

Bogotá, 2018-07-13

DE	202-18
TÍTULO	Gestión de la calidad. Calidad de una organización. orientación para lograr el éxito sostenido
ETAPA	Consulta Pública
INICIO	2018-07-15
FINALIZACIÓN	2018-09-15

El presente documento ha sido preparado por el comité técnico de normalización de ICONTEC, CTN 10- Gestión de calidad. Como parte del proceso normativo, este documento se circula por un periodo de 60 días para concepto y observaciones de las partes interesadas en general.

El CTN agradece cualquier observación a este documento, el cual debe ser enviado antes de la fecha de finalización de Consulta Pública en el formato de observaciones adjunto o a través del enlace proporcionado. De igual manera, al comité le gustaría conocer su concepto (aprobación, aprobación con observaciones, desaprobación (indicando la causa) o abstención (indicando la causa) con respecto al documento. En caso de no recibir respuesta, consideraremos su conformidad con el proyecto propuesto.

Toda observación (eliminación, modificación o inclusión de texto) debe ser relacionada con un numeral, tener un sustento técnico y estar acompañado de la propuesta respectiva. En caso de no presentar el sustento técnico o propuesta, su observación puede no ser considerada.

Este documento está sujeto a cambios y no debe ser utilizado como una Norma Técnica.

NOTA 1 Este documento corresponde a:

- Una adopción idéntica de la norma ISO 9004:2018

Toda la información relacionada con este documento debe ser enviada a lpallares@icontec.org

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA

NTC-ISO
9004

2018-xx-xx

GESTIÓN DE LA CALIDAD. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO



icontec
internacional

LA CARÁTULA Y EL PRÓLOGO EN ESTE DOCUMENTO NORMATIVO, FORMAN PARTE ESTRUCTURAL DEL MISMO PERO, SE ENCUENTRAN EN ETAPA DE ESTUDIO HASTA QUE EL PROCESO NORMATIVO LLEGUE A RATIFICACIÓN COMO NORMA TÉCNICA COLOMBIANA.

**DIRECCIÓN DE
NORMALIZACIÓN**

E: 20-xx

CORRESPONDENCIA: x

DESCRIPTORES: x

I.C.S.: 48xx

Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)
Apartado 14237 Bogotá, D.C. - Tel. (571) 6078888 - Fax (571) 2221435

Prohibida su reproducción

Cuarta actualización
Editada 2018-xx-xx

PRÓLOGO

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, **ICONTEC**, es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 1595 de 2015.

ICONTEC es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.

La representación de todos los sectores involucrados en el proceso de Normalización Técnica está garantizada por los Comités Técnicos y el período de Consulta Pública, este último caracterizado por la participación del público en general.

La NTC-ISO 9004 (Cuarta actualización) fue ratificada por el Consejo Directivo de 2018-0X-XX.

Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales.

A continuación se relacionan las empresas que colaboraron en el estudio de esta norma a través de su participación en el Comité Técnico X.

Además de las anteriores, en Consulta Pública el Proyecto se puso a consideración de las siguientes empresas:

ICONTEC cuenta con un Centro de Información que pone a disposición de los interesados normas internacionales, regionales y nacionales y otros documentos relacionados.

DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

PRÓLOGO

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparar Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en un tema para el que se haya establecido un comité técnico tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en colaboración con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

Los procedimientos usados para desarrollar este documento y aquellos pretendidos para su mantenimiento posterior están descritos en las Directivas ISO/IEC, Parte 1. En particular, deberían tenerse en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento se redactó de acuerdo con los reglamentos editoriales de las Directivas ISO/IEC, Parte 2 (véase www.iso.org/directives).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. No se debe responsabilizar a ISO de identificar alguno o todos los citados derechos de patente. Los detalles de cualesquiera derechos de patente identificados durante el desarrollo del documento figurarán en la Introducción y/o en la lista de declaraciones de patente recibidas de ISO (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial usado en este documento es información dada para la conveniencia de los usuarios y no constituye un respaldo.

Para una explicación sobre la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos y expresiones específicos de ISO relacionados con la evaluación de la conformidad, así como información sobre la adherencia de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre Barreras Técnicas al Comercio (TBT), véase la siguiente URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento lo preparó el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad*, Subcomité 2, *Sistemas de la calidad*.

Esta cuarta edición cancela y reemplaza a la tercera edición (Norma ISO 9004:2009), que se ha revisado de manera técnica. Los cambios principales comparados con la edición anterior son los siguientes:

- alineación con los conceptos y terminología de las Normas ISO 9000:2015 e ISO 9001:2015;
- enfoque al concepto de “calidad de una organización”;
- enfoque al concepto de “identidad de una organización”.

ATENCIÓN: Este documento en estudio (DE) no es una Norma Técnica Colombiana (NTC). Se ha distribuido para revisión y comentarios y esta sujeta a cambios sin notificación. En consecuencia, no debe ser referenciada, en ningún caso, como una Norma Técnica Colombiana. DERECHOS DE AUTOR: Este documento en estudio (DE) es un borrador elaborado por el comité técnico de normalización. Todos los Derechos de Autor pertenecen a ICONTEC y por ende, están protegidos por la Ley. La reproducción, almacenamiento o transmisión de este documento, en forma total o parcial, bajo cualquier modalidad o forma, y para cualquier propósito distinto al de Consulta Pública, está expresamente prohibido.

CONTENIDO

Página

0.	INTRODUCCIÓN	i
1.	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1
2.	REFERENCIAS NORMATIVAS.....	
3.	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	
4.	CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y ÉXITO SOSTENIDO	
4.1	CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN	
4.2	GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	
5.	CONTEXTO DE UNA ORGANIZACIÓN	
5.1	GENERALIDADES	
5.2	PARTES INTERESADAS PERTINENTES.....	
5.3	TEMAS EXTERNOS E INTERNOS	
6.	IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN	
6.1	GENERALIDADES	
6.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CULTURA	
7.	LIDERAZGO	
7.1	GENERALIDADES	
7.2	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	

7.3	OBJETIVOS.....	
7.4	COMUNICACIÓN	
8.	GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	
8.1	GENERALIDADES	
8.2	DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS	
8.3	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD RELATIVAS A LOS PROCESOS	
8.4	GESTIONAR LOS PROCESOS.....	
9.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	
9.1	GENERALIDADES	
9.2	PERSONAS	
9.3	CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	
9.4	TECNOLOGÍA	
9.5	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO.....	
9.6	RECURSOS PROPORCIONADOS EXTERNAMENTE.....	
9.7	RECURSOS NATURALES	
10.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN	
10.1	GENERALIDADES	
10.2	INDICADORES DE DESEMPEÑO	
10.3	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO.....	
10.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	
10.5	AUDITORÍA INTERNA	

ATENCIÓN: Este documento en estudio (DE) no es una Norma Técnica Colombiana (NTC). Se ha distribuido para revisión y comentarios y esta sujeta a cambios sin notificación. En consecuencia, no debe ser referenciada, en ningún caso, como una Norma Técnica Colombiana. DERECHOS DE AUTOR: Este documento en estudio (DE) es un borrador elaborado por el comité técnico de normalización. Todos los Derechos de Autor pertenecen a ICONTEC y por ende, están protegidos por la Ley. La reproducción, almacenamiento o transmisión de este documento, en forma total o parcial, bajo cualquier modalidad o forma, y para cualquier propósito distinto al de Consulta Pública, está expresamente prohibido.

	Página
10.6	AUTOEVALUACIÓN
10.7	REVISIONES
11.	MEJORA, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN
11.1	GENERALIDADES
11.2	MEJORA
11.3	APRENDIZAJE
11.4	INNOVACIÓN
ANEXO A (Informativo)	
HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN	
FIGURAS	
Figura 1. Representación de la estructura de este documento.....	ii
Figura 2. Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas	
Figura 3. Representación esquemática de los elementos de un proceso individual	
Figura 4. Pasos para utilizar indicadores de desempeño	
Tabla 1. Ejemplos de acciones a considerar al tratar los factores competitivos	

INTRODUCCIÓN

Este documento proporciona orientación a las organizaciones para lograr el éxito sostenido de una organización en un entorno complejo, exigente, y en constante cambio, con referencia a los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000:2015. Cuando se aplican de manera colectiva, los principios de la gestión de la calidad pueden proporcionar una base unificadora para los valores y las estrategias de una organización.

Mientras la Norma ISO 9001:2015 se centra en proporcionar confianza en los productos y servicios de una organización, este documento se centra en proporcionar confianza en la capacidad de la organización de lograr el éxito sostenido.

El enfoque de la alta dirección en la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas pertinentes, proporciona confianza en el logro del éxito sostenido. Este documento trata la mejora sistemática del desempeño global de la organización. Esto incluye la planificación, implementación, análisis, evaluación y mejora de un sistema de gestión eficaz y eficiente.

Los factores que afectan al éxito de una organización surgen, evolucionan, aumentan o disminuyen continuamente a lo largo de los años, y adaptarse a estos cambios es importante para el éxito sostenido. Los ejemplos incluyen la responsabilidad social, los factores ambientales y culturales, además de aquellos que se deberían haber considerado previamente, tales como la eficiencia, la calidad y la agilidad; tomados de forma conjunta, estos factores son parte del contexto de la organización.

La capacidad para lograr el éxito sostenido mejora cuando los gestores en todos los niveles aprenden sobre el contexto en constante evolución de la organización y lo comprenden. La mejora y la innovación también apoyan el éxito sostenido.

Este documento promueve la autoevaluación y proporciona una herramienta de autoevaluación para revisar la medida en que la organización ha adoptado los conceptos de este documento (véase el Anexo A).

Una representación de la estructura de este documento, incorporando los elementos esenciales para lograr el éxito sostenido de una organización según se trata en este documento, se presenta en la Figura 1.

PROYECTO DE NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9004 (Cuarta actualización) DE 202/18

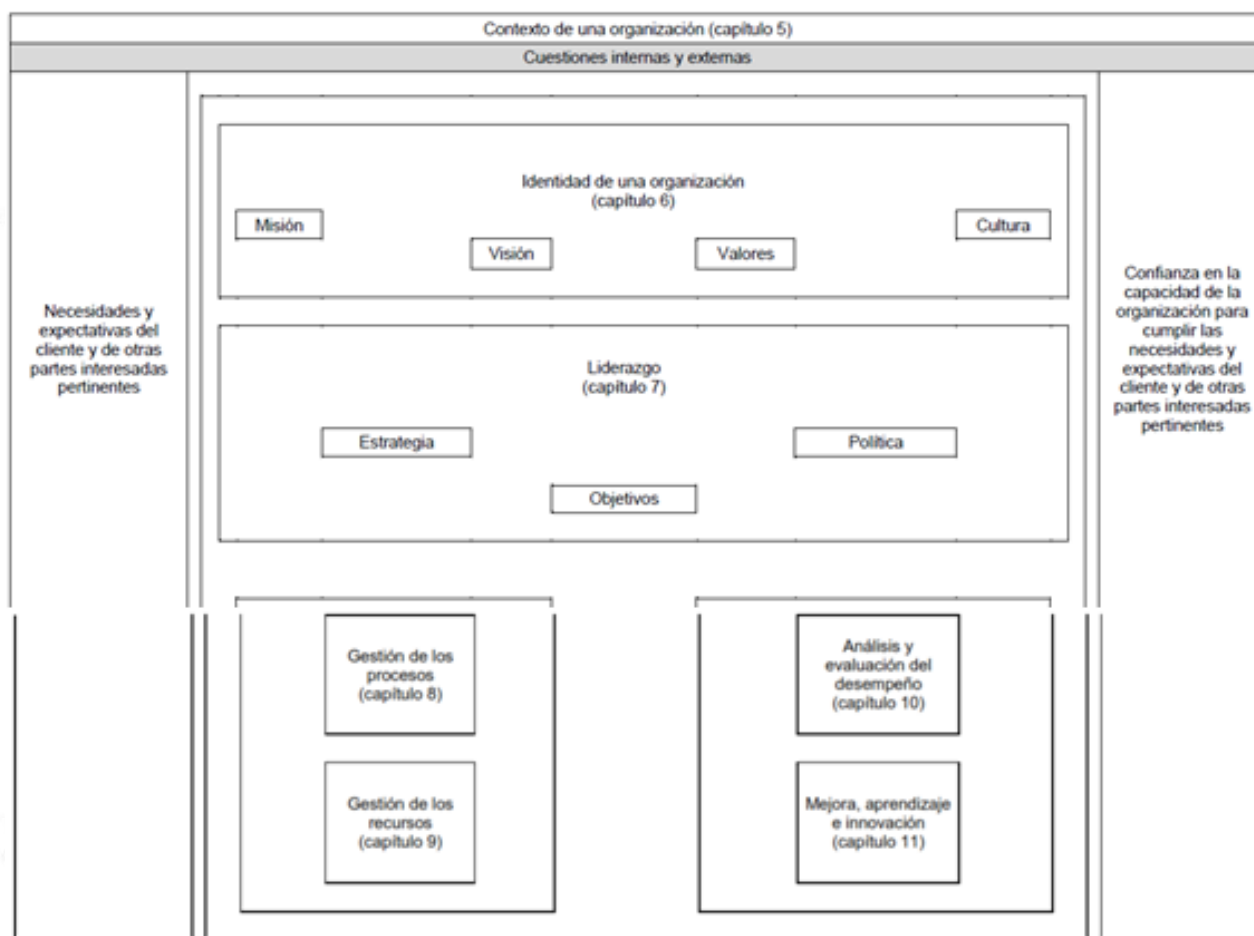


Figura 1 Representación de la estructura de este documento

**GESTIÓN DE LA CALIDAD.
CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.
ORIENTACIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO SOSTENIDO**

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este documento proporciona directrices para mejorar la capacidad de una organización de lograr el éxito sostenido. Esta orientación es coherente con los principios de la gestión de la calidad dados en la Norma ISO 9000:2015.

Este documento proporciona una herramienta de autoevaluación para revisar la medida en que la organización ha adoptado los conceptos de este documento.

Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para el propósito de este documento, se aplican los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000:2015 *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.

ISO y IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en la normalización en las siguientes direcciones:

Plataforma de navegación Online de ISO: disponible en <http://www.iso.org/obp>

Electropedia de IEC: disponible en <http://www.electropedia.org>

4. CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y ÉXITO SOSTENIDO

4.1 CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

La calidad de una organización es el grado en el que las características inherentes de la organización cumplen las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, para lograr el éxito sostenido. Le corresponde a la organización determinar lo que es pertinente para lograr el éxito sostenido.

ATENCIÓN: Este documento en estudio (DE) no es una Norma Técnica Colombiana (NTC). Se ha distribuido para revisión y comentarios y esta sujeta a cambios sin notificación. En consecuencia, no debe ser referenciada, en ningún caso, como una Norma Técnica Colombiana. DERECHOS DE AUTOR: Este documento en estudio (DE) es un borrador elaborado por el comité técnico de normalización. Todos los Derechos de Autor pertenecen a ICONTEC y por ende, están protegidos por la Ley. La reproducción, almacenamiento o transmisión de este documento, en forma total o parcial, bajo cualquier modalidad o forma, y para cualquier propósito distinto al de Consulta Pública, está expresamente prohibida.

NOTA 1 El término “calidad de una organización” se deriva de la definición de “calidad” dada en el apartado 3.6.2 de la Norma ISO 9000:2015 (“el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”), y de la definición de “requisito” dada en el apartado 3.6.4 de la Norma ISO 9000:2015 (“necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias”). Es distinto del propósito de la Norma ISO 9001, que se centra en la calidad de los productos y los servicios para dar confianza en la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios conformes y para aumentar la satisfacción de sus clientes.

NOTA 2 Todas las referencias a las “necesidades y expectativas” significan “necesidades y expectativas pertinentes”.

NOTA 3 Todas las referencias a las “partes interesadas” significan “partes interesadas pertinentes”.

NOTA 4 Todas las referencias a las “partes interesadas” incluyen a los clientes.

La organización debería ir más allá de la calidad de sus productos y servicios y de las necesidades y expectativas de sus clientes. Para lograr el éxito sostenido, la organización debería centrarse en anticipar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, con el propósito de mejorar su satisfacción y su experiencia global.

La organización debería aplicar todos los principios de la gestión de la calidad (véase la Norma ISO 9000:2015) para lograr el éxito sostenido. Debería prestarse especial atención a los principios de “enfoque al cliente” y de “gestión de las relaciones” para satisfacer las diferentes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales pueden ser diferentes, alineadas con las de otras partes interesadas o en conflicto con ellas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden tomar una amplia variedad de formas, por ejemplo la cooperación, la negociación, la contratación externa, o finalizando una actividad; consecuentemente, la organización debería considerar las interrelaciones de sus partes interesadas cuando se traten sus necesidades y expectativas.

La composición de las partes interesadas puede variar significativamente a lo largo del tiempo y entre organizaciones, industrias, culturas y naciones; la Figura 2 proporciona ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas.

Partes Interesadas	Socios/ Proveedores	Sociedad	Empleados	Accionistas	Clientes	...	Otros
Necesidades y Expectativas	Asociación Sostenible	Protección del Ambiente y Responsabilidad Social	Calidad de la Vida Laboral	Crecimiento y Rentabilidad Sostenibles	Calidad de los Productos y los Servicios		Según sea apropiado para el sector u otras partes interesadas

Figura 2 Ejemplos de partes interesadas y sus necesidades y expectativas

4.2 GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN

4.2.1 La calidad de una organización mejora y se puede lograr el éxito sostenido al satisfacer sistemáticamente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas a largo plazo. Los objetivos a corto y medio plazo deberían respaldar esta estrategia a largo plazo

Dado que el contexto de una organización sufrirá cambios de manera continua, para lograr el éxito sostenido su alta dirección debería:

- a) realizar el seguimiento, analizar, evaluar y revisar regularmente el contexto de la organización para identificar todas las partes interesadas, determinar sus necesidades y expectativas y sus impactos individuales potenciales sobre el desempeño de la organización;
- b) determinar, implementar y comunicar la misión, la visión y los valores de la organización, y promover una cultura alineada;
- c) determinar los riesgos y las oportunidades a corto y largo plazo;
- d) determinar, implementar y comunicar las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización;
- e) determinar los procesos pertinentes y gestionarlos de manera que funcionen dentro de un sistema coherente;
- f) gestionar los recursos de la organización para permitir que sus procesos alcancen los resultados previstos;
- g) realizar el seguimiento, analizar, evaluar y revisar el desempeño de la organización;
- h) establecer un proceso para la mejora, el aprendizaje y la innovación para apoyar la capacidad de la organización de responder a los cambios en el contexto de la organización.

4.2.2 La consideración de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden permitir a la organización:

- a) lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente;
- b) eliminar las responsabilidades y las relaciones conflictivas;
- c) armonizar y optimizar las prácticas;
- d) crear coherencia;
- e) mejorar la comunicación;
- f) facilitar la formación, el aprendizaje y el desarrollo personal;
- g) facilitar el foco en las características más importantes de la organización;
- h) gestionar los riesgos y las oportunidades para su marca o su reputación;
- i) adquirir y compartir los conocimientos.

5. CONTEXTO DE UNA ORGANIZACIÓN

5.1 GENERALIDADES

La comprensión del contexto de una organización es un proceso que determina factores que influyen en la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido. Hay factores clave que considerar cuando se determina el contexto de una organización:

- a) partes interesadas;
- b) temas externos;
- c) temas internos.

5.2 PARTES INTERESADAS PERTINENTES

Las partes interesadas son las que pueden afectar, ser afectadas o se consideran a sí mismas afectadas por una decisión o una actividad de la organización. La organización debería determinar qué partes interesadas son pertinentes. Estas partes interesadas pertinentes pueden ser tanto externas como internas, incluyendo los clientes, y pueden tener un impacto en la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido.

La organización debería determinar qué partes interesadas:

- a) son un riesgo para su éxito sostenido si sus necesidades y expectativas pertinentes no se cumplen;
- b) pueden proporcionar oportunidades para mejorar su éxito sostenido.

Una vez que se han determinado las partes interesadas pertinentes, la organización debería:

- identificar sus necesidades y expectativas pertinentes, determinando las que se deberían tratar;
- establecer los procesos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La organización debería considerar cómo establecer relaciones continuas con las partes interesadas por beneficios tales como desempeño aumentado, comprensión común de los objetivos y los valores, y estabilidad aumentada.

5.3 TEMAS EXTERNOS E INTERNOS

5.3.1 Los temas externos son factores que existen fuera de la organización que pueden afectar a la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido, tales como:

- a) los requisitos legales y reglamentarios;
- b) los requisitos y acuerdos específicos del sector;
- c) la competencia;
- d) la globalización;
- e) los factores sociales, económicos, políticos y culturales;
- f) las innovaciones y avances en la tecnología;
- g) el entorno natural.

5.3.2 Los temas internos son factores que existen dentro de la propia organización que pueden afectar a la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido, tales como:

- a) el tamaño y la complejidad;
- b) las actividades y los procesos asociados;
- c) la estrategia;
- d) el tipo de productos y servicios;
- e) el desempeño;
- f) los recursos;
- g) los niveles de competencia y de conocimiento de la organización;
- h) la madurez;
- i) la innovación.

5.3.3 Al considerar los temas externos e internos, la organización debería tener en cuenta la información pertinente sobre el pasado, su situación actual y su dirección estratégica.

La organización debería determinar qué temas externos e internos podrían dar lugar a riesgos para su éxito sostenido o a oportunidades para mejorar su éxito sostenido.

Basándose en la determinación de estos temas, la alta dirección debería decidir cuáles de estos riesgos y oportunidades deberían tratarse, e iniciar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios.

La organización debería considerar cómo establecer, implementar y mantener un proceso para hacer el seguimiento, revisar y evaluar los temas externos e internos, con consideración hacia cualesquiera consecuencias sobre las que haya que actuar (véase 7.2).

6. IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

6.1 GENERALIDADES

Una organización se define por su identidad y su contexto. La identidad de una organización está determinada por sus características, basadas en su misión, su visión, sus valores y su cultura.

La misión, la visión, los valores y la cultura son interdependientes y la relación entre ellos se debería reconocer como dinámica.

6.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CULTURA

La identidad de una organización incluye su:

- a) misión: el propósito de la organización para existir;
- b) visión: la aspiración de aquello en lo que una organización querría convertirse;

- c) valores: los principios y/o los modelos de pensamiento que se pretende que jueguen una función en el modelado de la cultura de la organización y para determinar qué es importante para la organización, en apoyo de la misión y la visión;
- d) cultura: las creencias, la historia, la ética, el comportamiento observado y las actitudes que están interrelacionados con la identidad de la organización.

Es esencial que la cultura de la organización se alinee con su misión, su visión y sus valores. La alta dirección debería asegurarse de que se considera el contexto de la organización al determinar su misión, su visión y sus valores. Esto debería incluir una comprensión de su cultura existente y evaluar la necesidad de cambiar la cultura. La dirección estratégica de la organización y su política deberían estar alineadas con estos elementos de la identidad.

La alta dirección debería revisar la misión, la visión, los valores y la cultura a intervalos planificados y siempre que el contexto de la organización cambie. Esta revisión debería considerar los temas externos e internos que pueden tener un efecto en la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido. Cuando se hacen cambios en cualquiera de los elementos de la identidad, deberían comunicarse dentro de la organización y a las partes interesadas, según sea apropiado.

7. LIDERAZGO

7.1 GENERALIDADES

7.1.1 La alta dirección, a través de su liderazgo, debería:

- a) promover la adopción de la misión, la visión, los valores y la cultura de un modo que sea conciso y fácil de comprender, para lograr la unidad de propósito;
- b) crear un ambiente interno en el cual las personas estén implicadas y comprometidas con el logro de los objetivos de la organización;
- c) alentar y respaldar a los gestores en los niveles apropiados a promover y mantener la unidad de propósito y la dirección según las establece la alta dirección.

7.1.2 Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería demostrar liderazgo y compromiso en la organización:

- a) estableciendo la identidad de la organización (véase el capítulo 6);
- b) fomentando una cultura de confianza e integridad;
- c) estableciendo y manteniendo el trabajo en equipo;
- d) proporcionando a las personas los recursos, la formación y la autoridad necesarios para actuar con responsabilidad;
- e) fomentando los valores compartidos, la imparcialidad y el comportamiento ético para que se mantengan en todos los niveles de la organización;
- f) estableciendo y manteniendo una estructura de la organización para aumentar la competitividad, cuando sea aplicable;

- g) reforzando de manera individual y colectiva los valores de la organización;
- h) comunicando los éxitos logrados externa e internamente, cuando sea apropiado;
- i) estableciendo una base para la comunicación eficaz con las personas de la organización, tratando temas que tienen un impacto general, incluyendo el impacto financiero, cuando sea aplicable;
- j) apoyando el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización.

7.2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La alta dirección debería establecer las intenciones y la dirección de la organización en forma de la política de la organización, para tratar aspectos tales como el cumplimiento, la calidad, el ambiente, la energía, el empleo, la seguridad y la salud en el trabajo, la calidad de la vida laboral, la innovación, la seguridad, la privacidad, la protección de datos y la experiencia del cliente. Las declaraciones de la política deberían incluir compromisos para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas y para promover la mejora.

Al establecer la estrategia, la alta dirección debería bien aplicar un modelo reconocido y apropiado disponible en el mercado, o bien diseñar o implementar un modelo personalizado específico para la organización. Una vez elegido, es crucial mantener la estabilidad del modelo como la base sólida y la referencia para la gestión de la organización.

La estrategia debería reflejar la identidad de la organización, su contexto y su perspectiva a largo plazo. Todos los objetivos a corto y medio plazo deberían alinearse en consonancia (véase 7.3).

La alta dirección debería tomar decisiones estratégicas relacionadas con factores competitivos (véase la Tabla 1).

Estas decisiones de la política y la estrategia deberían revisarse para su continua idoneidad. Se debería tratar cualquier cambio en los temas externos e internos, así como cualquier nuevo riesgo u oportunidad.

Las políticas y la estrategia de la organización constituyen la base para establecer la gestión de los procesos (véase el capítulo 8).

Tabla 1 Ejemplos de acciones a considerar al tratar los factores competitivos

Factores competitivos		Acciones a considerar
A	Productos y servicios	- centrarse en los clientes actuales y potenciales y en los mercados potenciales para los productos y servicios - ofrecer productos y servicios estándar o diseños específicos para los requisitos del cliente - darse cuenta de las ventajas de ser el primero en el mercado o de seguir a otros - escalar la producción desde un solo ejemplar a la producción en masa, según sea apropiado - tratar con ciclos de innovación cortos o una demanda del cliente estable a largo plazo - gestionar los requisitos de la calidad

Continúa...

Tabla 1. (Final)

Factores competitivos		Acciones a considerar
B	Personas	- reconocer el desarrollo demográfico y los valores cambiantes - considerar la diversidad - cultivar una imagen de empleador atractivo - determinar la competencia y la experiencia deseadas de las personas a las que contratar - considerar los enfoques apropiados para la gestión de la contratación, el desarrollo de la competencia, la retención y la baja - tratar la flexibilidad de la capacidad considerando los contratos indefinidos frente a los contratos de duración determinada - considerar la jornada completa frente a la jornada a tiempo parcial o el empleo temporal, así como el equilibrio entre ellos
C	Conocimiento y tecnología organizacional	- aplicar el conocimiento y la tecnología actualmente disponibles a nuevas oportunidades - identificar la necesidad de conocimiento y tecnología nuevos - determinar cuándo se necesita que este conocimiento y esta tecnología estén disponibles y la manera de aplicarlos dentro de la organización - determinar si esto debería desarrollarse internamente o si debería adquirirse externamente
D	Aliados	- determinar los aliados potenciales - impulsar el desarrollo tecnológico conjunto con los proveedores externos y los competidores - desarrollar productos y servicios personalizados en empresa común con los clientes - cooperar con la comunidad local, el mundo académico, las autoridades públicas y las asociaciones
E	Procesos	- decidir si la gestión de los procesos será centralizada, descentralizada, integrada o no integrada o un enfoque híbrido relacionado con la determinación, el establecimiento, el mantenimiento, el control y la mejora de los procesos, incluyendo la asignación de funciones y responsabilidades - determinar la infraestructura necesaria de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (por ejemplo soluciones propietarias, personalizadas o estándares)
F	Lugar	- considerar la presencia local, regional y global - considerar la presencia virtual y el uso de las redes sociales - considerar el uso de equipos de proyecto virtuales descentralizados
G	Precio	- establecer el posicionamiento de precios (por ejemplo, estrategia de precios bajos frente a precios premium) - determinar los precios utilizando un enfoque de subasta/licitación

7.3 OBJETIVOS

La alta dirección debería demostrar liderazgo en la organización definiendo y manteniendo los objetivos de la organización basados en sus políticas y su estrategia, así como desplegando los objetivos en las funciones, niveles y procesos pertinentes.

Se deberían definir los objetivos a corto y largo plazo, y deberían ser claramente comprensibles. Los objetivos deberían cuantificarse cuando sea posible. Al determinar los objetivos la alta dirección debería considerar:

a) en qué medida la organización aspira a ser reconocida por las partes interesadas, como:

- 1) un líder con respecto a factores competitivos (véase 7.2) enfatizando la capacidad de la organización;

- 2) teniendo un impacto positivo en las condiciones económicas, ambientales y sociales a su alrededor;
- b) el grado de participación de la organización y de sus personas en la sociedad más allá de los temas relacionados con el negocio inmediato (por ejemplo, en organizaciones nacionales e internacionales, tales como la administración pública, las asociaciones y los organismos de normalización).

Al desplegar sus objetivos, la alta dirección debería fomentar la conversación para la alineación entre las diferentes funciones y niveles de la organización.

7.4 COMUNICACIÓN

La comunicación eficaz de las políticas y la estrategia, con objetivos pertinentes, es esencial para apoyar el éxito sostenido de la organización.

Dicha comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación debería incluir un mecanismo de retroalimentación e incorporar provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar vertical y horizontalmente y debería adaptarse a las diferentes necesidades de sus receptores. Por ejemplo, la misma información puede transmitirse de una manera a las personas dentro de la organización y de manera diferente a las partes interesadas.

8. GESTIÓN DE LOS PROCESOS

8.1 GENERALIDADES

Las organizaciones entregan valor mediante actividades conectadas en una red de procesos. Los procesos a menudo cruzan los límites de las funcionales dentro de la organización. Los resultados coherentes y predecibles se consiguen de manera más eficaz y eficiente cuando la red de procesos funciona como un sistema coherente.

Los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Las actividades de cada proceso deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización.

Al fin de lograr sus objetivos, la organización debería asegurarse de que todos sus procesos se gestionan de manera proactiva, incluyendo los procesos contratados externamente, para asegurarse de su eficacia y su eficiencia. Es importante optimizar el equilibrio entre los distintos propósitos y los objetivos específicos de los procesos, de manera alineada con los objetivos de la organización.

Esto puede facilitarse adoptando un “enfoque basado en procesos” que incluya establecer procesos, interdependencias, restricciones y recursos compartidos.

NOTA Para más información sobre el “enfoque basado en procesos”, véanse los principios de la gestión de la calidad relacionados en la Norma ISO 9000:2015, y el documento del “Conjunto de documentos para la introducción y el Soporte de la Serie de Normas ISO 9000:2008”, *Orientación sobre el concepto, el contenido y el uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*, disponible en: <https://committee.iso.org/tc176sc2>