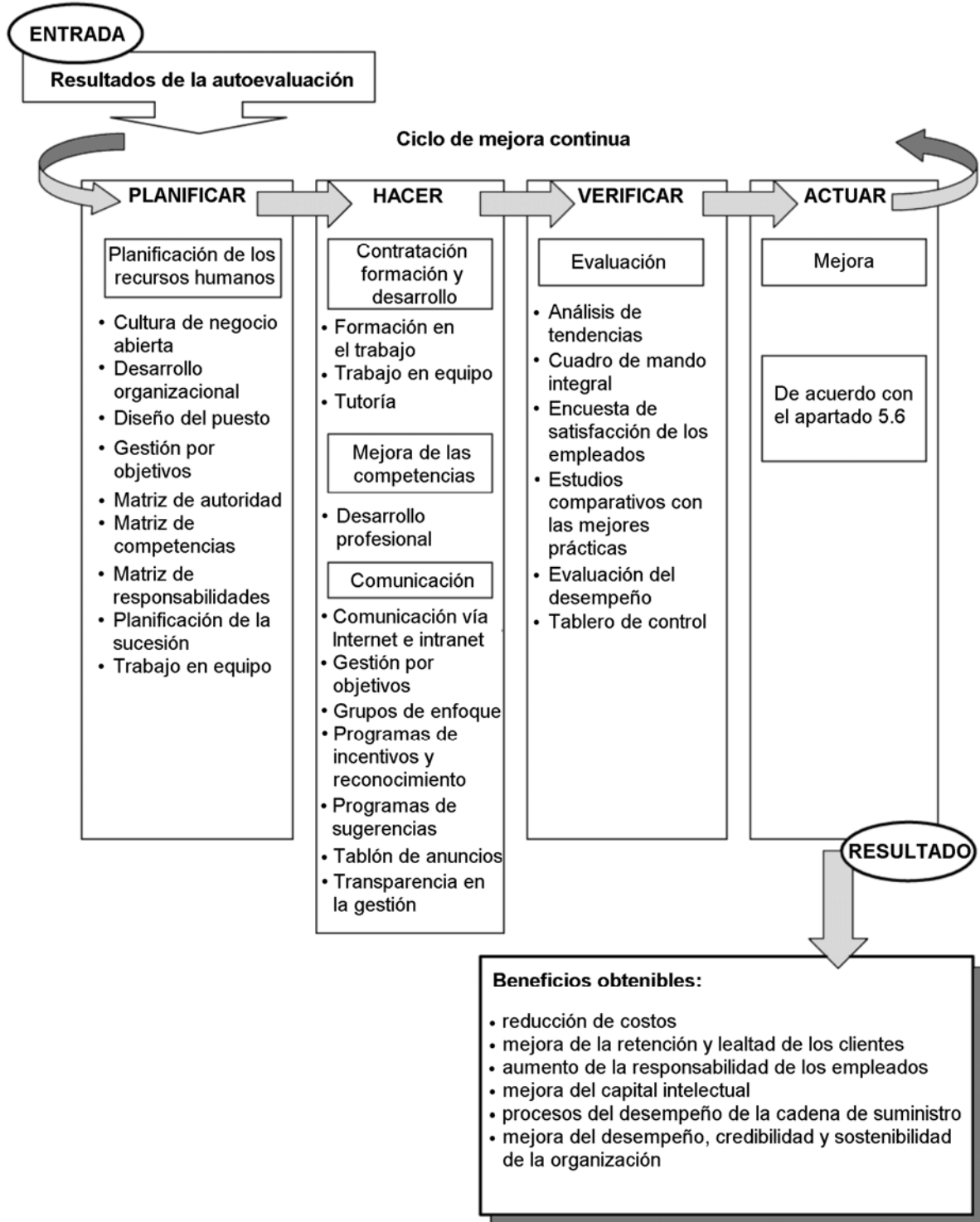


Figura 4 – Participación del personal



### 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).



Figura 5 – Enfoque basado en procesos

5.5 Enfoque del sistema para la gestión

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” (ISO 9000:2005).

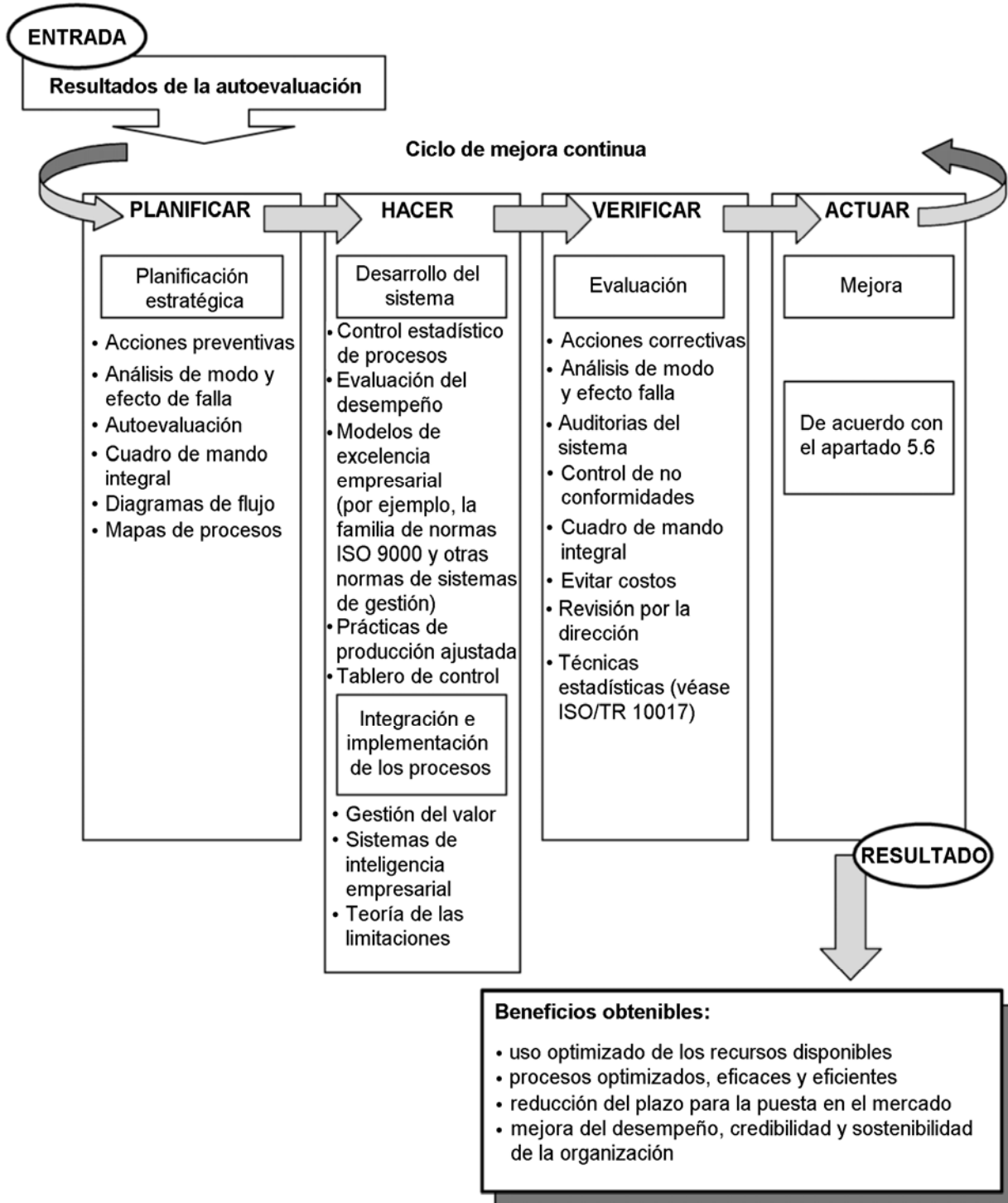


Figura 6 – Enfoque del sistema para la gestión

5.6 Mejora continua

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.” (ISO 9000:2005).



Figura 7 – Mejora continua

5.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.” (ISO 9000:2005).

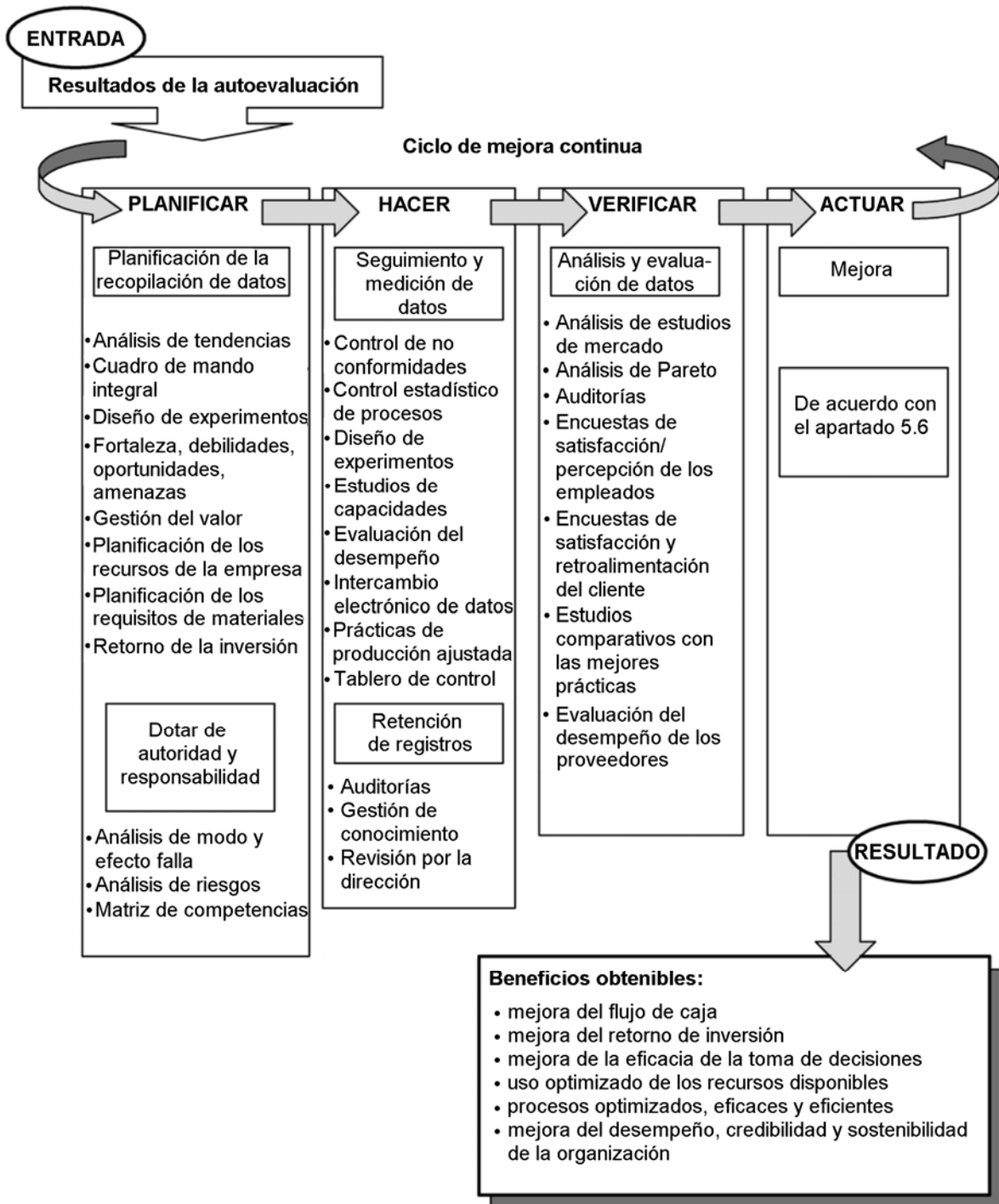


Figura 8 – Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

### 5.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. (ISO 9000:2005).

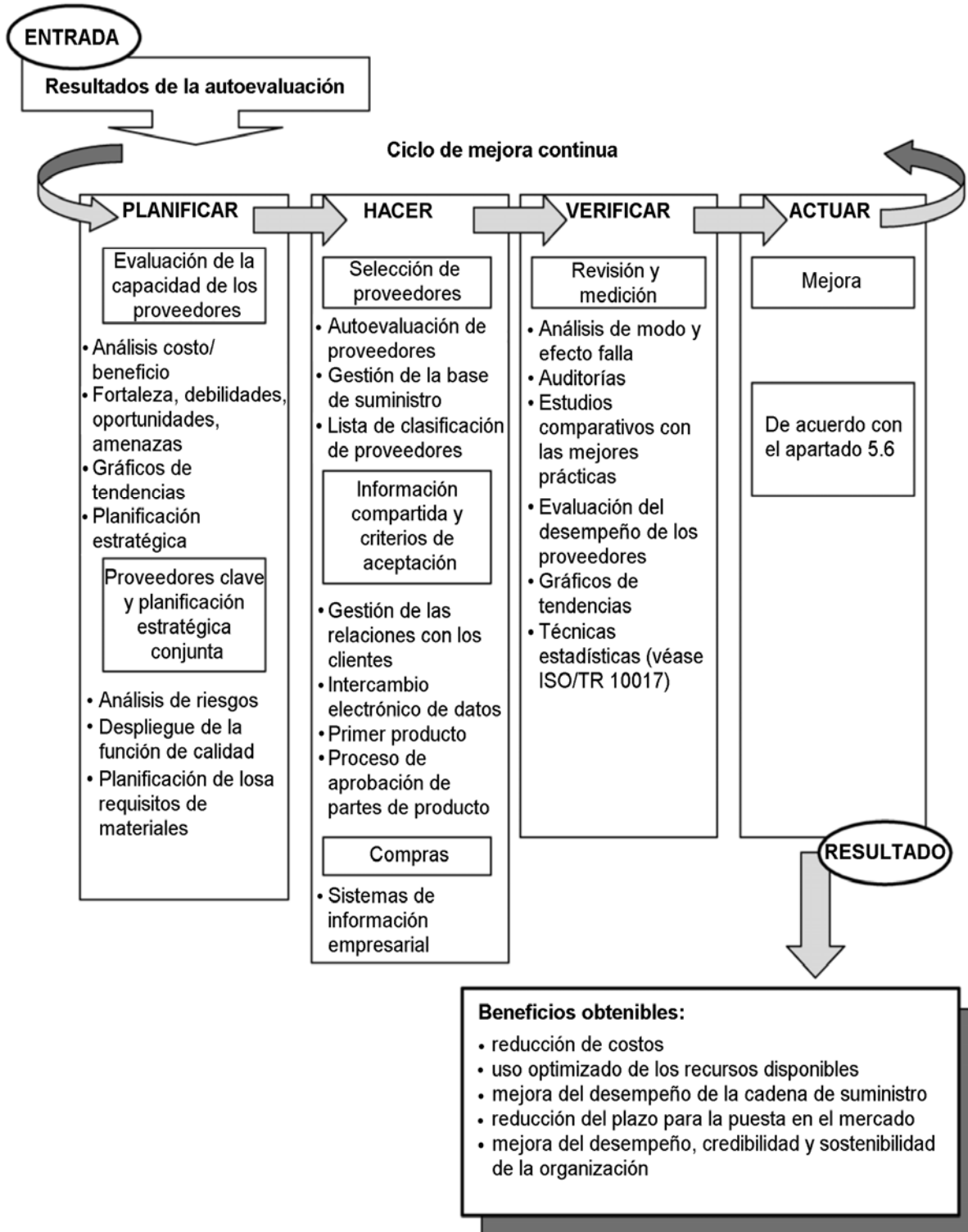


Figura 9 – Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

## Anexo A (informativo)

### Autoevaluación de la implementación de los principios de gestión

#### A.1 Descripción de los niveles de madurez

Antes de utilizar los cuestionarios de autoevaluación, el equipo evaluador debería familiarizarse con las descripciones de los niveles de madurez (Tabla A.1). Cuando se responda a las cuestiones de la Tabla A.2 o A.3, se selecciona el nivel de madurez de la Tabla A.1 que mejor refleje el estado de la organización. Si la organización es evaluada en diferentes niveles, se buscará el consenso. Cuando haya niveles de madurez adyacentes que parezcan igualmente apropiados, se asigna una puntuación media.

#### A.2 Cuestionario para la autoevaluación inicial

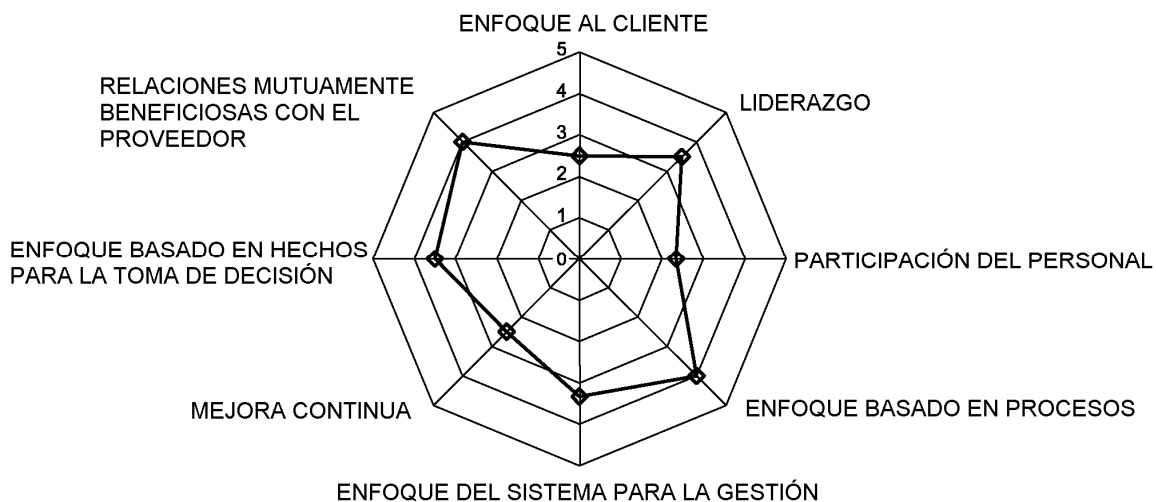
El cuestionario para la autoevaluación inicial (Tabla A.2) proporciona una primera visión general de la madurez de la organización. Hay tres cuestiones relativas a cada principio de gestión. Anotar los resultados facilitará la selección del principio del capítulo 5 para comenzar el proceso de mejora.

#### A.3 Cuestionario para una autoevaluación exhaustiva

Si se dedica el tiempo y atención apropiados, debería obtenerse el valor añadido de la evaluación exhaustiva completa. Tomarse tiempo para familiarizarse con la descripción de los niveles de madurez, debatir hasta alcanzar el consenso, aclaración de significados, y otros asuntos relativos a la evaluación, añaden valor al proceso global. La implicación activa de la alta dirección, por ejemplo, a través de la revisión por la dirección, demuestra reconocimiento y compromiso con la importancia de este proceso.

#### A.4 Diagrama RADAR

El ejemplo representado en la Figura A.1, sugiere que la organización debería considerar la priorización de acciones relacionadas con el “enfoque al cliente” (véase el apartado 5.1) y la “participación del personal” (véase el apartado 5.3).



**Figura A.1 – Ejemplo de un resultado de autoevaluación (puntuación media): diagrama RADAR**

Tabla A.1 – Descripción de los niveles de madurez

Madurez	Descripción
1	<p>No/no es cierto, ocurre en un 0%, la práctica no se encuentra o no ha comenzado todavía, no ocurre nada.</p> <p>No hay evidencia de implementación.</p> <p>No hay un enfoque sistemático evidente, no hay objetivos reales.</p> <p>No hay mediciones, los resultados son pobres o impredecibles.</p> <p>Se tratan inadecuadamente las quejas o necesidades de los clientes.</p> <p>Tal vez algunas buenas ideas, pero no han progresado más allá de la etapa buenos propósitos.</p>
2	<p>Relativamente cierto, ocurre en un 25% aproximadamente, la práctica sólo se ve en algunas áreas.</p> <p>Evidencia de implementación disponible.</p> <p>Enfoque reactivo, principalmente para corregir problemas.</p> <p>Poca evidencia de un enfoque hacia acciones correctivas.</p> <p>Información o comprensión limitada sobre las mejoras requeridas, pocos objetivos, algunos buenos resultados disponibles.</p> <p>La satisfacción del cliente se tiene en cuenta razonablemente, pero se progresa poco en la satisfacción de otras partes interesadas.</p> <p>Algún reconocimiento del enfoque hacia procesos, evidencias leves de que ocurre algo realmente útil.</p> <p>Revisiones o evaluaciones ocasionales que producen algunas mejoras y progresos.</p>
3	<p>Parcialmente cierto, ocurre en un 50% aproximadamente, la práctica se encuentra comúnmente, pero no en la mayoría de áreas.</p> <p>La evidencia de mejora es visible.</p> <p>Es evidente el enfoque basado en procesos, es más proactivo que reactivo.</p> <p>Determinar las causas raíz con algunas buenas acciones correctivas y mejoras sistemáticas.</p> <p>Información disponible sobre objetivos y desempeño en relación con estos objetivos, algunas buenas tendencias de mejora.</p> <p>Generalmente se tiene en cuenta la satisfacción de las partes interesadas.</p> <p>Evidencia de que el tema es tratado con un éxito moderado, con algunas revisiones y acciones fijadas como meta.</p> <p>Evidencias esporádicas de claras mejoras o progresos, aunque todavía hay muchas preocupaciones acerca de que el tema no se aborde completamente.</p>
4	<p>Cierto en la mayor parte, ocurre en un 75% aproximadamente la práctica es muy típica, con algunas excepciones.</p> <p>Está bien establecido en el sistema un enfoque basado en procesos interrelacionados.</p> <p>El proceso de mejora continua está bien implantado dentro de la organización y con los proveedores clave.</p> <p>Resultados coherentemente buenos y se mantienen tendencias de mejora, hay evidencia clara de que el tema se trata adecuadamente.</p> <p>La satisfacción de las partes interesadas se tiene en cuenta en su mayor parte.</p> <p>Proactivo en donde es apropiado, las acciones correctivas evidencian que se ha detenido la recurrencia, y son claramente evidentes las acciones preventivas/evaluaciones de riesgos.</p> <p>Revisiones regulares y de rutina con claras mejoras y progresos, algunas inquietudes por que los temas no se estén tratando en su totalidad.</p> <p>Evidencia de mejora mantenida, en un periodo amplio durante, por ejemplo, al menos 1 año.</p>
5	<p>Sí, cierto en todas partes, ocurre en el 100% o casi. La práctica se despliega en toda la organización, casi sin excepciones.</p> <p>Reconocido como el mejor de su clase, está bien situado en relación con los de su clase, proceso de mejora e información fuertemente integrado (desde el usuario final en el mercado y en toda la cadena de suministro).</p> <p>El mejor en su clase en todos los resultados demostrados fácilmente, un negocio sostenible asegurado, todas las partes interesadas satisfechas.</p> <p>Organización próspera, ágil e innovadora, que aprende. Todos los enfoques pertinentes, con éxito y tratados por completo en todas las áreas y en todos los aspectos.</p> <p>Excelente modelo a seguir. Es difícil concebir una mejora significativa, pero se realizan revisiones regulares.</p> <p>Evidencia de mejora mantenida en un periodo amplio durante, por ejemplo, al menos 3 años.</p>

**Tabla A.2 – Cuestionario para la autoevaluación inicial**

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Media
<b>1. Enfoque al cliente (véase el apartado 5.1)</b>		
a) ¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?		
b) ¿La organización ha comprendido totalmente las necesidades y expectativas del cliente y de la cadena de suministro relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir estos requisitos?		
c) ¿La organización ha establecido mediciones de satisfacción del cliente, y si surgen quejas, se resuelven de forma justa y oportuna?		
<b>2. Liderazgo (Véase el apartado 5.2)</b>		
a) ¿La alta dirección establece y comunica el rumbo, la política, los planes y cualquier información importante pertinente a la sostenibilidad de la organización?		
b) ¿La alta dirección establece y comunica objetivos financieros y económicos eficaces, suministra los recursos necesarios e información de retroalimentación sobre el desempeño?		
c) ¿La alta dirección crea y mantiene el ambiente necesario en el que las personas puedan involucrarse plenamente para el logro de los objetivos de la organización?		
<b>3. Participación del personal (Véase el apartado 5.3)</b>		
a) ¿Se reconoce que el personal a todos los niveles es un recurso importante para la organización que puede afectar considerablemente al logro de los beneficios financieros y económicos?		
b) ¿Se involucra plenamente para crear oportunidades de mejora de su competencia, conocimiento y experiencia para el beneficio global de la organización?		
c) ¿El personal desea trabajar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?		
<b>4. Enfoque basado en procesos (véase el apartado 5.4)</b>		
a) ¿Las actividades, controles, recursos y resultados se gestionan de forma interrelacionada?		
b) ¿Se entiende la capacidad de las actividades y/o procesos clave, a través de la medición y análisis, para lograr mejores resultados financieros y económicos?		
c) ¿La alta dirección posibilita la evaluación y/o priorización de riesgos, y tiene en cuenta los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?		
<b>5. Enfoque de sistema para la gestión (véase el apartado 5.5)</b>		
a) ¿Se identifican, comprenden y gestionan eficazmente procesos interrelacionados, para disponer de un sistema que permita la obtención de beneficios financieros y económicos?		
b) ¿Se entienden las capacidades y limitaciones de recursos y procesos, teniendo en cuenta la interrelación de los procesos?		
c) ¿El enfoque de sistemas se emplea eficazmente para posibilitar el uso integral de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?		
<b>6. Mejora continua (véase el apartado 5.6)</b>		
a) ¿La alta dirección fomenta y apoya la mejora continua con el fin de lograr objetivos para beneficios financieros y económicos?		
b) ¿La alta dirección tiene implementados mediciones y seguimientos eficaces para evaluar los beneficios financieros y económicos?		
c) ¿La alta dirección reconoce y acepta el logro de los beneficios financieros y económicos?		



Tabla A.2 – Cuestionario para la autoevaluación inicial (Fin)

Principio de gestión de la calidad	Nivel de madurez	Media
<b>7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones (véase el apartado 5.7)</b>		
a) ¿Las decisiones son eficaces, basadas en un análisis exacto de los hechos, equilibradas con la experiencia intuitiva cuando sea apropiado?		
b) ¿La alta dirección se asegura del apropiado acceso a datos, información y herramientas que posibilitan la realización de un análisis eficaz?		
c) ¿La alta dirección se asegura de que las decisiones se basan en el logro del beneficio óptimo que aporta valor, y evita mejoras en un área que pueden producir deterioro en otras?		
<b>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (véase el apartado 5.8)</b>		
a) ¿Existen procesos eficaces para la evaluación, selección, seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro, para asegurar beneficios financieros y económicos globales?		
b) ¿La alta dirección se asegura del desarrollo de relaciones eficaces con proveedores clave y socios que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo?		
c) ¿La organización fomenta que se compartan planes futuros y la retroalimentación, entre la organización y sus socios de la cadena de proveedores/suministro para promover y posibilitar beneficios mutuos?		

Tabla A.3 – Cuestionario para la autoevaluación exhaustiva

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
<b>1. Enfoque al cliente (véase el apartado 5.1)</b>		
¿La organización puede demostrar que:		
a) ha identificado los mercados o grupos de clientes apropiados para obtener los mejores beneficios financieros y económicos para la organización?		
b) las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes se entienden completamente?		
c) las necesidades relacionadas de la cadena de suministro, expectativas y requisitos se entienden plenamente?		
d) los apartados a), b) y c) anteriores se gestionan estableciendo objetivos claros?		
e) los objetivos se comunican eficazmente a todos los empleados afectados?		
f) se adopta un enfoque justo para todos los clientes?		
g) la inquietudes y quejas de los clientes se resuelven de forma justa y oportuna?		
h) información sobre la satisfacción de los clientes se solicita, se mide y se evalúa?		
i) la satisfacción del cliente se comunica dentro de la organización?		
j) tiene una cadena de suministro estable para la satisfacción duradera de los clientes?		
k) la organización proporciona los recursos necesarios y cumple los requisitos de los clientes?		
l) la organización reconoce la necesidad de un desarrollo conjunto, si se requiere?		
m) se examinan regularmente los cambios en las condiciones del mercado, incluida la competitividad?		
<b>Madurez media</b>		
<b>2. Liderazgo (véase el apartado 5.2)</b>		
¿Los líderes de la organización:		
a) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización, política y planes de negocio y que cumplan las necesidades de los clientes para posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?		
b) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización , política y planes de negocio y que cumplan las necesidades de los empleados para posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?		
c) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización , política y planes de negocio y que cumplan las necesidades de los proveedores para posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?		
d) consideran y abordan de forma eficaz la estrategia de la organización , política y planes de negocio y las necesidades de la sociedad para posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?		
e) comunican claramente la visión, misión, dirección, política, planes, desempeño y demás información importante pertinente para la sostenibilidad del futuro de la organización?		
f) establecen objetivos ambiciosos, realistas y comprensibles para todos los equipos de trabajo y/o individuos?		

Tabla A.3 – Cuestionario para la autoevaluación exhaustiva (Continuación)

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
g) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos del trabajo?		
h) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos de satisfacción del cliente?		
i) crean y mantienen un ambiente apropiado que le posibilite a los empleados comprometerse totalmente en el logro de los objetivos de satisfacción de otras partes interesadas?		
j) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con proveedores?		
k) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con clientes?		
l) crean y mantienen valores compartidos, imparcialidad, apertura y modelos de funciones éticas en sus transacciones con la sociedad?		
m) demuestran compromiso, crean confianza y eliminan el temor de la organización?		
n) proporcionan personal con los recursos, la formación y libertad requeridos para actuar responsablemente?		
o) inspiran, animan y reconocen la contribución del trabajo de la gente?		
p) establecen unidad de propósito y dirección para la organización, mediante una comunicación clara y precisa entre todos los niveles?		
q) promueven y apoyan grupos de trabajo que colaboran involucrando a empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas?		
r) promueven y recompensan la innovación y la creatividad en la organización?		
s) fomentan la retroalimentación y actúan apropiadamente sobre las sugerencias, incluyendo la contundencia y profundidad de la retroalimentación?		
<b>Madurez media</b>		
<b>3. Participación del personal (véase el apartado 5.3)</b>		
¿Se demuestra que los empleados:.		
a) aplican sus competencias para obtener beneficios financieros y económicos para la organización?		
b) contribuyen eficazmente al desarrollo y al logro de los objetivos de la organización?		
c) reconocen la necesidad de innovación y creatividad?		
d) entienden la importancia de su puesto?		
e) identifican las limitaciones para su desempeño y discuten abiertamente problemas y temas?		
f) asumen su responsabilidad en la resolución de problemas?		
g) buscan oportunidades para mejorar su competencia?		
h) comparten libremente conocimientos y experiencia?		
i) muestran entusiasmo por participar y contribuir a la mejora continua?		
j) están dispuestos a participar en colaboración con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas pertinentes?		
<b>Madurez media</b>		

Tabla A.3 – Cuestionario para la autoevaluación exhaustiva (Continuación)

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
<b>4. Enfoque basado en procesos (véase el apartado 5.4)</b>		
¿Se emplean los procesos de manera eficaz mediante:		
a) la definición de actividades necesarios para lograr los beneficios financieros y económicos deseados dentro de cualquier proceso?		
b) el reconocimiento y la gestión totales de las actividades interdependientes e interrelacionadas, los recursos, las entradas y los resultados del proceso?		
c) la definición clara de la responsabilidad y obligación de los empleados para gestionar las actividades clave?		
d) la comprensión de las capacidades de las actividades o procesos clave por medio de la medición y análisis?		
e) la identificación de las actividades clave e interfaces dentro de la organización?		
f) el enfoque hacia factores pertinentes (por ejemplo: empleados, máquinas, métodos, materiales, medio ambiente) que mejorarán las actividades y procesos clave?		
g) la evaluación/priorización de riesgos, consecuencias e impactos, de las actividades/procesos en los clientes, proveedores y otras partes interesadas?		
<b>Madurez media</b>		
<b>5. Enfoque de sistema para la gestión (véase el apartado 5.5)</b>		
¿Se emplean de manera eficaz los sistemas mediante:		
a) la definición de los procesos necesarios para lograr los beneficios financieros y económicos deseados dentro del sistema global de la organización?		
b) la identificación, comprensión y gestión de los procesos interdependientes involucrados en el sistema global de la organización?		
c) la identificación, comprensión y gestión de los efectos sobre las limitaciones y capacidades globales de recursos, teniendo en cuenta la interdependencia de los procesos?		
d) la estructuración e integración de la gestión de los procesos y recursos para lograr los objetivos globales de la organización de manera eficaz y eficiente?		
e) el uso óptimo de procesos específicos para el beneficio de todo el sistema?		
f) la comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias para lograr el éxito global evitando las barreras en las interfaces?		
g) la mejora continua de todo el sistema a través de la medición y evaluación apropiadas, evitando que las mejoras en un área puedan empeorar otra?		
h) colaboración de todas las partes pertinentes para la mejora continua y el aumento de los beneficios financieros y económicos?		
<b>Madurez media</b>		
<b>6. Mejora continua (véase el apartado 5.6)</b>		
¿Se logra la mejora continua:		
a) mediante una filosofía coherente en toda la compañía, que fomenta o apoya la mejora continua para los beneficios financieros y económicos de la organización?		
b) proporcionando al personal formación sobre métodos y herramientas que les permitan obtener una mejora en sus productos y/o procesos?		
c) con cada individuo o grupo de trabajo en la organización que tiene objetivos coordinados y apropiados, que dan como resultado la mejora continua de los beneficios financieros y económicos?		

Tabla A.3 – Cuestionario para la autoevaluación exhaustiva (Fin)

Principio de Gestión de la Calidad	Nivel de madurez	Comentarios y ejemplos
d) mediante mediciones eficaces para trazar y evaluar la mejora continua de los beneficios financieros y económicos		
e) mediante la evaluación y selección de ideas de mejora apropiadas para la implementación de aquellas que son adecuadas para lograr beneficios financieros y económicos?		
f) reconociendo y confirmando mejoras en el logro de los beneficios financieros y económicos?		
<b>Madurez media</b>		
<b>7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones (véase el apartado 5.7)</b>		
¿Se alcanzan las decisiones al:		
a) poner a disposición los datos e información necesarios, con el fin de posibilitar el logro de beneficios financieros y económicos?		
b) asegurarse de que los datos y la información son fiables y exactos?		
c) proporcionar acceso a datos, información y herramientas que permiten la realización eficaz de análisis clave (por ejemplo, revisiones financieras y económicas, predicción de la demanda, planificación, medición del desempeño y análisis de procesos)?		
d) asegurarse de que los datos e información tienen la capacidad de indicar los efectos de las interrelaciones entre los procesos evitando que una mejora en un área, empeore otra?		
e) tomar decisiones y realizar acciones fundamentadas en análisis basados en hechos, equilibradas con la experiencia e intuición cuando es necesario?		
<b>Madurez media</b>		
<b>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (véase el apartado 5.8)</b>		
¿Se logran mediante:		
a) un proceso eficaz para la evaluación, selección, aprobación y seguimiento de proveedores y socios de la cadena de suministro para asegurar beneficios financieros y económicos globales?		
b) comunicación eficaz entre sus socios en la cadena de suministro, reconociendo la interdependencia entre ellos, la organización y sus clientes?		
c) el establecimiento de relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo, quizá estableciendo actividades de mejora y desarrollo conjuntas cuando sea necesario?		
d) la participación de información y planes futuros por parte de la organización, con sus proveedores y socios de la cadena de suministro, donde sea apropiado, para obtener beneficios mutuos?		
e) el reconocimiento de los logros y mejoras, particularmente aquellos motivados por el proveedor o los socios de la cadena de suministro?		
f) el suministro de retroalimentación del desempeño a los proveedores y socios de la cadena de suministro?		
g) la recepción regular de retroalimentación sobre el propio desempeño de la organización, de parte de los proveedores y los socios de la cadena de suministro?		
h) el trabajo de la organización con los proveedores y los socios de la cadena de suministro para reducir los costos y proporcionar beneficios financieros y económicos adicionales a los clientes y a otras partes interesadas?		
<b>Madurez media</b>		

## Anexo B (informativo)

### Resumen de métodos y herramientas referenciados en el capítulo 5

El objetivo clave de este Anexo es proporcionar un breve resumen de los métodos y herramientas utilizados comúnmente para obtener beneficios financieros y económicos. No pretende dar definiciones completas. Se puede obtener más información en la literatura sobre el tema, o en los sitios en Internet.

Métodos y herramientas	Resumen
Acción correctiva	Proceso para eliminar las causas raíz de una no conformidad, defecto u otra situación indeseable existente, con el fin de evitar que ocurra de nuevo.
Acción preventiva	Proceso de toma de acciones para eliminar la causa o causas raíz de una no conformidad o defecto potencial, y cualquier otra situación indeseable, con el fin de impedir que ocurra. Es una acción proactiva.
Acuerdos de servicio	Acuerdo entre el proveedor y el cliente en el que se establece qué servicio postventa se dará al cliente, a qué precio y por cuánto tiempo.
Análisis costo-beneficio	Herramienta utilizada para analizar y comparar el costo monetario de implementar una mejora, y el valor monetario de los beneficios alcanzados por la mejora durante el ciclo de vida del proyecto.
Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas	Proceso para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, junto con las amenazas y oportunidades externas (a menudo se representan gráficamente).
Análisis de efecto y modo de falla	Método para la priorización de riesgos y toma de acciones preventivas dirigidas a la reducción de riesgos
Análisis de Pareto	Proceso estadístico que da como resultado un gráfico de barras organizado por niveles de frecuencia, de mayores a menores. El diagrama de Pareto compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a la identificación de las acciones prioritarias.
Análisis de riesgos	Herramienta utilizada para identificar y controlar los riesgos asociados con cualquier elemento, actividad, proceso o sistema de una organización. Aunque lo ideal sería que fuera de naturaleza proactiva, desafortunadamente los acontecimientos graves pueden provocar el análisis.
Análisis de tendencias	Análisis de los datos con respecto al tiempo para identificar una tendencia o dirección
Análisis del Retorno sobre la Inversión	Actividad para evaluar el potencial de inversión comparando la magnitud y oportunidad de los ingresos esperados, frente a los costos de la inversión: $\{(\text{ingresos} - \text{costos}) / \text{costos}\} * 100.$
Análisis del tiempo de recuperación de la inversión	Revisión del período de tiempo que se requerirá para recobrar la inversión inicial de un proyecto.
Auditorías	Proceso sistemático, independiente y documentado, para obtener evidencia de auditoría (registros, declaraciones de hechos y otra información que es verificable) y evaluarla objetivamente para determinar en qué grado se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos). Esto puede incluir auditorías de sistema, proceso o producto. (Véase la Norma ISO 19011).
Autoevaluación	Actividad basada en la revisión de la percepción del desempeño, para identificar oportunidades de mejora y posibles áreas de fortaleza para el despliegue potencial de las mejores prácticas en toda la organización.  En relación con la herramienta de autoevaluación específica para identificar y priorizar la obtención de beneficios financieros y económicos, véase el Anexo A.

Métodos y herramientas	Resumen
Boletines	Trabajo publicado periódicamente que contiene noticias y anuncios sobre algún tema. Los boletines se pueden circular por correo electrónico o en una intranet.
Centros de llamadas	Actividad en la que agentes al servicio del cliente (operadores telefónicos) hacen y reciben llamadas de acuerdo con los objetivos de la organización.
Comunicación vía Internet e Intranet	Sistema para el tratamiento de la información electrónica, correo electrónico, Internet, etc.
Control de no conformidades	Proceso que gestiona el no cumplimiento de los requisitos, legislación, normas, reglas especificados.
Control Estadístico de Procesos	<p>Uso de técnicas estadísticas y/o algoritmos de control estadísticos o estocásticos para lograr uno o más de los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– incrementar el conocimiento acerca de un proceso;</li> <li>– orientar un proceso para que se comporte de la forma deseada;</li> <li>– reducir la variación de los parámetros del producto final, o mejorar de otra forma el desempeño de un proceso.</li> </ul> <p>véase el Informe Técnico ISO/TR 10017 y la Norma ISO 11462-1</p>
Costos basados en actividades	Sistema de contabilidad de costos que acumula los datos basados en costos de actividades realizadas y después utiliza los factores generadores de costos para asignar estos costos a productos u otras bases, tales como clientes, mercados, proyectos.
Costos de prevención, evaluación y fallas	Método que identifica ampliamente los costos en las tres categorías, que ayuda a centrarse hacia la mejora y revisa el progreso de ésta, particularmente importante para los beneficios financieros y económicos.
Costos del ciclo de vida	Seguimiento de los gastos durante el período de tiempo desde la creación del producto hasta el fin de su uso previsto y destrucción. (véase la Norma. IEC 60300-3-3)
Creación de equipos	Práctica para seleccionar y motivar un grupo de individuos que trabajan juntos para cumplir propósitos y objetivos específicos de desempeño
Cuadro de mando integral	Herramienta de medición que utiliza cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento), tanto de desempeños pasados como futuros, para proporcionar una base para la medición y gestión estratégica. Existen otros cuadros de mando, (por ejemplo: uno utiliza las categorías de los resultados de los modelos de excelencia empresarial en lugar de las cuatro perspectivas). Se utilizan niveles conectados en cascada.
Desarrollo de la organización	Actividad estratégica dirigida a incrementar la eficacia de la organización a través del desarrollo y refuerzo de estrategias, estructuras y procesos de la organización.
Desarrollo profesional	Herramienta de los empleados. Se crea un plan con el empleado y su supervisor o mentor, que tiene en cuenta las necesidades y objetivos de los empleados, y los haga converger con las necesidades de la organización.
Despliegue de la Función de Calidad	Método que busca relacionar el diseño de productos y servicios con las necesidades de los clientes.
Diagramas de flujo y mapas de procesos	Representación gráfica de las principales etapas de un proceso, producto o servicio.
Diseño de experimentos, tales como el método Taguchi	Método estadístico para el estudio, análisis y comprensión de la variabilidad de los procesos y los datos para posibilitar mejoras y desarrollos más rápidos. (Véase el Informe Técnico ISO/TR 10017).

Métodos y herramientas	Resumen
Diseño de puestos de trabajo	Diseño de puestos de trabajo para incrementar el desempeño de los empleados, (por ejemplo, ampliación del trabajo para incrementar el aprovechar mejor las habilidades de los empleados, aumentando la variedad del trabajo realizado y proporcionando una mayor autonomía a los individuos.
Encuestas de satisfacción del cliente y análisis de la retroalimentación	Proceso de revisión y análisis para averiguar los niveles reales de satisfacción del cliente con el producto recibido, basándose en la retroalimentación que le solicita la organización.
Encuestas de satisfacción/percepción de los empleados	Método para recibir retroalimentación de los empleados de una organización sobre su satisfacción.
Encuestas y análisis de mercado	Método para recibir retroalimentación de los clientes de una organización sobre su satisfacción en relación con los productos de la organización.
Estudio de capacidad	Estudio realizado para determinar la medida estadística de la variabilidad natural del proceso, suponiendo un conjunto de características (Cp, Cpk, Ppc).
Estudios comparativos con las mejores prácticas	Método para comparar los procesos y características de los productos y servicios de una organización con los de los líderes reconocidos, para identificar oportunidades de mejora.
Evaluación	Actividad basada en la revisión de la percepción del desempeño; para identificar las oportunidades de mejora y posibles áreas de fortaleza para desplegar la mejor práctica potencial a través de la organización
Evaluaciones de desempeño de proveedores	Herramienta utilizada para medir el desempeño de un proveedor (de productos a la organización) frente a las expectativas.
Evaluaciones del desempeño	Herramienta utilizada para medir el progreso de los empleados frente a las normas de desempeño. En este momento también se proporciona retroalimentación
Evitar costos	Actividad controlable que busca el "Costo de calidad deficiente" en que se ha incurrido, para prevenir que se cometan errores; esta actividad es una inversión para el futuro.
Formación en el trabajo	Formación recibida habitualmente en el puesto o sitio de trabajo. Generalmente, la formación en el trabajo se hace de manera individual o en un grupo pequeño.
Gestión abierta	Actividad de gestión que "abre" la información financiera de la organización a sus empleados. La organización también puede suministrar instrucciones para interpretar la información. El objetivo es posibilitar que los empleados comprendan mejor su función e impacto sobre la organización.
Gestión basada en actividades	Sistema de gestión que utiliza un sistema contable como el factor de gestión para asignar costos a los productos basándose en los recursos utilizados para su elaboración.
Gestión de cuellos de botella	Método para identificar actividades que son cuello de botella en una actividad, proceso o sistema, con la menor capacidad en relación con la demanda, con lo cual controla la velocidad de todo el sistema-organización. Véase también la "Teoría de las restricciones".
Gestión de la base de suministro	Proceso de seguimiento y evaluación de la calidad y el desempeño de las materias primas y de los proveedores relacionados, mediante la eliminación del desecho, erradicación de problemas de calidad y agilización del proceso de fabricación.
Gestión de la relación con clientes	Proceso para controlar el conocimiento que tiene la organización acerca de los requisitos y expectativas únicas de sus clientes, y utilizar esta información para generar la satisfacción del cliente, su retención y fidelidad.
Gestión del conocimiento	Actividad de transformación de datos en información mediante la creación, ampliación, almacenamiento, recuperación y divulgación de capital intelectual.



Métodos y herramientas	Resumen
Gestión del valor	Aplicación sistemática de técnicas reconocidas, que identifican las funciones de producto, establecen el valor de esas funciones y proporcionan las funciones necesarias para cumplir el desempeño requerido al menor costo global
Gestión por objetivos	Método centrado principalmente en las oportunidades de mejora a través de la medición de la participación medible de los empleados para asegurarse de que los planes de negocio se cumplan eficazmente. La dirección establece objetivos a alto nivel que son específicos, medibles, apropiados, realistas y acotados en el tiempo. Estos objetivos se despliegan y se desarrollan a través de los niveles de la organización. Las revisiones de desempeño de los objetivos se realizan de forma regular para asegurarse del progreso, finalización, modificaciones necesarias a las acciones/objetivos, y planteamiento de nuevos objetivos apropiados para abordar los cambios. Algunas organizaciones vinculan el desempeño de objetivos con las recompensas/evaluaciones.
Gráfico circular	Gráfico circular utilizado en estadística, que está dividido por radios, en forma similar a un pastel, para representar la proporción de las variables; también se denomina diagrama de pastel.
Gráfico de tendencias	Representación gráfica del seguimiento de los datos ordenados con respecto al tiempo para identificar una tendencia o dirección
Grupos de enfoque de clientes	Práctica para seleccionar grupos de una población más amplia, por ejemplo, mediante debates abiertos, para muestrear las opiniones de los miembros acerca de temas o áreas particulares, y se utiliza principalmente en investigación de mercado.
Intercambio Electrónico de Datos	Proceso de intercambio de formatos normalizados entre sistemas informáticos de diferentes compañías (o entre clientes y proveedores) para uso empresarial. El Intercambio Electrónico de Datos es parte del comercio electrónico, en donde los clientes pueden hacer pedidos directamente con un proveedor y éste proporciona confirmación (incluida la fecha de despacho y el precio) a través de medios electrónicos.
Lista de clasificación de proveedores	Lista que ubica a los proveedores de bienes y servicios por orden de prioridad, urgencia, aporte de valor u otros criterios.
Matriz de autoridad	Matriz que contiene uno o más de los elementos siguientes: una lista de actividades, a quiénes se delegan, la fecha en que se delegan, comentarios, restricciones, orientación, alcance de obligación de la autoridad y responsabilidad en la gestión de recursos.
Matriz de competencia	Matriz que contiene uno o más de los siguientes elementos: tarea asignada, límites de amplitud de la competencia, competencia aceptable, niveles de competencia definidos.
Matriz de responsabilidades	Matriz o gráfico que proyecta las actividades principales y presenta en detalle las responsabilidades de cada parte involucrada. Con esta herramienta, todos los involucrados pueden apreciar claramente a quién contactar para cada actividad.
Método del camino crítico	Técnica de gestión de proyectos orientada a las actividades, que utiliza diagramas de flechas para mostrar el costo y el tiempo necesarios para completar un proyecto. Sólo se utiliza una estimación de tiempo: el tiempo normal.
Modelos de Excelencia Empresarial	Por ejemplo, el premio nacional de calidad Malcom Baldrige.
Paneles de anuncios	Sistema (electrónico, en papel u otros medios) que posibilita que los usuarios envíen o lean mensajes, archivos y otros datos que son de interés general y no están dirigidos a una persona en particular.
Planificación Avanzada de la Calidad del Producto	Método para desarrollar un plan de calidad de producto que apoye el desarrollo de un producto o servicio con el objetivo principal de satisfacer al cliente. Las fases incluyen la planificación y definición del programa, verificación del diseño y desarrollo del producto, verificación del diseño y desarrollo del proceso, y validación del producto y el proceso.

Métodos y herramientas	Resumen
Planificación de contingencias	Planificación de acciones diseñadas para tratar circunstancias o eventos inesperados.
Planificación de continuidad del negocio	Planificación utilizada para contrarrestar las interrupciones en las actividades del negocio y proteger los procesos críticos de negocio de los efectos de los desastres (naturales o provocados por el hombre) y para asegurar la oportuna reanudación de las actividades empresariales.
Planificación de la sucesión	Planificación, formación y tutoría de los sucesores potenciales para reemplazar a los trabajadores actuales en una organización.
Planificación de Recursos de la Empresa	Programa de software que integra todos los departamentos y funciones de una organización en un solo sistema informático, que puede servir para todas las necesidades particulares de diferentes departamentos.
Planificación de Requisitos de Materiales	Método para ayudar a la compañía en la planificación detallada de su producción.
Planificación del aumento y evaluación de las competencias	Planificación utilizada para evaluar el conocimiento de los empleados y determinar cómo ayudarles a ampliar su competencia. Con frecuencia está ligada a la evaluación regular de los empleados y el otorgamiento de poder.
Planificación estratégica	Visión, misión, propósito y posicionamiento en el mercado. Frecuentemente se usa un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La última repetición del plan estratégico se expresa como "comunidad abierta" donde la organización actualiza continuamente sus ideas estratégicas.
Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	Véanse los capítulos 4 y 5.
Prácticas de producción ajustada	Herramienta que se centra en la reducción del tiempo de los ciclos y en la reducción del desperdicio, para mejorar las operaciones. La cultura del ajuste es el proceso dinámico, enfocado al conocimiento y al cliente, a través del cual todas las personas de una empresa definida, elimina continuamente los residuos con el objetivo de crear valor.
Primer producto	Procesos relacionados con la producción del primer (o de la primera serie de) producto(s) fabricado(s) durante una tanda de producción.
Proceso de Aprobación de Partes de Producto	Proceso de aprobación de partes, exigido a los proveedores por los fabricantes, al igual que a proveedores de primer nivel
Programa de sugerencias	Programa mediante el que se reciben sugerencias de los empleados sobre mejoras en el trabajo o en el ambiente de trabajo.
Revisión por la dirección	Actividad periódica realizada por la alta dirección, para decidir las acciones apropiadas mediante la evaluación del estado, la adecuación, eficiencia y eficacia de la organización y sus sistemas de gestión (véase la bibliografía, para algunas normas ISO sobre sistemas de gestión).
Soporte técnico	Actividad de soporte o asistencia técnica proporcionada por la organización.
Tablero de instrumentos	Herramienta utilizada para representar gráficamente mediante colores, las medidas de desempeño críticas. Típicamente el verde significa: todo está bien, no se necesita actuar; el amarillo significa: advertencia de que puede ser necesario actuar; el rojo significa: se necesita actuar. Con frecuencia se utilizan junto con los cuadros de mando, y para mejorar la eficiencia.
Teoría de las restricciones	Técnicas y herramientas para identificar y eliminar los cuellos de botella en un proceso. Proporciona orientación del por qué existen restricciones en el sistema, así como qué hacer con ellas

Métodos y herramientas	Resumen
Tormenta de ideas	Actividad diseñada para estimular el pensamiento abierto, creativo y que fluye libremente dentro de un grupo. Se usa con frecuencia como una ayuda en planificación y resolución de problemas.
Tratamiento de quejas y respuestas	Proceso de reacción ante las quejas y problemas de los clientes, mientras se protege la cuota de mercado (véase la Norma ISO 10002).
Tutoría	Método que se basa en recibir asesoría de un consejero o mentor de confianza, especialmente frecuente para temas ocupacionales.
Valor Económico Agregado	Medida de desempeño financiero usada para evaluar las utilidades <i>reales</i> de una organización. El enfoque primario es la riqueza de los accionistas. (utilidades operativas después de impuestos) – (capital total empleado x costo de capital) = valor económico agregado

## Bibliografía

- [1] ISO 9001 *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*
- [2] ISO 9004 *Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño*
- [3] ISO 10002 *Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*
- [4] ISO 10007 *Gestión de la calidad – Directrices para la gestión de la configuración*
- [5] ISO 10015 *Gestión de la calidad – Directrices para la formación*
- [6] ISO/TR 10017 *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000*
- [7] ISO 11462-1 *Orientación para la implementación del control estadístico de procesos (SPC) – Parte 1: Elementos del SPC*
- [8] ISO14001 *Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*
- [9] ISO 19011 *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*
- [10] ISO/IEC 17799 *Tecnología de la Información – Código de buenas prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información*
- [11] Guía ISO/IEC 73 *Gestión del riesgo. Vocabulario – Directrices para la utilización en las normas*
- [12] ISO/IEC 15288 *Ingeniería de sistemas-procesos de sistemas de ciclo de vida*
- [13] IEC 60300-3-3 *Gestión de la confiabilidad – Parte 3: Guía de aplicación – Sección 3: Costo del ciclo de vida*
- [14] EN 12973 *Gestión del valor*
- [15] ISO/TC 176/SC 2 N544 *Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión*
- [16] ISO/TC 176/SC2 *Folleto sobre los principios de la gestión de la calidad*

