# NORMA INTERNACIONAL ISO 10015

**Gestión de la calidad -**

**Directrices para la gestión de competencias y el desarrollo de personas**

Segunda edición
2019-12

**Contenido**


| | | Página |
|---|---|---|
| **Índice** | | **2** |
| **Prologo** | | **3** |
| **Introducción** | | **4** |
| 1 | **Alcance** | **5** |
| 2 | **Normativa de referencia** | **5** |
| 3 | **Terminos y definiciones** | **5** |
| 4 | **Gestión de competencias** | **6** |
| 4.1 | Generalidades | 6 |
| 4.2 | Determinación de las necesidades de competencia | 6 |
| 4.2.1 | Competencias Organizacional | 6 |
| 4.2.2 | Competencia de equipo o grupo | 6 |
| 4.2.3 | Competencia Individual | 7 |
| 4.3 | Evaluación de las competencias actuales y las necesidades de desarrollo | 7 |
| 5 | **Gestión de competencias y Desarrollo de personas** | **7** |
| 5.1 | Generalidades | 7 |
| 5.2 | Planificación | 8 |
| 5.3 | Estructura de los programas | 8 |
| 5.4 | Acciones | 8 |
| 5.5 | Funciones y responsabilidades | 9 |
| 5.6 | Evaluación del impacto de un programa de desarrollo de personal | 9 |
| 5.6.1 | Generalidades | 9 |
| 5.6.2 | Evaluación a nivel organizacional, de equipo, grupal e individual. | 10 |
| 5.7 | Determinación de las necesidades futuras de competencias y desarrollo de personal | 10 |
| **Bibliografía** | | **11** |


Uso exclusivo CAPACITACION APC



*Copia exclusiva para Capacitación A.P.C. prohibida su reproducción*

## Prólogo

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

Los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y los destinados a su posterior mantenimiento se describen en las Directivas ISO/IEC, Parte 1. En particular, deben tenerse en cuenta los diferentes criterios de aprobación necesarios para los diferentes tipos de documentos ISO. Este documento fue redactado de acuerdo con las reglas editoriales de las Directivas ISO/IEC, Parte 2 (ver www.iso.org/ directivas).

Se señala a la atención la posibilidad de que la utilización de los elementos del presente documento pueda ser objeto de derechos de patente. ISO no será responsable de identificar ninguno o todos esos derechos de patente. Los detalles de los derechos de patente identificados durante el desarrollo del documento se incluirán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patentes recibidas (véase www.iso.org/ patents ).

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

Para una explicación de 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 adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en los obstáculos técnicos al comercio (OTC), véase www.iso.org/iso/ fareword.html.

Este documento fue preparado por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la calidad y garantía de calidad, Subcomité SC 3, Tecnologías de apoyo, en colaboración con el Comité Técnico ISO/TC 260, Gestión de recursos humanos.

Esta segunda edición cancela y sustituye a la primera edición (ISO 10015:1999), que ha sido revisada técnicamente. Los principales cambios respecto a la edición anterior son los siguientes:

a) el documento se ha reestructurado mucho más en estrecha consonancia con la familia ISO 9000;

b) se ha actualizado para ayudar a una organización a determinar sus necesidades de competencia a intervalos planificados.

c) la gestión de competencias se ha aclarado aún más.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento debe dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. Una lista completa de estos cuerpos se puede encontrar en www.iso.org/members.html.

.

Uso exclusivo CAPACITACION A.P.C.



*Copia exclusiva para Capacitación A.P.C. prohibida su reproducción*

## Introducción

Introducción

Las personas son esenciales para las organizaciones. El desempeño organizacional depende de cómo se utilizan las competencias de las personas en el trabajo. La gestión de competencias y el desarrollo de personas a nivel organizacional, de equipo, grupal e individual son necesarios para que las organizaciones tengan éxito.

La gestión de competencias y el desarrollo de personas están claramente vinculados entre sí: el desarrollo de personas es parte de la gestión de competencias y las personas competentes requerirán desarrollo. Estos dos constructos están interrelacionados y, en muchos sentidos, son inseparables.

La aplicación de procesos planificados y sistemáticos para la gestión de competencias y el desarrollo de personas hace una contribución importante para ayudar a las organizaciones a mejorar sus capacidades, cumplir con su dirección estratégica y lograr los resultados previstos. La gestión de competencias tiene una importancia significativa en la mejora de las capacidades de la organización para crear y entregar valor.

Los principios de gestión de la calidad que subyacen a la familia de normas ISO 9000 (de la que forma parte la familia de normas ISO 10001 a ISO 10019) enfatizan la importancia de las personas competentes y una cultura que fomenta el crecimiento y el desarrollo posterior. .

Este documento proporciona orientación para ayudar a las organizaciones y a su personal a abordar cuestiones relacionadas con la gestión de competencias y el desarrollo de personas. Se puede aplicar siempre que se requiera orientación para interpretar referencias a personas competentes / desarrolladas dentro de la familia ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad, o cualquier otra norma de sistemas de gestión, por ejemplo, gestión de riesgos, gestión ambiental.

Este documento proporciona orientación para ayudar a las organizaciones a gestionar la competencia y desarrollar a su personal. La Figura 1 describe un proceso para esto.

Figura 1 - Un proceso para gestionar la competencia y desarrollar a las personas

Uso exclusivo CAPACITACIÓN APC

Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción

**Gestión de la calidad -**

**Directrices para la gestión de competencias y el desarrollo de personas**

## 1 Alcance

Este documento proporciona los lineamientos para que una organización establezca, implemente, mantenga y mejore los sistemas de gestión de competencias y desarrollo de personas para afectar positivamente los resultados relacionados con la conformidad de los productos y servicios y el necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.

Este documento es aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tipo o tamaño. No agrega, cambia ni modifica los requisitos para la familia ISO 9000 ni ninguna otra norma.

## 2 Referencias normativas

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

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

## 3 Términos y definiciones

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

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su uso en la estandarización en las siguientes direcciones: Plataforma de navegación en línea ISO : disponible en https://www.iso.org/obp
IEC Electropedia: disponible en http://www.electropedia.org/

3.1
competencia
Capacidad para aplicar conocimientos (3,4) y habilidades (3.3) para lograr los resultados de la intención
[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.10.4, modificado - Se han eliminado las notas a la entrada.]

3.2
desarrollo de personas
alentar a los empleados a adquirir competencias nuevas o avanzadas (3.1) mediante la creación de oportunidades de aprendizaje y formación con circunstancias para desplegar los resultados que se han adquirido

3.3
habilidad
Capacidad aprendida para realizar una tarea según una expectativa especifica.
[FUENTE: ISO 30401: 2018, 3.30]

3.4
conocimiento
activo humano u organizacional que permita tomar decisiones y acciones efectivas en contexto
[FUENTE: ISO 30401: 2018, 3.25, modificado - Se han eliminado las notas a la entrada]

USO EXCLUSIVO CAPACITACION APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

# 4 Gestión de competencias

## 4.1 Generalidades

Al considerar las necesidades de competencia, las organizaciones **debe**n determinar la competencia requerida para lograr los resultados previstos, a nivel organizacional, de equipo, de grupo e individual, teniendo en cuenta:

a) el contexto de la organización: cambios en las cuestiones externas/internas y las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes que afectan significativamente a las necesidades de competencia;

b) el impacto potencial de la falta de competencia en los procesos y la eficacia del sistema de gestión;

c) el reconocimiento de los niveles individuales de competencia en relación con la capacidad de desempeñar funciones específicas.

d) oportunidades para utilizar la competencia específica disponible en el diseño de funciones, procesos y sistemas relacionados con el trabajo.

La gestión de competencias **debe** considerar todos los procesos, funciones y niveles de la organización. La determinación de lo que se necesita **debe** comenzar por evaluar los niveles actuales de competencia, incluidas las limitaciones, y mantener información documentada sobre las necesidades de competencia especificadas, según corresponda. La organización **debe** determinar sus necesidades de competencia a intervalos planificados y en respuesta a los cambios en su contexto.

Las organizaciones pueden optar por usar proveedores externos para llevar a cabo cualquier actividad, incluido un análisis para determinar las necesidades de competencia y evaluar los niveles de competencia actuales, tal como se contempla en el presente documento. Si una organización utiliza un proveedor externo, **debe** garantizar un monitoreo y evaluación adecuados de las actividades.

## 4.2 Determinación de las necesidades de competencia

### 4.2.1 Competencia Organizacional

La competencia es afectada directamente por el contexto de la organización.

Al determinar los tipos y el nivel de competencia necesarios, la organización **debe** considerar, por ejemplo:

a) factores externos (por ejemplo, requisitos legales y reglamentarios, avances tecnológicos);

b) factores internos (por ejemplo, misión, visión, objetivos estratégicos, valores y cultura de la organización, gama de actividades o servicios, disponibilidad de recursos, conocimiento de la organización);

c) necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes (por ejemplo, reguladores, clientes, sociedad).

La información documentada **debe** mantenerse y/o conservarse según corresponda para apoyar y demostrar:

- necesidades de competencia:
  - organizacional relacionada con la organización.
  - equipo (equipo establecido o logros de entrenamiento grupal más informal);
  - individual (cualificaciones, resultados de la actuación profesional/evaluación);
- programas de desarrollo y otras iniciativas.

Uso exclusivo CAPACITACIÓN APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

- evaluación del impacto del desarrollo de competencias y acciones asociadas.

#### 4.2.2 Competencia de equipo o Grupo

Dentro de la organización, diferentes equipos o grupos necesitarán diferentes competencias según las actividades que realicen y los resultados previstos.

Al determinar las diferentes necesidades del equipo o grupo, la organización **debe** considerar:

a) liderazgo.

b) objetivos de equipo o grupo y resultados previstos;

c) actividades, procesos y sistemas;

d) estructura del equipo o grupo: jerarquía, número de personas y roles y responsabilidades;
e) cultura de equipo o grupo y la capacidad de cooperar, colaborar y cultivar el respeto

#### 4.2.3 Competencia individual.

Los requisitos de competencia individual **deben** determinarse en todos los niveles de la organización para garantizar que cada rol o función diferente sea efectivo.

Para determinar la competencia individual, la organización **debe** considerar:

requisitos de competencia externa;

funciones y responsabilidades;

actividades relacionadas con roles o funciones;

comportamientos (por ejemplo, inteligencia emocional, capacidad para mantener la calma en una crisis, capacidad para mantener la concentración durante el trabajo monótono, capacidad para trabajar cooperativamente dentro de un equipo directo y en toda la organización o con los clientes).

### 4.3 Evaluación de las competencias actuales y las necesidades de desarrollo

La organización **debe** revisar sus niveles de competencia actuales en función de las necesidades de competencia requeridas según lo determinado en 4.2 en el grupo de la organización, el equipo, el grupo y el individuo para establecer si o dónde se **debe**n tomar medidas para satisfacer las necesidades de competencia.

La organización **debe**:

a) considerar los niveles de competencia existentes;

b) compararlos con los niveles de competencia requeridos;

c) utilizar el pensamiento basado en el riesgo para priorizar las acciones para abordar las brechas de competencia.

## 5 Gestión de competencias y desarrollo de personas

### 5.1 Generalidades

Las necesidades de competencia organizacional se pueden satisfacer desarrollando la competencia de equipos, grupos e individuos. Las necesidades de competencia que se han identificado **debe**n estar relacionadas con el desarrollo de las personas. Las brechas, como los requisitos de competencia futuros previsibles, **debe**n identificarse y planificarse con anticipación.

El desarrollo de las personas **debe** estar relacionado con:

Uso exclusivo CAPACITACION APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

a) las necesidades de competencia determinadas para lograr la competencia en la organización en todos los niveles;

b) las necesidades de competencia determinadas por los individuos como parte de sus objetivos de desarrollo personal.

Permitir que las personas logren objetivos de desarrollo personal, así como satisfacer las necesidades de competencia de la organización, contribuirá al compromiso de las personas y a una cultura de calidad efectiva. Consulte la norma ISO 10018 para obtener orientación sobre la participación de las personas.

## 5.2 Planificación

Al planificar actividades de desarrollo de competencias, la organización **debe**:

a) determinar objetivos de desarrollo específicos (para abordar una brecha de competencias o una necesidad de desarrollo personal);

b) considerar las actividades de desarrollo pertinentes;

c) determinar los criterios para monitorear y evaluar los resultados del desarrollo;

d) considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar la ejecución efectiva de las actividades de desarrollo;

e) considerar los requisitos legales y reglamentarios;

f) determinar los recursos de la organización, incluidas las consideraciones financieras;

g) determinar las políticas de la organización;

h) determinar acuerdos contractuales con proveedores externos;

i) determinar los requisitos de planificación y programación;

j) determinar un proveedor apropiado;

k) determinar la disponibilidad, la motivación y la capacidad individuales (o de equipo/grupo).

## 5.3 Estructura del programa

La estructura del programa de gestión de competencias y desarrollo de personas **debe** incluir:

a) quién es la audiencia objetivo;

b) cuándo **debe**n alcanzarse los objetivos de desarrollo (por ejemplo, en un plazo de seis meses o en una fecha determinada);

c) cómo se van a llevar a cabo actividades específicas;

d) dónde se llevarán a cabo actividades específicas;

e) cuándo se llevarán a cabo actividades específicas y cuánto tiempo durarán;

f) cómo se evaluará el desarrollo;

g) cómo se reconocerá el logro de los objetivos (por ejemplo, premios, certificación).

## 5.4 Acciones

**5.4.1** Se **debe** alentar a los equipos, grupos e individuos a participar en actividades de gestión de competencias y planificación del desarrollo de personas para aumentar el compromiso y la apropiación.

Uso exclusivo CAPACITACION APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

**5.4.2** Las actividades de gestión de competencias y desarrollo de personas a nivel de equipo o grupo **deben** abordar:

a) establecer e impartir programas de capacitación en equipo o en grupo;

b) desarrollar y proporcionar una gama de comunicaciones específicas (por ejemplo, boletines, sitios web, aprendizaje electrónico);

c) asistir a conferencias externas, foros profesionales y eventos de networking;

d) el enlace con los organismos profesionales o comerciales pertinentes;

e) proporcionar estructuras de apoyo para compartir conocimientos y habilidades;

f) la contratación para subsanar brechas específicas;

g) reestructuración para utilizar la competencia dentro de la organización de una manera más efectiva y enfocada.

**5.4.3** El desarrollo de actividades a nivel individual puede incluir:

a) programas individuales de aprendizaje;

b) tutoría, coaching y supervisión;

c) planes de desarrollo personal;

d) estudios formales para cualificaciones;

e) asistir a conferencias externas, etc.;

f) capacitación (en el rol o función, aula, en línea);

g) eventos de networking .

## 5.5 Funciones y Responsabilidades

**5.5.1** Al ejecutar el programa de desarrollo, la organización **debe** determinar e identificar las diferentes funciones y responsabilidades.
La organización es responsable en gran medida:
a) determinar quién ejecutará el programa de desarrollo;
b) acordar el alcance, el propósito y la audiencia objetivo del programa de desarrollo;
c) facilitar el programa de desarrollo proporcionando los recursos necesarios;
d) comunicar los requisitos del programa a las partes interesadas pertinentes.

**5.5.2** Quienes ejecutan el programa de desarrollo de las personas y sus actividades son responsables en gran medida:
a) acordar el programa de desarrollo de las personas;
b) garantizar que el programa de desarrollo de las personas aborde las brechas de competencia pertinentes;
c) garantizar que las actividades sean adecuadas para la audiencia objetivo;
d) gestionar y entregar todas las partes del programa de acuerdo con los plazos acordados;
e) garantizar que el seguimiento y la evaluación se lleven a cabo según lo acordado.

## 5.6 Evaluación del impacto de un programa de gestión de competencias y desarrollo de personas

### 5.6.1 Generalidades

La organización **debe** establecer métodos para evaluar el impacto de los programas de gestión de competencias y desarrollo de personas y las actividades relacionadas con las necesidades de competencia qué recursos se

Uso exclusivo CAPACITACION APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

requerirán;

Al evaluar los resultados del programa de gestión de competencias y desarrollo de personas, la organización **debe**:

a) garantizar que los métodos de evaluación sean eficaces y estén acordados por las partes interesadas pertinentes;

b) apoyar el seguimiento del programa y sus actividades;

c) analiza los resultados del seguimiento;

d) determinar cómo el aumento de la competencia resultante del programa aborda las necesidades de competencia;

e) garantizar que el aprendizaje y los cambios en las prácticas se implementen y mantengan;

f) recabar la opinión de todas las partes interesadas pertinentes;

g) determinar las necesidades de competencia y desarrollo que subsistan tras la finalización del programa;

h) determinar las áreas de mejora del programa de desarrollo y las actividades adicionales necesarias

### 5.6.2 Evaluación a nivel organizativo, de equipo, grupal o individual

La eficacia de las actividades relacionadas con la gestión de competencias y el desarrollo de las personas puede evaluarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Por ejemplo:

a) a nivel organizacional:
   1) auditorías externas e internas o indicadores clave de rendimiento;
   2) niveles de quejas y satisfacción del cliente;
   3) índice de inconformidad y productividad;

b) a nivel de equipo o grupo:
   1) niveles de participación y retención del personal;
   2) desempeño del equipo o grupo frente a objetivos o benchmarking;

c) a nivel individual:
   1) seguimiento y observación;
   2) evaluaciones y exámenes individuales del desempeño;
   3) revisiones de los planes de desarrollo personal y la obtención de calificaciones.

## 5.7 Determinar **las necesidades futuras** de **competencia y desarrollo de las personas**

La organización **debe** determinar las necesidades futuras de competencia y desarrollo de personas en función de:

a) cambios demográficos, económicos, políticos o sociales;

b) la misión, visión, valores y cultura de la organización;

c) la introducción prevista de nuevos productos o servicios;

d) cambios en los requisitos reglamentarios y legales;

e) conocimientos emergentes;

f) investigación de mercado que determine o anticipe requisitos, necesidades y expectativas nuevos o cambiantes;

g) avances tecnológicos;

h) cambios en las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Uso exclusivo CAPACITACIÓN APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

## Bibliografía

ISO 30401:2018, Sistemas de gestión del conocimiento - Requisitos
ISO 10 0181) , Quality management systems - Directrices sobre la participación de las personas

Uso exclusivo CAPACITACION APC

*Copia exclusiva para Capacitación, A.P.C. prohibida su reproducción*

Asociación de Profesionales en Calidad A.C. en Alianza con
Asesores Profesionales en Calidad. S.C.

**Compartiendo experiencias**

Uso exclusivo CAPACITACION APC

Contacto:

Av. Lázaro Cárdenas 1007 Pte. Edificio GroundWork Piso 2
Col. Valle de San Agustín, San Pedro Garza García, N.L. México C.P. 66278
**e-mail:** apcservicios@apcalidad.org
www.apcalidad.org

**Tel. (81) 8320 4934, 8220 9172**

Copia exclusiva para Capacitación A.P.C., prohibida su reproducción