TESIS
SI 2009
R3

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Trabajo de Grado

Presentado como requisito parcial para optar al título de
MAGÍSTER SCIENTIARUM EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

FAU 1055 001 0000

Autor: Ing. Katiusca del V. Ravelo S.
Tutor: MSc Emmanuel López

Caracas, Noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar siempre junto a mí, apoyarme, acompañarme, guiarme, protegerme y ser la luz que guía mi camino.

A mi Madre por ser el principal apoyo en este largo camino que ha sido mis logros académicos.

A mi Padre por apoyarme en los momentos difíciles.

A mi Bebe Samuel Alejandro, motor principal en mi vida a quien amo con total entrega y devoción.

A mis hermanos por ser parte de mi vida y apoyarme cuando los necesito.

Al Profesor Emmanuel López por apoyarme durante toda la carrera y por ser mi amigo; le pido a Dios le colme de Bendiciones.

A la Señora Yosenit Martínez por ser una excelente persona, y por conformar un excelente equipo de trabajo en el Postgrado Sistemas de la Calidad.

Caracas, 15 de Julio de 2009

Señores
Director y demás integrantes
Consejo de Área de Ingeniería
UCAB,
Presentes.-

Referencia: **Aceptación de Tutor**

Estimados Señores:

Por medio de la presente hago constar que estoy dispuesto a supervisar, en calidad de Tutor, el Trabajo de Grado titulado **"El Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión en las organizaciones"**, que será desarrollado por la Ing. Katiusca del Valle Ravelo Suárez, titular de la cédula de identidad número 12.097.737, como requisito parcial para optar al Título de **Magíster en Sistemas de la Calidad.**

Así mismo hago constar que he leído las "Normas para la Realización, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado", así como la "Descripción de Funciones del Tutor", estando conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

Atentamente,

MSc. Emmanuel López C
C. I. Nº 3.189.576

ÍNDICE GENERAL

N° Pág.

AGRADECIMIENTOS ..... **I**

CARTA DE ACEPTACIÓN DELTUTOR ..... **II**

ÍNDICE GENERAL ..... **III**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **IV**

ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **VII**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **VIII**

RESUMEN ..... **IX**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I **4**

EL PROBLEMA 4

Planteamiento del Problema 4

Objetivos de la Investigación 10

Objetivo General 10

Objetivos Específicos 11

Justificación e importancia 11

Alcance de la Investigación 13

CAPÍTULO II **15**

MARCO TEÓRICO 15

Antecedentes de la Investigación 15

Fundamentos Teóricos 22

Definición de Términos Básicos 38

Aspectos Éticos y Legales 38

CAPÍTULO III **40**

MÉTODO 40

Tipo y Diseño de la Investigación 40

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 41

Técnicas para procesamiento y análisis de datos 42

Operacionalización de los Objetivos 42

CAPÍTULO IV 44
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS 44
El Malcolm Baldrige, La Norma ISO 9000:2008 y El EFQM, ... 44
El Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral 76
CAPÍTULO V 87
LA PROPUESTA 87
Diseño del Cuadro de Mando Integral 87
Cuadro de Mando Integral Empresa – modelo ISO 9001:2008 89
Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo Malcolm Baldrige 103
Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo EFQM 116
Cuadro de Mando Integral para una Organización Sin fines de Lucro. 127
Resultados Esperados 132
CAPÍTULO VI 135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 135
CONCLUSIONES 135
RECOMENDACIONES 138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 140

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág. Nº

Figura 1. Interacción de los conceptos Empresa – Producto – Cliente – Calidad. 5
Figura 2. La Matriz de Gestión 23
Figura 3. El Proceso de Gestión Estratégica 26
Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos 33
Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia 34
Figura 6. Modelo de Excelencia en gestión Malcolm Baldrige (2005) 35
Figura 7. Organización del CMI como Sistema 37
Figura 8. Modelo de Calidad Total Malcolm Baldrige» 48
Figura 9. Modelo EFQM año 1991 65
Figura 10. Modelo EFQM año 1999 66
Figura 11. Proceso completo de la autoevaluación 72
Figura 12. Esquema lógico «REDER» 74
Figura 13. Perspectivas del Balanced Scorecard 77
Figura 14. Arrancar desde una nueva premisa 78
Figura 15. Evolución del Balanced Scorecard 79
Figura16. Los principios de una organización basada en la estrategia 83
Figura 17. Sistema de Gestión basado en la estrategia 86
Figura 18. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Modelo ISO 9001:2008 91
Figura 19. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Modelo ISO 9001:2008 93
Figura 20. Mapa Estratégico: Perspectiva del Interna Modelo ISO 9001:2008 94
Figura 22. Mapa Estratégico Empresa – Modelo ISO 9001:2008 100
Figura 23. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Modelo Malcolm Baldrige 104

Figura 24. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Modelo Malcolm Baldrige 105

Figura 25. Mapa Estratégico: Perspectiva Interna Modelo Malcolm Baldrige 107

Figura 26. Mapa Estratégico: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Modelo Malcolm Baldrige 108

Figura 27. Mapa Estratégico del Modelo Malcolm Baldrige 112

Figura 28. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Empresa – Modelo EFQM 117

Figura 29. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Empresa – Modelo EFQM 118

Figura 30. Mapa Estratégico: Perspectiva Interna Empresa – Modelo EFQM 120

Figura 31. Mapa Estratégico: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Empresa – Modelo EFQM 122

Figura 32. Mapa Estratégico Empresa – Modelo EFQM 124

Figura 33. Mapa Estratégico del Modelo EFQM 129

Figura 34. Definición de la Estrategia 130

Figura 35. Objetivos Estratégicos 130

Figura 36. Mapa Estratégico de una Organización sin Fines de Lucro 131

Figura 37. Ciclo de Gestión Estratégica caso Hospital público en Venezuela 132

Figura 38. Resultados esperados Empresa Ciclo Medio de Vida bajo la Gestión de Calidad ISO 9001:2008 133

Figura 39 . Resultados esperados caso Hospital público en Venezuela 133

Figura 40. La Medición de la Calidad de Gestión y el Control de la Gestión 138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág. Nº

Gráfico 1. Premios Malcolm Baldrige entregados por categorías desde 1988 hasta el 2008 53

Gráfico 2. Los primeros 10 países con más Certificaciones ISO 9001:2000 62

Gráfico 3. Certificaciones ISO 9001:2000 entregadas en América del Norte 63

Gráfico 4. Certificaciones ISO 9001:2000 entregadas en América Central y del Sur 63

Gráfico 5. Ganadores del premio EFQM (1992 – 2007) 76

ÍNDICE DE TABLAS

Pág. Nº

Tabla 1. Operacionalización de los Objetivos de la Investigación.....43

Tabla 2. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 1988 – 2001.....51

Tabla 3. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 2002 – 2008.....52

Tabla 4. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 1988 – 2008.....53

Tabla 5. Criterios y Subcriterios del Modelo de Excelencia de la EFQM año 1999.....69

Tabla 6. Ganadores del premio EFQM (1992 – 2007).....75

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral Empresa – modelo ISO 9001:2008.....98

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo Malcolm Baldrige.110

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo EFQM.....123

Tabla 10. Cuadro de Mando Integral Organización Sin Fines de Lucro.....131

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

El Cuadro de Mando Integral como Instrumento de Medición de la Calidad de Gestión de las Organizaciones

Autor: Ing.Katiusca Del Valle Ravelo Suárez
Tutor: MSc Emmanuel López, MSc
Fecha: Noviembre de 2009

RESUMEN

Las empresas que fortalecen su organización implementando los sistemas de gestión de la calidad bajo los diferentes enfoques que existen, tienen como premisa común el mejoramiento continuo de su desempeño. Para detectar oportunidades de mejora, se mide la calidad de la gestión emprendida. El Balanced Scorecard presenta una metodología que permite tener una perspectiva integral de la gestión, lo que posteriormente se traduce a un instrumento donde la misión y visión así como las actividades u objetivos se presentan como indicadores que permitirán medir la gestión, éste es el Cuadro de Mando Integral. El propósito de este trabajo es proponer un instrumento que permita medir la calidad de gestión indistintamente del modelo del Sistema de Gestión de la Calidad implementado. Se efectúa entonces la revisión de los modelos ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM, desde el enfoque de control de gestión, así como la revisión y descripción de la metodología Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral; para finalmente elaborar un Cuadro de Mando Integral por cada situación organizacional presentada. La investigación es entonces, de tipo proyectiva y documental; se espera como resultado de la misma, ampliar el conocimiento en lo relativo a la medición de la calidad de gestión de las organizaciones y aportar una visión más amplia del uso de la metodología Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral, en organizaciones que hacen de la estrategia la guía de su gestión. Una vez presentada la propuesta se identifican los pasos cumplidos para lograrla, estos representan una aproximación a la aplicación de la propuesta en cualquier empresa, ya que cada organización diseña su Cuadro de Mando Integral según la realidad en la que se encuentra inmersa.

Palabras Clave: Calidad, Gestión, Control, Medición.

INTRODUCCIÓN

El concepto *CALIDAD* ha sido aplicado desde tiempos muy remotos, su implementación va desde el control de la calidad del producto hasta lo que conocemos hoy como Sistemas de la Calidad y Sistemas Integrados de la Calidad; lo que quiere decir que no sólo controlamos el producto y el proceso, se va un poco más allá involucrando al personal, todas aquellas partes de la organización que tienen incidencia directa en el producto, hasta el proceso o cadena de valor medular de la organización.

Desde la aparición del hombre en la tierra descubrió que para subsistir debía satisfacer las necesidades que le exigía su cuerpo, tales como comer, abrigarse y protegerse de los peligros que atentaban contra su vida, tales como animales salvajes.

Poblado el planeta surgieron agrupaciones de individuos, las cuales con el tiempo recibieron la denominación de familia y debido a su crecimiento se transformaron en grupos familiares; las formas de subsistencia evolucionaron, sin embargo empezó a dificultarse la satisfacción de la necesidad de alimento. Contribuyendo esto al primer intercambio de bienes, en este caso entre los diferentes grupos familiares cercanos.

Esta actividad de intercambio acompañó al hombre durante muchos años de evolución, tomando el nombre de la actividad comercial denominada EL TRUEQUE. Una vez que la humanidad conformó agrupaciones organizadas, estas se denominaron sociedades, aldeas, pueblos, ciudades, estados y países; entonces la actividad de intercambio creció. No se intercambiaban solo alimentos o insumos necesarios para la supervivencia; aparecieron otras necesidades que satisfacer, se inicia entonces la fabricación artesanal de bienes y la aparición de un nuevo medio para la actividad del trueque: EL MERCADO y otros medios para crear esos nuevos bienes: LA INDUSTRIA.

Superadas las dificultades propias de la civilización y luego de las transiciones y diferencias resueltas tanto en guerras, como pacíficamente; el ser humano se organizó en sociedades, masificándose así la actividad comercial, dando crecimiento e impulso a las industrias; que si bien tenían claro su principal objetivo de supervivencia e incremento de ganancias se alejaron de las óptimas prácticas de producción de bienes y oferta de servicios. Surgiendo entonces los conceptos de calidad en función de satisfacer, mantener e incrementar la fidelidad del cliente.

En este auge de diversas teorías de la calidad, los países y organizaciones tomaron y adaptaron las más convenientes y aproximadas a su cultura, por lo que hoy en día se manejan diversos enfoques del tema calidad; sin embargo aunque los principios fundamentales de cada modelo o enfoque varíe, el fin último de cada organización privada o pública es llevar un control que le permita mantener y superar sus propias metas en cuanto a la calidad de su gestión.

El propósito del presente trabajo es brindar una herramienta que le permita a las organizaciones indistintamente del Sistema de Gestión de la Calidad que se implemente, controlar la calidad de la gestión mediante la aplicación de la metodología Balanced Scorecard.

Para alcanzar este propósito se diseñará un Cuadro de Mando Integral, analizando tres escenarios de situaciones empresariales, cuya forma de trabajo esté enmarcada en los enfoques de calidad ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM. Estructurándose el presente trabajo en seis capítulos.

Capítulo I, "**El Problema**", conformado por el planteamiento del problema origen de este estudio, objetivos que se pretenden cumplir, así como la justificación alcance y limitaciones.

Capítulo II, "**Marco Teórico**", se presentan allí las investigaciones o trabajos anteriores relacionados con el tema planteado, los fundamentos teóricos y la definición de términos a ser utilizados.

Capítulo III, "**Método**", conformado por el tipo y diseño de la investigación, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, las fases de la investigación, las técnicas para el análisis e interpretación de los datos y la operacionalización de los objetivos.

Capítulo IV, "**Análisis de Datos**", en este capítulo se presentan, desarrollan y analizan los resultados de cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo V, "**La Propuesta**", el desarrollo de este capítulo comprende el diseño de la propuesta, es decir, el diseño del cuadro de mando integral para cada tipo de organización que trabaje bajo los enfoques de la calidad objeto de estudio en la presente investigación.

Capítulo VI, "**Conclusiones y Recomendaciones**", corresponde al análisis final y cierre de la propuesta; así como las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La era industrial a finales del siglo XVIII y principios del XIX permitió el surgimiento y consolidación de muchas de las grandes empresas que hoy día existen, algunas dedicadas al ramo textil, a la producción de energía y a la fabricación de vehículos entre otras actividades comerciales; con relación a esto Grima, Tort y Llabres (1995) señalan:

> A finales del siglo XVIII sobreviene la revolución industrial. Se crean las fábricas y con ellas comienza la desaparición del artesanado. Los artesanos y maestros pasan a ser trabajadores y encargados, se pierde el concepto de orgullo profesional y comienzan a aparecer los conceptos de estandarización – todos los trabajadores deben hacer el trabajo de forma similar – y de inspección (p. 2).

Entre los factores que influyeron en el surgimiento de la era industrial se encuentra la ausencia de los servicios básicos de uso frecuente en la actualidad, en otros casos, tales como la industria aeronáutica; la cual creció entre la primera y segunda guerra mundial. En los siglos XX y XXI la era tecnológica ha ejercido gran influencia en el surgimiento de las nuevas empresas y ha incrementado la competencia.

Si bien es cierto que el proceso de invención e innovación marcó la pauta para el desarrollo industrial, trajo nuevos productos y cubrió necesidades y expectativas en su momento, no es menos importante el hecho que el usuario indica el éxito o fracaso del producto final. Las empresas conscientes de este hecho comenzaron a dirigir sus esfuerzos no sólo en crear productos nuevos que compitieran en el mercado, también tomaron en cuenta la voz de

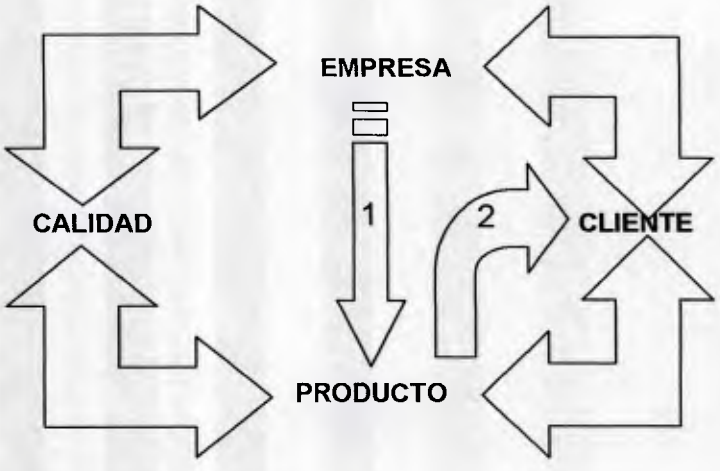
ese usuario y empezaron a escuchar lo que llaman **LA VOZ DE CLIENTE**; a este respecto en un enfoque a los servicios Acuña (2005) indicó:

> Los requerimientos del cliente o atributos del cliente están conformados por un listado de cualidades o características de un servicio, manejado en el lenguaje del cliente y que por lo tanto, deben ser obtenidos directamente de los clientes (por esto se llama la voz del cliente) (p.91).

Es así como analizando la evolución de la industria se encuentra también la modernización de un concepto muy antiguo: **LA CALIDAD,** descubriendo que la elaboración del producto es un proceso complejo que involucra a toda la organización y no sólo a la cadena productiva.

De lo anterior se puede presentar una interacción entre varios conceptos que hasta hace poco funcionaban de forma independiente:

Figura 1. Interacción de los conceptos Empresa – Producto – Cliente – Calidad.



Diseño: El investigador (2009)

Como se observa en la figura 1, las relaciones son directas, esto quiere decir que la empresa genera un producto, se le entrega al cliente y éste manifiesta su nivel de satisfacción como una medida de la calidad; si la

empresa toma en cuenta la llamada VOZ DEL CLIENTE mejorará el producto hasta satisfacer y superar las expectativas del mismo; a su vez es una interrelación cíclica, pues antes de conocer la opinión del producto por parte del cliente se puede actuar, ya que existen diversas herramientas de calidad que permiten mejorar el producto, su cadena de valor y hasta la organización.

Pareciera fácil lograr la interacción de los conceptos antes presentados; son muchos los caminos, modelos o enfoques que pueden conducir al logro de esta relación, para hacer una buena selección es importante tener presente la visión Rentabilidad - Sustentabilidad - Calidad.

Las organizaciones deben determinar, luego de un período de madurez empresarial, que su gestión ya bien definida puede consolidarse como número uno del mercado e incluso competir en el mercado internacional.

Si bien es cierto que las empresas toman acertadamente el camino de la calidad para mejorar y crecer, no es menos cierto que los esfuerzos y las barreras son más fuertes y complican la implementación de los Sistemas de la Calidad; esto se debe a que en el período de madurez consideran que tienen un normal funcionamiento y no hay nada que cambiar, convirtiéndose así estas circunstancias en un reto organizacional.

Una forma de evitar estas barreras y resistencias, sería emprender la gestión de la calidad en la etapa de crecimiento de la organización pues allí aún están en proceso de definición y esclarecimiento las funciones, interrelación y ejecución, tanto las estrategias organizacionales como de los niveles operativos. Es importante mencionar que una de las preocupaciones y objetivos prioritarios de las empresas en período de crecimiento es la rentabilidad; pero ésta no será eficientemente alcanzada sin que la gerencia

organizacional decida hacer las cosas bien desde sus inicios que no es más que implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Existen diversos enfoques y modelos de Sistemas de Gestión de la Calidad que pudieran ser atractivos para la organización; sin embargo, es pertinente mencionar que la selección del modelo para su implementación depende de la naturaleza, objetivos y propósitos de cada organización.

Por lo general las organizaciones seleccionan modelos o enfoques de la calidad que tienen relación directa con el producto que genera ingresos a la organización; y que atienden a requisitos nacionales e internacionales para comercializar sus productos, es decir para dar soluciones en el corto plazo y no como una herramienta de expansión, crecimiento y desarrollo futuro.

Definir en qué momento y por qué razón implementar un Sistema de Gestión de la Calidad y seleccionar un modelo o enfoque adecuado a la organización, es siempre una de las interrogantes que debe resolver una organización antes de iniciar el camino a la Calidad.

A continuación se mencionan los enfoques más resaltantes y tomados como referencia a nivel mundial: la norma ISO 9001:2008, es una guía que permite diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con un enfoque basado en procesos, en este documento se recogen las mejores prácticas a nivel mundial.

NORMA ISO 9001(2008) indica que "La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como «enfoque basado en procesos»" (p vi)

Este concepto resalta la importancia de los procesos de la organización, pilar fundamental para su funcionamiento y al mismo tiempo indica que al engranarse los procesos a la gestión se obtienen los resultados esperados.

El EFQM (European Foundation for Quality Management), cuyas siglas en español significan Fundación Europea para la Gestión de la Calidad; fue creada en 1988 y tiene su origen en la Gestión de la Calidad Total (TQM). Al respecto, Gil y Giner (2007) señalan:

> Las Bases del Modelo EFQM son las siguientes:
> La **satisfacción de los clientes** y la **satisfacción de los empleados**, así como **el impacto en la sociedad**, se consiguen mediante un **liderazgo** que impulse la **política** y estrategia, la **gestión del personal**, los **recursos** y **procesos** hacia la consecución de los **resultados de la organización** (p 602)

Este modelo posee nueve bases o criterios fundamentales en su enfoque, entre los cuales incluye los procesos y el engranaje de los mismos con el propósito de alcanzar los resultados esperados por la organización.

Se incluirá también en este estudio el modelo del Sistema de Calidad propuesto en el premio Malcolm Baldrige, el cual tiene un enfoque dirigido a las organizaciones que desean mejorar su eficiencia, los criterios que conforman su base de aplicación estimulan la extensión del enfoque más allá del producto mismo o del momento en que se proporciona el servicio. Rubio (2005) explicó:

> El premio *Malcolm Baldrige*, creado en 1987, surgió como respuesta de la pérdida de productividad y competitividad de las empresas norteamericanas y en vista de la trascendencia del Premio Deming en Japón. Al premio no se pueden presentar ni las empresas públicas ni las establecidas fuera de Estados Unidos.
>
> El premio Malcolm Baldrige presenta 7 criterios, subdivididos en 28 factores:
>
> - Liderazgo.
> - Información y análisis.
> - Planificación estratégica de la calidad.

- Desarrollo y gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la calidad de procesos.
- Resultados de la calidad operativos.
- Objetivo y satisfacción del cliente (p. 794)

Resalta en este enfoque que sus criterios toman en consideración de igual forma los procesos, los resultados y el cliente; y que la consecución de estos criterios interactuando de manera armonizada garantiza el buen desenvolvimiento de la organización.

Como se puede observar los tres enfoques de la calidad tienen elementos coincidentes; lo que dificulta más aún la selección de cualquiera de ellos para implementarlo en las organizaciones.

Sin embargo una vez resuelto este dilema e implementado el Sistema de Gestión, sea cual sea el enfoque o modelo que seleccione la organización; se corre el riesgo de descuidar el desenvolvimiento, desarrollo y calidad de la gestión.

Así como la implementación de los Sistemas de la Calidad cuenta en la actualidad con diversos enfoques; la calidad de gestión también tiene diferentes instrumentos para medirse. Se espera que la medición de la calidad de gestión no esté atada a una herramienta en particular; sino que, por el contrario, indistintamente de cual sea el Sistema de Gestión de la Calidad que hayan implementado las organizaciones, puedan utilizar un instrumento de medición que sea común a cualquier enfoque.

El Balanced Scorecard sin llegar a ser una norma de gestión empresarial, desarrolla una metodología integral que cubre una parte importante de las actividades de la empresa y logra una alineación a la Visión Empresarial. Kaplan y Norton (2002) plantean el objeto del Cuadro de Mando Integral,

como producto de la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard de la siguiente forma:

> El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (p 38)

Mediante la explicación anterior, se puede ver como el Balanced Scorecard toma elementos de la organización, los analiza y visualiza desde cuatro perspectivas y finalmente presenta los resultados de la aplicación de la metodología en un lenguaje común y fácilmente digerible para toda la organización; a fin de hacer del logro de los objetivos una meta colectiva.

Tomando en consideración que las organizaciones adoptan el enfoque de la calidad que se adapta a su necesidad y realidad empresarial y que no existe un modelo único para medir la calidad de gestión, surge la siguiente interrogante: ¿El Cuadro de Mando Integral permite medir la calidad de la gestión en las organizaciones, independientemente de Modelo o Sistema de Gestión de la Calidad escogido?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Proponer el Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión en las organizaciones, bajo los enfoques ISO 9001:2008, Malcolm Baldrige y EFQM.

Objetivos Específicos

- Caracterizar, desde el punto de vista de control de gestión, los enfoques de los sistemas de calidad Malcolm Baldrige, EFQM e ISO 9001:2008.

- Describir la metodología del Balanced Scorecard, y el Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de la gestión.

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de la calidad de gestión en las organizaciones.

Justificación e importancia

Todas las organizaciones sea cual sea su categoría (pequeña, mediana, grande o trasnacional), tienen como objetivo común recuperar su inversión y obtener el máximo de ganancias; sin embargo no escapan a la realidad que implica la necesidad de hacer inversiones, las cuales si no van de la mano con una gestión bien encaminada y conducida; corren grandes riesgos, que en el peor de los casos puede significar incluso pérdidas (materiales, monetarias, de talento humano, entre otros).

Algunas, toman conciencia de los aportes que hoy en día tienen las herramientas de la gestión de la calidad para disminuir los riesgos al decidir hacer una inversión y por esto actualmente la mayoría apoyan sus decisiones y operaciones productivas en la calidad. Así mismo las empresas que están naciendo y creciendo ven como espejos deseables de alcanzar; el éxito de organizaciones ya maduras que tomaron el camino de la calidad y crecieron aún más, por tanto deciden iniciar su gestión de la calidad desde sus primeros pasos.

El propósito de este trabajo es proponer un instrumento que permita a las organizaciones medir la calidad de su gestión, para así evaluar y mejorar continuamente; proyectándose en el mediano y largo plazo como empresas bien posicionadas en mercado nacional y/o internacional con procesos, productos o servicios de calidad.

Tomar la decisión de seguir el camino de la calidad es difícil para las organizaciones si no tienen claro el beneficio que ésta le dará; mucho más complicado aún es elegir una modelo o enfoque que permita a todos los integrantes de la organización involucrarse y comprometerse.

Por tanto se realizó un análisis de los modelos o enfoques planteados en la Norma ISO 9001:2008, los principios del EFQM y los criterios del Malcolm Baldrige, como guías para la implementación de la calidad y la metodología planteada por le Balanced Scorecard representada en el Cuadro de Mando Integral, a fin de presentar cómo puede ser medida la calidad de gestión en organizaciones que sigan el camino de la calidad bajo cualquiera de estos enfoques; de manera que indistintamente de las características del Sistema de Gestión de la Calidad se pueda mejorar continuamente a fin de que las empresas puedan tener un crecimiento no sólo organizacional sino también en el logro de sus propósitos financieros sean o no empresas con fines de lucro.

El estudio de los modelos de Calidad planteados por la Norma ISO 9001:2008, en el EFQM y el Malcolm Baldrige; permitieron desarrollar un sentido crítico en cuanto a los modelos de calidad existentes, su aplicación en las organizaciones, su enfoque actual y el criterio de selección de uno u otro modelo, así como determinar los beneficios de medir la calidad de gestión indistintamente del enfoque de la calidad adoptado.

Al plantear el diseño de un cuadro de mando integral como instrumento de medición de la calidad de la gestión, se va un paso más adelante en cuanto a control de la gestión; pues ya implementar un Sistema de Gestión de la calidad implica una mejora en la organización de forma significativa; luego asegurar este proceso de implementación y el normal desempeño del mismo, implica aplicar el concepto de mejora continua y dar mayor potencialidad a la calidad.

Alcance de la Investigación

El tema de la calidad ha sido abordado por diversos expertos, especialistas y teóricos, tales como: William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Walter Shewhart, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, entre otros; con múltiples enfoques, tales como los catorce puntos de la calidad de Deming y el ciclo "PDCA", la Trilogía Juran, el Diagrama Ishikawa, el Control Total de la Calidad (TQC), la Calidad Total, Seis Sigma, la serie de normas ISO (9001, 14001, entre otras).

Estos primeros pasos en la calidad abrieron horizontes a teorías modernas que incorporan estos conceptos antes mencionados, dándoles un enfoque integrador de la organización.

En el presente estudio se hizo una revisión de tres modelos o enfoques de calidad considerados los más reconocidos a nivel mundial y que dan tres perspectivas diferentes; el enfoque Europeo, el Norteamericano y un enfoque que abarca las mejores prácticas a nivel mundial, tales como lo son el EFQM, el premio Malcolm Baldrige y la normas ISO 9001:2008. Así como el estudio del Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral como metodología para la medición de la calidad de la gestión.

Por tanto el alcance de la presente investigación abarcó la revisión documental bibliográfica de los conceptos anteriormente mencionados, con el propósito de proponer una metodología a través del Balanced Scorecard que permita el control de la calidad de la gestión, independientemente del Sistema de Gestión de la Calidad que implementen las organizaciones.

Para desarrollar la propuesta, se consideraron los siguientes aspectos:

- Se consultó la bibliografía existente con respecto al premio EFQM, el premio Malcolm Baldrige y la guía ISO 9001:2008; y con relación al Balanced Scorecard como metodología para medir la calidad de la gestión, se revisó en principio la bibliografía presentada por los creadores del concepto Robert Kaplan y David Norton, así como lo que otros autores han escrito al respecto.

- Se realizó un análisis comparativo de los modelos de calidad EFQM, el premio Malcolm Baldrige y la guía ISO 9001:2008; y una revisión de la Metodología Balanced Scorecard, posteriormente se presenta el Cuadro de Mando Integral y sus componentes.

- El producto final es el diseño de un Cuadro de Mando Integral para organizaciones que han implementado los modelos de calidad presentados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Sustentar teóricamente el estudio implica exponer y analizar las teorías, investigaciones y antecedentes, en general, que deben ser considerados para el correcto enfoque de la investigación. Al respecto, Lerma (2004) expone: "el marco teórico será una descripción detallada de cada uno de los elementos esenciales de la teoría, de tal manera que la formulación del problema y su solución sean una deducción lógica de ella" (p.58).

Antecedentes de la Investigación

A nivel mundial las empresas han comprendido los beneficios aportados por la filosofía de la Calidad en todos y cada uno de los conceptos que se han estudiado y aplicado desde sus inicios como Control de la Calidad hasta los más recientes como Gestión de la Calidad.

En Venezuela se ha tomado en cuenta esta tendencia, implementando, en las organizaciones, los modelos o enfoques que se han generado a partir de dicha filosofía. Entre ellas se incluyen, el Control de Calidad Total, Seis Sigma, Círculos de Calidad, el Cuadro de Mando Integral y el sistema de calidad presentado por la norma ISO 9001:2008.

Son muchas las ocasiones en que se ha investigado en torno a las filosofías, enfoques y modelos de calidad existentes; encontrando entre los trabajos consultados, cuyo contenido guarda relación con el presente trabajo los mencionados a continuación:

a) Dávila, A. (2006) ***Propuesta de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard para la gerencia de proyectos de la empresa Oriente Consultores C.A. (ORICONSULTCA***. Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Sistemas de la Calidad no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Presentó como Objetivo General, Proponer un sistema de control de gestión aplicando la Metodología del BALANCED SCORECARD (Cuadro del Mando Integral) para la Gerencia, de Proyectos de la Empresa, "ORIENTE CONSULTORES C.A., (ORICONSULTCA).

Y como Objetivos Específicos: Conocer los resultados de la planificación estratégica de la Empresa ORICONSULTCA, Describir los procesos y elementos asociados a las operaciones de la Gerencia de Proyectos de ORICONSULTCA, Evaluar los principales factores y variables que inciden en la ejecución de los procesos de la Gerencia de Proyectos de ORICONSULTCA y Diseñar los indicadores para la evaluación y monitoreo del logro de cada objetivo identificado de la Gerencia de Proyectos de ORICONSULTCA.

El principal objeto del proyecto fue elaborar un Sistema de Control de Gestión para la Gerencia de Proyectos, de la empresa Oriente Consultores C.A., basado en la metodología del Balanced Scorecard, por medio del cual se establecieron los objetivos, procesos, variables críticas, indicadores de gestión y responsables de los mismos, así como el cronograma estimado para su realización.

Para esto en principio presentó la planificación estratégica de la empresa Oriente Consultores C.A y su resultado (misión, visión, valores y objetivos estratégicos); posteriormente muestra el mapa de procesos de la empresa,

describiendo de forma detallada cada uno de los procesos que lo integran; evaluó los principales factores y variables que incidían en la ejecución de los procesos de la Gerencia de Proyectos de ORICONSULTCA, arrojando como resultado ocho (08) principales factores los cuales implican el 82% de los problemas que afectan la Gerencia, por lo que elaboró un plan de acción con el propósito de eliminar ese porcentaje y posteriormente determinó las variables determinantes en la ejecución de un proyecto, mostrando su porcentaje de importancia; posteriormente presentó los Factores que inciden en el criterio de selección de empresas de consulta según su importancia o porcentaje de influencia, de aquí obtuvo que los clientes seleccionan una empresa consultora según cinco factores determinantes; también evaluó los procesos de la Gerencia de Proyectos, obteniendo como resultado cinco procesos fundamentales para el éxito de la gestión de la gerencia y un 78% de control de los procesos, sin embargo evaluó los factores que influyen en todos y cada uno de los procesos de la gerencia determinando para cada uno, los factores que aseguren el mayor porcentaje de control de proceso; diseñó los indicadores y presentó la propuesta del cuadro de mando integral y los indicadores como el Sistema de Control de Gestión de la Gerencia de Proyectos.

Concluye resaltando la importancia del Balanced Scorecard, indica que la posibilidad de complementar y conjugarlo con los elementos presentes en la norma ISO 9001:2000, radican en la cultura organizacional de cada empresa como factor fundamental.

El principal aporte de este trabajo de investigación es el detalle con el que se efectúa el análisis para el diseño del sistema de control de gestión de una parte de la organización; presentando la complejidad y extensión del estudio.

b) Manrique, Y. (2002) ***Sistema de medición de la gestión como una herramienta de la calidad para evaluar el desempeño de una empresa de ingeniería***. Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Sistemas de la Calidad no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Planteó como Objetivo General, Desarrollar un sistema de medición de la gestión como una herramienta de la calidad para evaluar el desempeño en una empresa de ingeniería.

Y como Objetivos Específicos: Identificar los procesos necesarios que requieran medir la gestión en la organización; Determinar la efectividad de las acciones de negocio y operaciones de la empresa a través de la medición de la gestión; y Determinar el alineamiento de los objetivos con las estrategias y actividades de la organización.

Se planteó en este trabajo el control integral de la gestión de cada área de la organización, estableciendo indicadores de eficacia, eficiencia y productividad. Estos indicadores se establecieron partiendo de la naturaleza básica del área en cuestión, analizando las entradas o insumos y salidas o productos entre un área y otra de la empresa en función a cinco componentes fundamentales (funciones, procesos, estructuración desempeño y clientes).

Posteriormente muestra un análisis a través de la metodología Balanced Scorecard, para establecer la interrelación entre la misión y visión de la empresa con los objetivos planteados por cada perspectiva y se elaboró un análisis Balanced Scorecard para presentar cómo los objetivos generales de la empresa y los objetivos de cada gerencia se engranan con la misión y visión de toda la organización.

A fin de mostrar los elementos utilizados para el control de gestión, se presentaron los objetivos de cada gerencia que permiten medir los procesos internos de la organización (Perspectiva Interna).

Y para la definición de los indicadores presentó lo que el autor denominó factores críticos de éxito; en función de la efectividad, la productividad y a su vez la calidad, satisfacción al cliente, resultado, tiempo de proceso, costos operativos y desperdicios; en función de los objetivos de cada gerencia.

Para conocer y analizar el comportamiento de los indicadores, elaboró un instrumento de recolección de datos y presentó el estado (valor obtenido), el rango (mínimo o máximo permisible) y una meta (ideal a alcanzar).

Concluyó indicando que obtuvo el diseño de una herramienta para medir el desempeño de una empresa de ingeniería; y afirma que para controlar es necesario procesar los resultados obtenidos para determinar el cumplimiento real de los objetivos planificados. El aporte de esta investigación al presente trabajo es importante, ya que presenta el control de gestión en una organización que no ha implementado aún los sistemas de gestión de la calidad.

c) Mazo (2002). ***Cuadro de Mando Integral para una empresa manufacturera de especialidades***. Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Sistemas de Calidad no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Objetivo General: Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa TAPPI C.A. que le permita un eficiente control de gestión de su sistema de calidad.

Objetivos Específicos: Contribuir con el proceso de adecuación del sistema de la calidad de la empresa TAPPI C.A en los requisitos contenidos en la norma de calidad venezolana COVENIN ISO 9001:2000; Desarrollar un sistema de medición efectivo que permita controlar los procesos de la organización; Alinear los principios y valores que guían la gestión de la empresa TAPPI C.A con los objetivos de calidad y con los objetivos funcionales y operacionales de las áreas que integran la organización; Adiestrar al personal de la empresa en los principios de gestión contenidos en la norma COVENIN ISO 9004:2000 durante el proceso del desarrollo del Cuadro de Mando Integral; y Aplicar el Cuadro de Mando I ntegral desarrollado para implementar el ciclo de mejora continua conocido como PHVA (planificar, hacer verificar y actuar).

Al finalizar la investigación determinó que se conjugaron los elementos requeridos en la norma de calidad COVENIN ISO 9001:2000, para la planificación de los procesos, su seguimiento y el análisis de los resultados para la toma de decisiones, logrando el objetivo de contribuir con el proceso de adecuación del sistema de calidad.

Construyó un sistema de medición efectivo que controlaba los procesos de la organización; este conservó la medición financiera, pero realzó un conjunto de medidas que vinculaban al cliente actual con la organización.

Este trabajo tiene gran importancia pues describe detalladamente la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una organización y su aporte al Sistema de Gestión de Calidad ya implementado; permite con claridad identificar los indicadores que son genéricos a todas las organizaciones y que permiten medir de forma sencilla el desempeño de la organización y detectar su mejora o incumplimiento para aplicar medidas preventivas y correctivas de forma inmediata.

d) Ruiz, E. (2004) ***Hospital de Zumarraga. Diseño del Cuadro de Mando Integral.*** Trabajo para el desarrollo de la organización, Zaragoza - España.

El objeto principal de este trabajo fue apoyar la Gestión de Equipos y Modelo Innovación, el cual significa el sexto paso que da la organización en materia de calidad; trabajo iniciado en el año 1992 con el Plan Integral de la Calidad.

Posteriormente abordó el tema estratégico, iniciando por el mapa de gestión pertinente al Hospital, la definición de la política y la estrategia, el establecimiento del enlace entre Misión, Visión y Valores; donde queda expresamente evidenciada la estrategia y a su vez se derivan los objetivos estratégicos y se presenta cómo están interrelacionados.

Luego elaboró el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, donde describe los objetivos a alcanzar, presentando la interrelación y dependencia entre ellos, así como los indicadores que evidencian el desempeño de la organización, efectuó una medición en el año 2002; lo que condujo a la elaboración del Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos del Hospital, introduciendo así el tema de mejora continua, mejores prácticas, entre otros.

Finalmente elaboró el Ciclo de Gestión, del que se derivan Planes de Acción para cada objetivo estratégico, estableciendo las actividades específicas a realizar con el propósito de cubrir y superar las expectativas de los clientes; estos conformaban el Plan de Gestión del Hospital, fijando metas para el año 2007, medibles mediante indicadores de desempeño, con el propósito de consolidar el Modelo del Sistema de Gestión de Calidad, identificando las dificultades que enfrentaba para el logro de estos objetivos y las ventajas internas para alcanzarlos.

Fundamentos Teóricos

Cuando una organización decide implementar un Sistema de Gestión de la Calidad debe siempre considerar que el éxito o fracaso dependerá en gran medida de los integrantes de la organización.

Por tanto es importante tomar medidas previas al inicio del proyecto de calidad preparando a la organización para afrontar este reto.

Se presenta a continuación una serie de parámetros que pueden ayudar a crear las bases organizacionales necesarias.

Gestión

Desde el punto de vista etimológico la palabra gestión tiene su origen del latín *gestio*; y se entiende como la acción y efecto de gestionar.

Ampliando el término gestión, se tiene que gestionar es, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Al efectuar la revisión bibliográfica se encontró que Koontz y Weirich (1994, c.p. Mellado, 2006) indicaron que "la gestión se puede definir como el conjunto de procesos planificados y desarrollados para coordinar (dirigir) las actividades dentro de una organización y conseguir alcanzar la máxima eficiencia interna y externa" (p. 19).

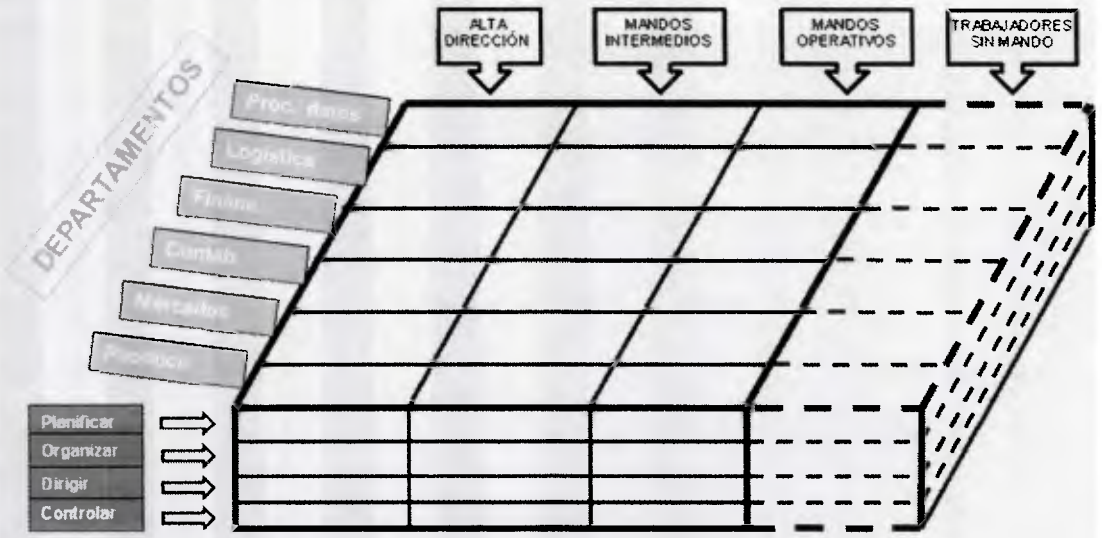
Este concepto presenta en resumen el mecanismo de funcionamiento de la organización, cuyo motor es la gestión capaz de engranarse con los procesos, y las actividades y producir resultados satisfactorios.

Como extensión al concepto anteriormente presentado Mellado (2006) indica "En la definición anterior se entiende la gestión como un conjunto de procesos. Esto quiere decir que es una actividad secuencial y múltiple; no algo puntual y preciso" (p. 20)

Resalta en este concepto de gestión la inclusión de la interrelación de los procesos y su capacidad de extenderse a diversas actividades y no ser un hecho estático.

La gestión vista como un proceso se puede dividir a través de las funciones administrativas (planificar, organizar, controlar y dirigir); las cuales integradas a la organización como se muestra en la figura 2, interactúan para obtener en conjunto resultados satisfactorios.

Figura 2. La Matriz de Gestión



Fuente: De Miguel (2005)

Se observa en esta figura una matriz, la cual presenta en una dimensión las cuatro funciones de la gestión (planificar, organizar, controlar y dirigir); una segunda dimensión con los tres niveles de mandos (alta dirección,

mandos intermedios y mandos operativos y en la tercera la división en departamentos de las actividades empresariales (producción, mercadeo, contabilidad, entre otros).

Esta representación permite tener una visión de la organización como un sistema donde todos sus elementos interactúan, se cruzan, relacionan y surten efectos entre sí y el único ente regulador es la *Gestión*.

Estrategia

Este aspecto forma parte de la Dirección y la Gestión de las organizaciones; influyendo de manera directa y específica en las acciones emprendidas para enfrentarse al medio ambiente externo y sus componentes; a este respecto Villalba (1996) la define indicando:

> Estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones, etc., lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estrategia. Además del plan, es muy probable que algunos protagonistas tengan previsto acometer acciones que no aparecen en la presentación formal de la estrategia. Estas acciones, que pueden o no reflejar una "agenda oculta" de la gerencia, constituyen el componente informal de la estrategia (p. 55).

Aunque la definición parezca algo simple y sencillo, en realidad es un tema amplio y complejo; ya que las organizaciones perfilan la gerencia en función de estas acciones, lo realmente importante es que la estrategia diseñada contemple aspectos vitales de la Gestión de las Organizaciones y que al mismo tiempo la Visión, Misión y Valores formen parte de la definición de la estrategia, a fin de que ésta tenga un corto, mediano y largo plazo de acción.

Gestión Estratégica

Una vez estudiados conceptos gestión y estrategia, es imprescindible revisar el complemento de ambos; la Gestión Estratégica, definida por Thompson y Strickland (1990, c.p. De Miguel, 2005) como "un proceso mediante el que los mandos formulan e implantan estrategias integradas para optimizar el logro de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las condiciones, tanto externas como internas existentes" (p. 198).

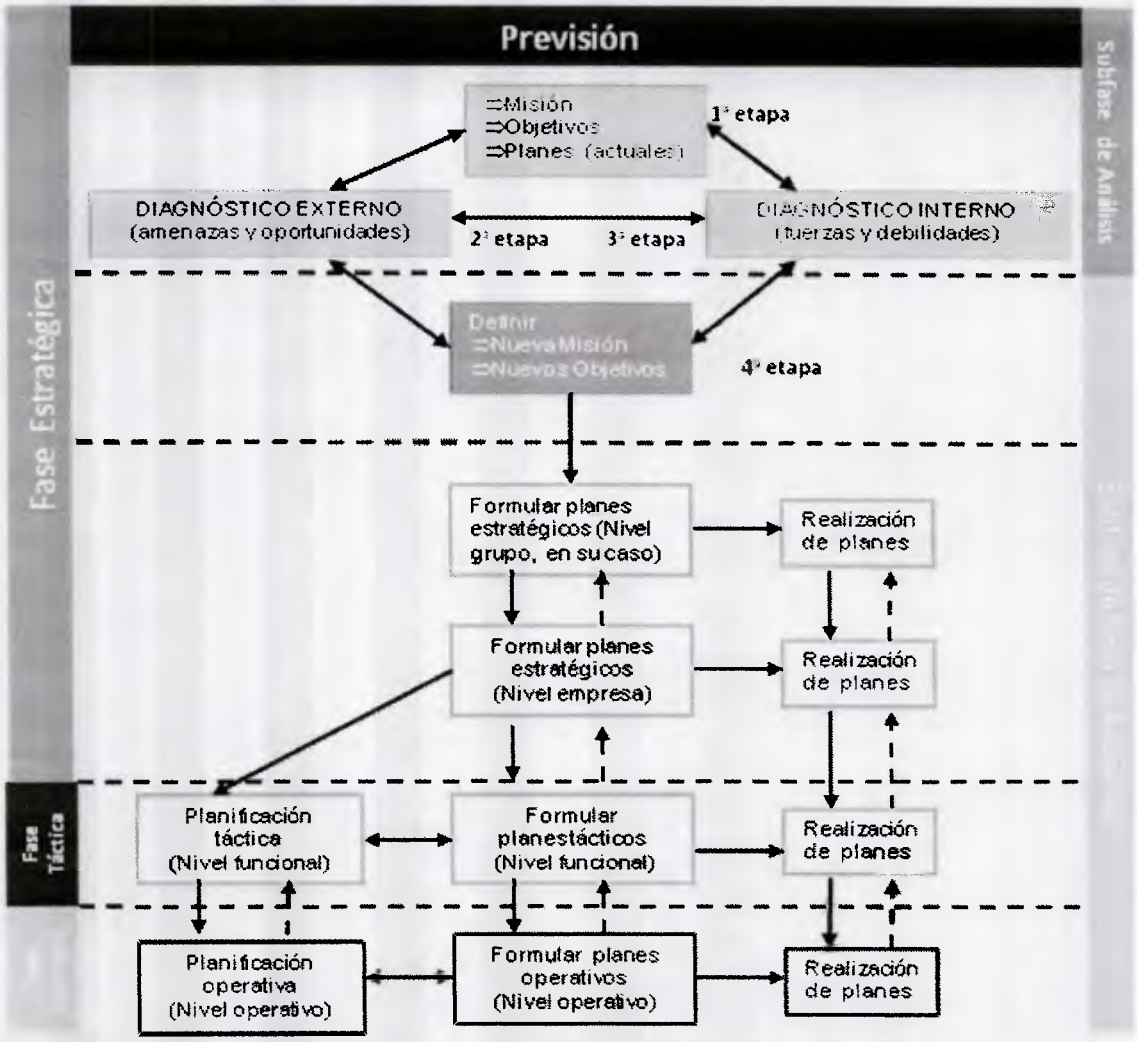
Para describir como se efectúa el proceso de Gestión estratégica De Miguel (2005) indica:

> La mayoría de los autores distinguen tres fases en el proceso de gestión estratégica:
> - Estratégica.
> - Intermedia y táctica.
> - Operativa o presupuestaria.
>
> La **fase estratégica** comienza con un examen de la misión, objetivos y planes actuales de la empresa, y continúa con las etapas de diagnóstico interno y externo, para, al final, definir la nueva misión y los nuevos objetivos si fuera necesario.
> En la etapa de diagnóstico externo se investigan **las amenazas y oportunidades del entorno**, mientras que la de diagnóstico interno estudia las **fuerzas y debilidades de la empresa** (o grupo).
> La última etapa de la fase estratégica concierne a la toma de decisiones en función de los análisis anteriores. Esta toma de decisiones es en gran parte, a largo plazo. (p. 200)

Esto quiere decir que el proceso de Gestión Estratégica implica arduo un trabajo de análisis interno y externo, donde además de identificar el potencial con que se cuenta; se generan planes inmediatos y futuros de la unidad en estudio (empresa, organización o parte de ellas).

Se muestra a continuación una representación gráfica del proceso de Gestión Estratégica.

Figura 3. El Proceso de Gestión Estratégica



Fuente: De Miguel (2005)

La figura muestra como se cumple el proceso de gestión estratégica en toda la empresa u organización; sin embargo es un proceso que puede adaptarse según el objeto de estudio a una parte de la organización.

Control de Gestión

Durante la mayor parte del siglo XX el control de gestión estuvo estrechamente ligado al control de costos, utilizándose parte de los procedimientos de contabilidad existente. Los problemas propiciados por la

caída de los precios del petróleo y las barreras comerciales, potenciaron la competencia.

Influyendo en este último aspecto el incremento de la oferta, dándole al cliente múltiples posibilidades de elegir, así como la mejora en la productividad, apertura de mercados y el surgimiento de nuevas tecnologías en el área informática y de las comunicaciones.

Todos estos factores hicieron que el control de gestión tradicional no fuese suficiente, pues reflejaba el desempeño de actividades pasadas, dando una visión a corto plazo influyendo de forma negativa en el desarrollo de la empresa. Trayendo consigo reducción en las inversiones a futuro, en investigación y desarrollo, en formación, entre otros.

En el enfoque tradicional de control de gestión sólo se ve el control de costos e inversiones, lo que dificulta visualizar el costo a largo plazo del desarrollo de productos; por otro lado en este enfoque los empleados no ven cómo su trabajo directo impacta en los grandes resultados financieros y con respecto al entorno no permite conocer los requerimientos del cliente y sus cambios ni la evolución de la competencia.

Con respecto al nuevo enfoque del control de gestión Membrado (2007) explica:

> ...los equipos de dirección con más visión de futuro, entendieron que si querían obtener buenos resultados sostenibles a largo plazo debían definirlos y marcar el camino para ello (estrategia), desarrollando las capacidades necesarias. Todo ello supone la mejora de la gestión, en el más amplio sentido del término, lo que debe traducirse en:
>
> - Orientarse hacia el cliente.
> - Estructurar los procesos internos.
> - Mejorar los sistemas de información.
> - Mejorar la gestión de los recursos humanos.
> - Invertir en formación / capacitación (p 114).

Indicadores

El uso de indicadores obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

A este respecto Benjamín (2007) señala:

> Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.
> Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.
> Un indicador pretende caracterizar el éxito o eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (p. 147)

El resultado del proceso de Gestión significa la suma de esfuerzos para el logro de los objetivos planteados, quienes necesiten conocer el comportamiento de las variables más importantes deben efectuar mediciones, comparar el estado inicial y final y analizar el resultado; obteniéndose entonces un ***indicador*** , que expresa una cantidad y una cualidad del desarrollo del proceso de gestión.

Eficacia

Este término significa el logro de objetivos o el alcance de los resultados esperados mediante una acción. En el contexto organizacional Daft y Marcic (2006) plantean que "la eficacia organizacional es el grado en que la organización logra una meta estipulada. Significa que la organización tiene éxito en el logro de lo que trata de hacer. La eficacia organizacional significa proporcionar un producto o servicio que los clientes valoren" (p. 9).

En este concepto muestran cómo los integrantes de la organización deben trabajar en función del logro de las metas y estas metas están claramente definidas.

Eficiencia

Este término guarda relación con la eficacia; pero va un poco más allá, pues implica de igual forma que la eficacia es el logro de un fin, sólo que en este caso deben emplearse los mejores medios y recursos y aprovecharse al máximo. Daft (2007) explica que:

> La eficiencia es un concepto más limitado que atañe al funcionamiento interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra se describirá como más eficiente. (p. 70).

La Organización ISO

La organización ISO cuyas siglas significan Organización Internacional de Normalización, congrega organismos nacionales de calidad de países de todo el mundo. En esta organización los Comités Técnicos (CT) llevan a cabo el trabajo de elaboración de normas internacionales de carácter voluntario, las cuales son utilizadas como guías y no significan aspectos legales a cumplirse en los países miembros. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional CEI en materia de normalización electrotécnica.

La Serie de Normas

Los proyectos de Normas Internacionales (DIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para la votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación al menos, el 75% de los organismos miembros.

En 1987 surge la "Serie ISO 9000", como una guía para las organizaciones que decidieran gestionar su empresa en torno a la calidad, a fin de trasladar a todos los niveles de la organización EL ENFOQUE AL CLIENTE, en este sentido la norma ISO 9001:2008 representa una guía para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

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.

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.

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.

4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de 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.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

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.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Norma ISO 9001:2008

La primera versión de la norma ISO 9001 fue publicada en el año 1994, ésta sirvió para que las organizaciones implantaran el concepto Aseguramiento de la Calidad, en el año 2001 se publica una nueva versión de la norma ISO 9001: 2001 introduciéndose el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad y en reciente aprobación y publicación se presenta la norma 9001:2008 como una actualización de la anterior.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

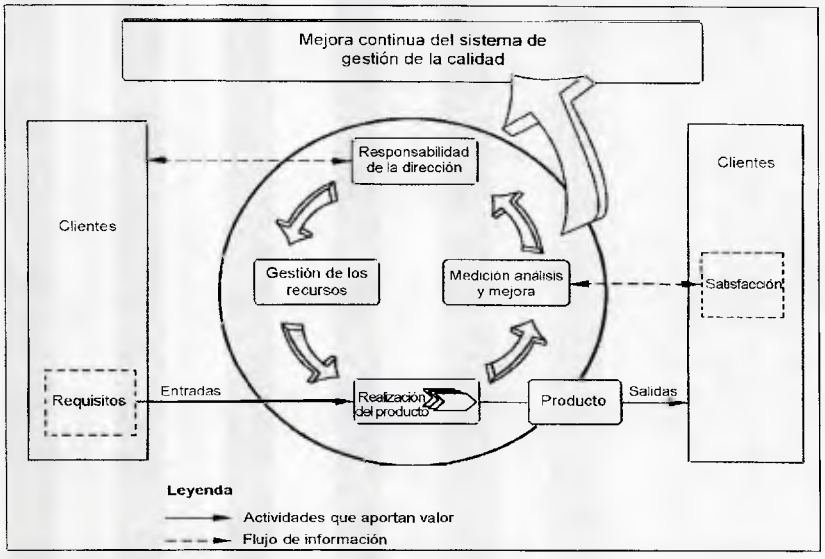
Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a. La comprensión y cumplimiento de los requisitos,
b. La necesidad de considerar los procesos en los términos que aporten valor,
c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad que se muestra en la figura 4 ilustra los vínculos entre los procesos que plantea la norma ISO 9001: 2008. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Todas las organizaciones que emprenden el camino de la calidad deben diseñar su propio modelo de Sistema de Gestión, el que presenta la Norma ISO 9001:2008 es una referencia que puede servir de guía, sin embargo ya que cada empresa tiene su naturaleza, propósitos y objetivos, debe identificar sus procesos, la interacción de los mismos, así como las actividades necesarias a ejecutar para lograr la satisfacción del cliente; sin embargo este no es el único propósito, es importante incluir el concepto de mejora continua.

Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001 (2008)

El enfoque del premio de la EFQM

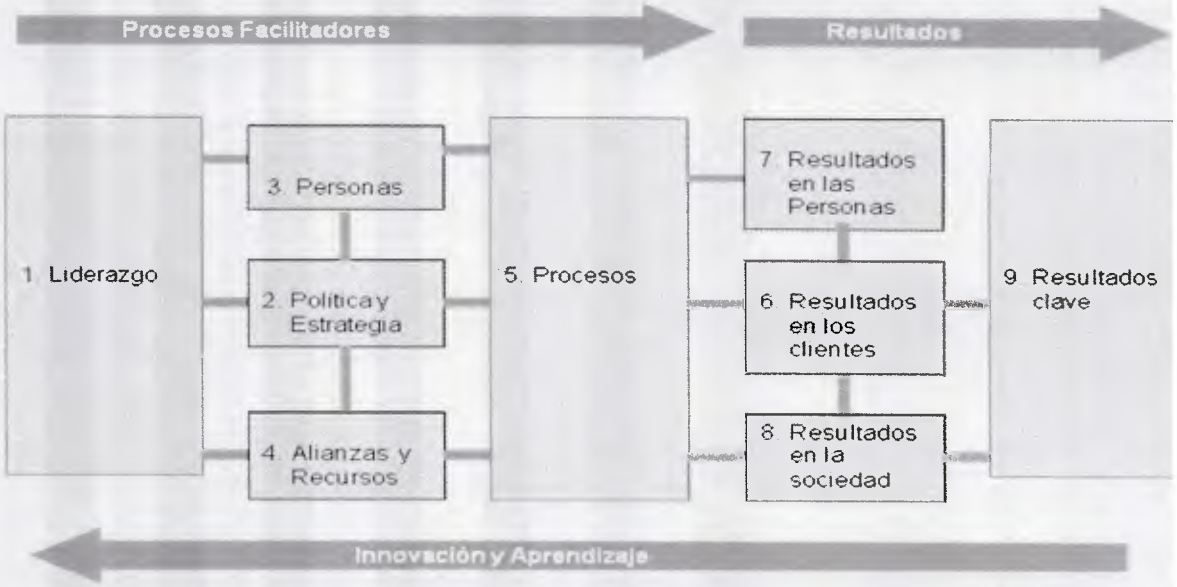
EL enfoque de calidad del Premio EFQM, lo presenta Membrado (2007) indicando:

> El Modelo EFQM de Excelencia, en su versión de 2003, presenta, al igual que en versión anteriores, nueve Criterios divididos entre Criterios Agentes Facilitadores (cinco) y Criterios de Resultados (cuatro). Los Resultados son los logros de la Organización y son consecuencia de los Agentes Facilitadores. Los Agentes Facilitadores son las prácticas de la Organización y pueden mejorarse a partir de la información procedente de los Resultados (p. 15).

Como se observa el enfoque de calidad de este premio posee en su interior la filosofía de la mejora continua de las prácticas de la organización, para lo que como indica Membrado se logra a partir de la información que se obtiene de los resultados de la gestión, estos se expresan en los indicadores.

Al mismo tiempo presenta el modelo del EFQM, que se muestra a continuación:

Figura 5. Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Membrado (2007)

Este modelo presenta la organización como un sistema impulsado por los conceptos fundamentales de la Excelencia como su enfoque principal.

El enfoque del premio Malcolm Baldrige

Señala Membrado (2002):

> EL Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la excelencia de la gestión de la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque al cliente y a su satisfacción.
> En Estados Unidos el Malcolm Baldrige se ha convertido en un estándart que es seguido como referencia para la implantación de un sistema de gestión basado en la Calidad Total de las empresas. De la misma manera se usa dicho modelo para efectuar el seguimiento de la evolución del sistema de gestión (p. 15).

Creado en 1987, el Premio Malcolm Baldrige, es una referencia para la implementación de la calidad y una herramienta básica para la competitividad

de las empresas norteamericanas, resaltando en este modelo el enfoque a cliente y a su satisfacción. A continuación se presenta el modelo.

Figura 6. Modelo de Excelencia en gestión Malcolm Baldrige (2005)

Fuente: Miranda, Chaborro y Rubio (2007)

El Balanced Scorecard

Es utilizado como una herramienta administrativa, que pretende traducir las metas estratégicas de la empresa en esfuerzos reales; utilizando indicadores de gestión desde distintas perspectivas.

Es utilizada para el control de la gestión empresarial. A este respecto Membrado (2007) explica que, el Balanced Scorecard "es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y hacer un seguimiento y mejora de la misma" (p. 7).

El Balanced Scorecard es concebido como un sistema integrado o integral de gestión, cuyo objetivo principal es motivar a directivos y empleados, para lograr exitosamente poner en práctica la estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) datan de 1990, cuando en el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro".

El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación.

Es así como publican el libro Cuadro de Mando Integral como creadores de esta metodología de gestión empresarial. Kaplan y Norton (2002) reseñan:

> Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un «Cuadro de Mando Integral» (Balanced Scorecard), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas; la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación (pp. 7 - 8).

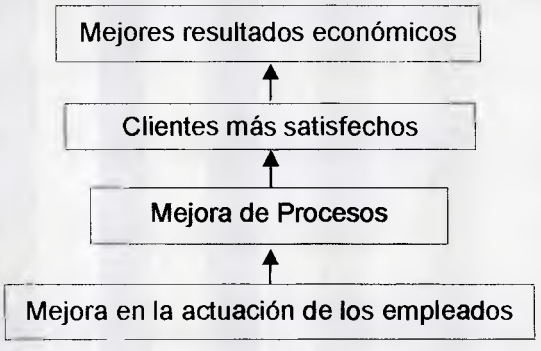
Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. Sin embargo, este concepto ha sido utilizado y desarrollado por

otros autores siguiendo la línea de los autores y creadores de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Salgueiro (2001) presenta el concepto del cuadro de Mando Integral indicando: El CMI es un sistema organizado coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes. La figura 7 representa el cuadro de mando funcionando como un sistema, según lo explica Salgueiro (2001) de la forma siguiente:

> Se basa en que, si la forma de trabajar de los empleados mejora, mejorarán también los procesos de la compañía. Si mejoran los procesos de la empresa en general, los clientes estarán más satisfechos, porque les llegaran los productos – servicios más rápidamente y en las condiciones que ellos desean; por tanto, comprarán más y mejorarán también, por ello, los resultados financieros de la empresa (p. 54).

Figura 7. Organización del CMI como Sistema



Fuente: Salgueiro 2001

Resalta de igual forma la importancia del apoyo y el compromiso de la Alta Dirección de la Empresa y explica detalladamente los tipos de indicadores que se pueden utilizar en el desarrollo de la metodología del (CMI); sin embargo también hace una reflexión acerca de los beneficios económicos reflejados en la satisfacción del cliente; ya que la mejora del trabajo de los empleados influye directamente en la mejora en toda la organización y al producir este efecto se incrementan los beneficios

económicos para la empresa; al compararlo con la definición de Norton y Kaplan, esta es coincidente con las perspectivas de este concepto.

Definición de Términos Básicos

1. **Calidad** grado en el que un conjunto de **características** inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000, 2005).

2. **Sistema de Gestión de la Calidad** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (ISO 9000, 2005).

3. **Cuadro de Mando** deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. (Kaplan y Norton, 2002).

4. **Cuadro de Mando Integral** Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Kaplan y Norton, 2002).

Aspectos Éticos y Legales

Se verificó de forma directa en las universidades del país la inexistencia de un trabajo previo en la materia en estudio, con motivo de respetar los preceptos y principios de ética profesional. Al mismo tiempo se respetó el contenido del material bibliográfico, cuidando cumplir con las normas de metodología correspondientes y hacer el uso de citas textuales sin tomar el texto original como una idea propia.

También es pertinente hacer referencia a las leyes que tienen inherencia en el tema de investigación; al respecto Roosevelt (2000) indicó que las bases legales "son artículos adscritos a las leyes que conforman el ordenamiento jurídico de una Nación, las cuales sustentan legalmente un tema investigativo". (p. 56). Con referencia al aspecto legal en nuestro país y para los efectos del presente trabajo de investigación rigen dos documentos:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999.
TITULO III
De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes
Capítulo VII
De los Derechos Económicos
Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos (p. 89).

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad del año 2002.
Título I
Disposiciones Generales
Capítulo I
Del Objeto, del Ámbito y de las Definiciones
Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos (p. 5).

CAPÍTULO III

MÉTODO

La ejecución del presente trabajo de investigación toma como punto de apoyo las características específicas de la investigación partiendo del tipo y diseño de la misma, así como la recolección, procesamiento, análisis, presentación e interpretación de la información recabada.

A este respecto Balestrini (2006) define el marco metodológico como:

> Situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca al tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de los datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación. (p. 126).

En principio el tipo y diseño de la investigación definen el contenido real de cada investigación, por lo que es vital presentar estos parámetros como preámbulo al desarrollo del trabajo.

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación a realizar se enmarca dentro del tipo de investigación es proyectiva y documental, en este orden de ideas Vanegas (2002) indica que la investigación proyectiva "se trata de buscar la verdad de los hechos sociales, realizar una interpretación general de las problemáticas, ubicarlas dentro de contextos que permitan entenderlas a partir de los modos de producción y la manera cultural en que se encuentran inmersas". (p. 50). Del mismo modo Eyssautier (2006) explica que:

> La investigación documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella

> información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad. (p. 159).

Al mismo tiempo este trabajo encuadrará en un diseño no experimental, transeccional descriptivo, bibliográfico; al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006) expresan:

> La Investigación No Experimental puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural para después analizarlas. (p. 205)

Por lo tanto el trabajo se desarrolla cumpliendo con lo establecido para el estudio transeccional descriptivo; a este respecto por Hernández, Fernández y Baptista (1994) indican "los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g., periódicos) o indicadores en un determinado momento" (p. 193). Finalmente la investigación bibliográfica consiste en la búsqueda de información a través de material bibliográfico, sin embargo es importante tener en cuenta la acotación de Eyssautier (2006) "la investigación bibliográfica debe ser lo suficientemente amplia para demostrar que el campo ha sido explorado por el investigador para que tenga sustancia, relevancia y mérito científico" (p. 160).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Toda investigación requiere la búsqueda de información que garantice su desarrollo de acuerdo al propósito planteado en el problema, los objetivos y el diseño de la investigación.

A estos efectos dice Arias (2006) "se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (67).

Es preciso entonces registrar esta información en un medio bien sea físico o virtual que permita que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados.

A dicho soporte, Arias (2006) indica "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 69)

Debido a las características del tipo de investigación documental bibliográfica, los datos o la información se recabaron de la revisión de material bibliográfico de tipo libros, revistas y documentos en internet. Esta revisión comprende la observación directa documental y la elaboración de fichas y el uso del grabador a fin de analizar posteriormente la lectura efectuada.

Técnicas para procesamiento y análisis de datos

Se emplearon Técnicas cualitativas, entre las que podemos mencionar la construcción de matrices y el establecimiento de relaciones causa – efecto entre los diferentes temas estudiados.

Operacionalización de los Objetivos

Tomando como referencia lo indicado acerca de la operacionalización por Arias (2006) "Aun cuando la palabra "operacionalización" no aparece en la lengua hispana este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos

abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores" (p 63).

A los efectos del presente trabajo de investigación se efectuó la Operacionalización de las variables con los objetivos específicos.

Siguiendo los pasos indicados por Arias (2006):

> "La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas: a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable, b) Definición real de la variable y c) Definición operacional de la variable" (p 63).

Tabla 1. Operacionalización de los Objetivos de la Investigación

Objetivo General: Proponer el Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión de las organizaciones		
Objetivo Específico 1: Caracterizar el control de gestión de los enfoques de calidad Malcolm Baldrige, EFQM e ISO 9001:2008		
Variable	Dimensiones	Indicadores
Control de Gestión	Enfoques de Calidad	✓ Método de Control de Gestión
Objetivo Específico 2 Describir la metodología Balance Scorecard y el Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de la gestión		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Metodología	Instrumento para la Medición de la Gestión	✓ Objetivos ✓ Estrategia ✓ Herramientas ✓ Indicadores de gestión ✓ Resultados esperados
Objetivo Específico 3: Diseñar un Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de gestión de las organizaciones		
Variable	Dimensiones	Indicadores
Calidad de Gestión	Organizaciones	✓ Medición de la calidad de gestion

Diseño: El Investigador 2009

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El Malcolm Baldrige, La Norma ISO 9000:2008 y El EFQM,

Tal como está expuesto en el primer objetivo específico se caracteriza a continuación cada uno de los modelos o enfoques desde el punto de vista del Control de Gestión.

El Malcolm Baldrige

En 1987 se crea en Estados Unidos el premio nacional a la calidad Malcolm denominado así en memoria del entonces Secretario de Comercio, principal impulsor de esta iniciativa. El premio es administrado y gestionado por el National Institute of Standards and Technology (NIST) y los galardones son entregados son anualmente entregados por el presidente de país.

Existen tres categorías en el premio: empresas de producción, empresas de servicio y pequeñas empresas; pudiendo concederse cada año hasta 12 premios por cada categoría. El examen para el premio se basa en un conjunto de criterios conocidos como "Criterios de Excelencia en el desempeño, que se dividen en elementos y áreas de resolución.

Heredia (2001) expone que para el año 1999 el Modelo de la Fundación Malcolm Baldrige estaba constituido por tres elementos:

- Estrategia y planes de acción

Mediante la estrategia y los planes de acción se establecen el conjunto de requerimientos a partir de la planificación estratégica a corto y largo plazo que deben cumplirse para que la estrategia de la empresa tenga éxito. La estrategia y los planes de acción guían todas las decisiones sobre los recursos y alinean los indicadores de todas las unidades de trabajo para asegurar la satisfacción del cliente y el éxito en el mercado.

- Sistema

El sistema está compuesto por seis categorías que definen la organización, sus operaciones y resultados.

Las tres primeras; liderazgo, planificación estratégica y atención centrada en el mercado y los clientes, se sitúan juntas para enfatizar la importancia de que el equipo de dirección esté centrado en la estrategia y los clientes. El equipo de dirección debe encauzar a la organización y buscar nuevas oportunidades.

Recursos humanos, gestión de procesos y resultados del negocio constituyen las categorías de resultados. Los empleados de la organización y sus procesos claves llevan a cabo el trabajo en la organización que conduce a obtener los resultados del negocio.

La utilización de este conjunto de indicadores tiene como propósito asegurar que los objetivos estratégicos están equilibrados entre los distintos agentes afectados por los resultados y entre el largo y corto plazo.

- Información y análisis

La información y su análisis son esenciales para la gestión efectiva de la organización y para el sistema basado en hechos para la mejora de resultados. La información y el análisis constituyen el sistema de gestión basado en indicadores. (pp. 39 – 40)

En su estructura estos tres grandes aspectos que comprenden el modelo o enfoque del premio Malcolm Baldrige, están desglosados en siete (07) criterios, que se subdividen en factores y estos a su vez se evalúan desde tres puntos de vista: planteamiento, realización y resultados.

Los siete criterios del premio Malcolm Baldrige fueron descritos por Membrado (2002):

1. *Liderazgo (125)*
   Contempla cómo la alta dirección crea y mantiene un sistema y visible de los valores y objetivos centrándose en los intereses de los clientes y accionistas, junto con una forma de dirección participativa que guíe todas las actividades de la compañía hacia la Excelencia. También se evalúa cómo la empresa integra sus responsabilidades públicas con sus valores y prácticas de calidad. Se distinguen dos subcategorías, que son:
   - Sistema de Liderazgo (85 puntos).
   - Responsabilidad pública y actitud cívica de la compañía (40 puntos).

2. *Planificación estratégica (85 puntos)*
   Evalúa la planificación estratégica y de negocio y el despliegue de los planes, así como también la evaluación del seguimiento que de los mismos se hace. Se distinguen dos categorías:
   - Proceso de desarrollo de la estrategia (40 puntos).
   - Estrategia de la compañía (45 puntos).

3. *Enfoque al cliente y al mercado (85 puntos)*
   Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave del sector del mercado al que pertenece la empresa. También examina los métodos de la compañía para mejorar sus relaciones con los clientes y para determinar la satisfacción de los mismos. Se distinguen dos subcategorías:
   - Conocimiento del mercado y los clientes (40 puntos).
   - Satisfacción del cliente y mejora de las relaciones con los clientes (45 puntos).

4. *Información y análisis (85 puntos)*
   Evalúa el alcance, validación, uso y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de Gestión Total de la compañía. Se distinguen dos subcategorías:
   - Medidas del resultado de la Gestión Total en la empresa (40 puntos).
   - Análisis de los resultados de la compañía (45 puntos).

5. *Desarrollo y dirección de los Recursos Humanos (85 puntos)*
   Evalúa la eficiencia de la compañía para conseguir que los empleados de la misma desarrollen todo su potencial y consigan así los objetivos operacionales y de calidad de la empresa. También examina esfuerzos para mantener un

entorno que conduzca a la participación total, al liderazgo en calidad y al crecimiento personal y de la organización. Se distinguen tres subcategorías:

- Sistemas de trabajo (35 puntos).
- Educación, entrenamiento y desarrollo de los empleados (25 puntos).
- Bienestar y Satisfacción del empleado (25 puntos).

6. *Gestión de procesos (85 puntos)*
   Examina los aspectos claves de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega al servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza cómo los procesos claves son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados, todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados. Se distinguen tres subcategorías:
   - Gestión de los procesos de producto y servicio (55 puntos).
   - Gestión de los procesos de soporte (15 puntos).
   - Gestión de los proveedores y asociados (15 puntos).

7. *Resultados empresariales (450 puntos)*
   Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio, tales como satisfacción del cliente, resultados financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados operacionales. También se examinan los resultados relativos a los competidores. Se distinguen cinco subcategorías:
   - Resultados de satisfacción del cliente (115 puntos)
   - Resultados financieros y de comportamiento del mercado (115 puntos)
   - Resultados de Recursos Humanos (80 puntos)
   - Resultados de los proveedores y empresas asociadas (25 puntos)
   - Resultados específicos de la empresa (115 puntos). (pp. 19 – 22).

Estos criterios están representados en la siguiente figura, donde se muestra los elementos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad del Modelo Malcolm Baldrige y la respectiva puntuación que suma el cumplir con cada requisito.

Figura 8. Modelo de Calidad Total Malcolm Baldrige»

Fuente: Membrado (2002)

El Control de Gestión y el Malcolm Baldrige

Desde el punto de vista de control de gestión los criterios del Premio Malcolm Baldrige están entrelazados a través de relaciones causa – efecto.

Esta alineación se consigue mediante indicadores que derivan de la estrategia. A este respecto Heredia (2001) indica:

> La utilización de indicadores canaliza las diferentes actividades de la empresa haciendo menos necesarios los procedimientos detallados o la toma de decisiones centralizada. Los indicadores, por tanto, sirven como una herramienta de comunicación y base para el despliegue de los requerimientos para alcanzar los resultados. (pp. 40 – 41)

De los siete criterios y elementos en que se descomponen, se mencionan a continuación los que forman parte del Control de Gestión según el enfoque o modelo Malcolm Baldrige:

4. Información y análisis
–Medidas del resultado de la Gestión Total en la empresa
–Análisis de los resultados de la compañía

6. Gestión de procesos
–Gestión de los procesos de producto y servicio (55 puntos).
–Gestión de los procesos de soporte (15 puntos).
–Gestión de los proveedores y asociados

7. Resultados empresariales
–Resultados de satisfacción del cliente (115 puntos)
–Resultados financieros y de comportamiento del mercado (115 puntos)
–Resultados de Recursos Humanos (80 puntos)
–Resultados de los proveedores y empresas asociadas (25 puntos)
–Resultados específicos de la empresa. (pp. 19 – 22).

Estos tres criterios, conforman el control de la gestión de la organización, pues se efectúan medidas del desempeño de la organización y los resultados de la gestión, así como los procesos fundamentales y los resultados globales de la gestión.

El modelo enfatiza el enfoque de sistemas para alcanzar la alineación de los objetivos. El enfoque de sistemas para la alineación de objetivos, particularmente cuando la estrategia y los objetivos cambian a lo largo del tiempo, requiere que los enlaces entre los elementos del modelo sean dinámicos.

Por ello los enlaces entre los elementos representan bucles de realimentación entre procesos y resultados para que de este modo pueda tener lugar el aprendizaje. Estos ciclos de aprendizaje siguen el ciclo de mejora:

- Planificación, incluyendo diseño de procesos, selección y despliegue de indicadores.

- Ejecución de los planes.
- Evaluación del progreso, teniendo en cuenta los resultados externos e internos.
- Revisión de los planes basado en la evaluación anterior, el aprendizaje, nuevas entradas y nuevos requerimientos.

Entrega del Premio Malcolm Baldrige

Para la calificación de la empresa que se postule para obtener el premio se asignan puntos de cumplimiento de cada uno de los siete criterios que se evalúan; para esto se toman en cuenta las tres dimensiones del Malcolm Baldrige presentadas por Griful y Canela (2002):

- *Aproximación (Approach).* Es el modo en que se abordan los ítems del premio. En la evaluación se tiene en cuenta: a) lo apropiados que son los métodos usados , b) la eficacia de estos métodos, c) si se basan en información y datos fiables, d) lo acordes que son los métodos con las necesidades de la organización y e) la evidencia de que hay innovación en la empresa.

- *Despliegue.* Se refiere al alcance de los métodos a los que nos hemos referido en el párrafo anterior. En la evaluación se tiene en cuenta la manera en que se plantea la aplicación de éstos métodos y su difusión en las distintas unidades de trabajo de la empresa.

- *Resultados.* Se refiere a la consecución de los objetivos relativos a los distintos ítems. Se tiene en cuenta la *performance* de la organización, la comparación con la competencia (*benchmarking*), las mejoras incorporadas, etc. (p. 38).

A continuación se presentan las organizaciones que han recibido este premio desde 1988 hasta el 2008:

Tabla 2. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 1988 – 2001

Año	Industrial	Servicios/Educación	PYME
1988	– Motorola – Westinghouse–Commercial Nuclear Fuels – Globe Metallurgical		
1989	– Miliken Company – Xerox Corporation		
1990	– IBM-Rochester – Cadillac	– Federal Express	– Wallace Company
1991	– Solectron Corporation – Zytec		– Marlow Induntries
1992	– Texas Instruments Defensa y Electrónica – ATT Network Systems	– Ritz-Carlton – ATT Universal Card	– Granite Rock
1993	– Eastman Chemical		– Armes Rubber
1994		– ATT Consumer Communications Services – GTE Directories Corporation	– Wainright Industries Inc.
1995	– Armstrong World Industries (Productos para la construcción) – Coming Telecommunications		
1996	– ADAC Laboratories	– Dana Commercial Credit	– Custom Research – Trident Precision Manufacturing
1997	– 3M Productos Dentales – Solectron	– Merrill Lynch Credit – Xerox Business Services	
1998	– Boeing Airlift and Tanker Programs1 – Solar Turbines		– Texas Nameplate
1999	– ST Microelectronics	– Ritz-Carlton – BI	– Sunny Fresh Foods
2000	– Dana Corporation – Spicer Driveshaft Division	– Operations Magnagement International, Inc.	– Los Alamos National Bank
2001	– Clarke American Checks Inc.	– Pearl River School Distric – University of Wisconsin – Stout – Chugach School District	– Pa´ls sudden Service

Fuente: Membrado (2002)

Tabla 3. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 2002 – 2008

Año	Industrial	Servicios/Educación	PYME	Sin Fines de Lucro
2002	– Comercial de Motorola Inc., el Gobierno y el Sector de Soluciones Industriales	– SSM Health Care (Salud)	– Subdivisión de la División de Impresión-Smith	
2003	– Medrad, Inc.	– Boeing Aerospace Apoyo – Caterpillar Financial Services Corp. – Comunidad consolidado del Distrito Escolar 15 (Educación) – Baptist Hospital, Inc.(Atención sanitaria) – Saint Luke's Hospital de Kansas City (Salud)	– Stoner Inc.	
2004	– El Bama Empresas	– Kenneth W. Monfort College of Business (Educación) – Robert Wood Johnson, Hospital de la Universidad de Hamilton (Salud)	– Placa de Texas Company, Inc.	
2005	– Soleado frescas Foods, Inc.	– DynMcDermott Operaciones Petroleras – Richland College (Educación) – Jenks Escuelas Públicas (Educación) – Bronson Methodist Hospital (Salud)	– Park Place Lexus	
2006		– Premier Inc. – North Mississippi Medical Center (la atención de la salud)	– MESA Products, Inc.	
2007		– Merced de los sistemas de salud (Salud) – Sharp HealthCare (la atención de la salud)	– PRO-TEC revestimiento Co.	– Ciudad de Coral Springs – Ejército de EE.UU. de armamento de Investigación, el Desarrollo y Centro de Ingeniería (ARDEC)
2008	– Molienda de maíz Cargill América del Norte	– Poudre Valley Health System (Salud) – Iredell-Statesville Escuelas (Educación)		

Fuente: Membrado (2002)

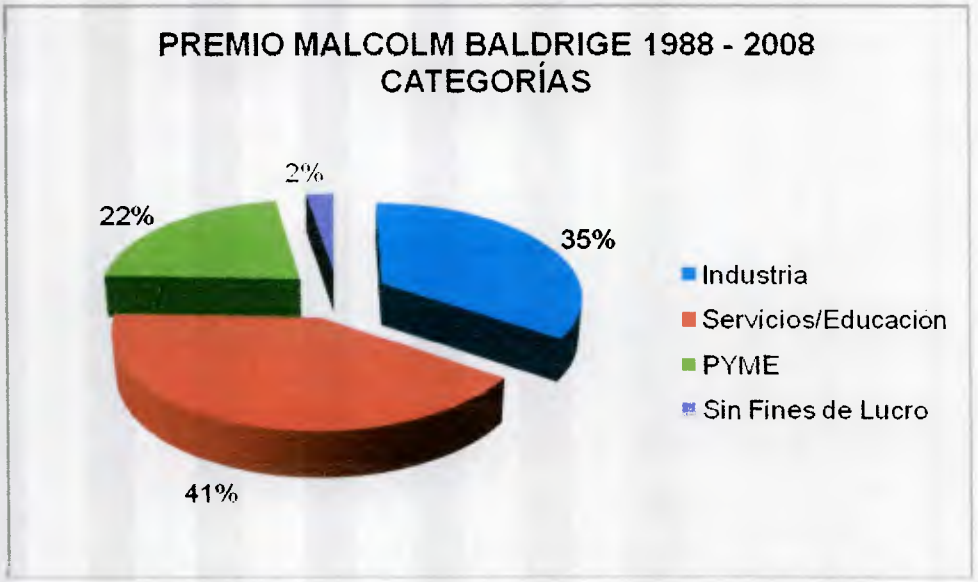
Estos datos presentados en las tablas anteriores se pueden compilar y presentar de la siguiente forma:

Tabla 4. Premios Malcolm Baldrige entregados entre 1988 – 2008

Categoría	Industria	Servicios/Educación	PYME	Sin Fines de Lucro	Total
Cantidad	27	32	17	2	78

Diseño: El Investigador 2009

Gráfico 1. Premios Malcolm Baldrige entregados por categorías desde 1988 hasta el 2008



Diseño: El Investigador 2009

Al analizar el gráfico anterior, se observa que en veinte años de trayectoria del Premio Malcolm Baldrige, la categoría que ha tenido más premios recibidos ha sido Servicios/Educación; lo cual podría indicar mayor atención por este sector a los beneficios y aportes de este premio.

La Norma ISO 9001:2008

Esta nueva norma es el producto de la revisión y adaptación de la anterior versión ISO 9001:2001 a las nuevas realidades globales; sin embargo su intencionalidad se mantiene vigente; pues su fin es proporcionar una guía que pueda ser utilizada como referencia para todo tipo de organización que desee de forma voluntaria y por decisión estratégica adoptar un sistema de gestión de la calidad.

Se presenta a continuación los elementos básicos de este documento, presentados por FONDONORMA (2008):

> 1 Objeto y campo de aplicación
> 1.1 Generalidades
> Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:
> a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
> b) aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
>
> 1.2 Aplicación
> Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.
> Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.
> Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (p. 1)

La norma presenta los requisitos del sistema de gestión de calidad en cuatro áreas específicas:

4. Sistema de gestión de calidad

4.1 Requisitos generales se enumeran cada una de las exigencias del sistema de gestión de la calidad, descritas en la Norma ISO 9001:2008 presentada por FONDONORMA (2008) indicando que "la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional". (P.2).

De igual forma se enumeran los requisitos pertinentes a la determinación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización; indica que se debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos; los criterios y métodos para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces; así como asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos; realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos; por último indica como requisito para los procesos que la organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Posteriormente en el ítem 4.2 Requisitos de la documentación se indica los requerimientos que debe cumplir el sistema de gestión con respecto a la documentación, resaltando que se debe incluir tanto la política como los objetivos de calidad y que estos deben declarase de forma documental; así como también los procedimientos y los registros requeridos por la Norma, de igual forma indica las exigencias específicas del Manual de la calidad y la forma en que debe hacerse el control de los documentos y de los registros.

5. *Responsabilidad de la dirección*

Inicia presentando las exigencias de la norma en el ítem 5.1 Compromiso de la dirección, donde se indica cómo debe ejercer su participación en el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de la calidad, así como la mejora continua de su eficacia; mencionando las diferentes actividades que evidencian su compromiso, entre ellas el comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, el establecimiento de la política y los objetivos de calidad, ejecutar las revisiones que corresponden a la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos; señala también que la dirección debe que se determinan y cumplen los requisitos del cliente para aumentar su satisfacción en el ítem 5.2 Enfoque al cliente; posteriormente explica detalladamente cuatro de las exigencias del Compromiso de la dirección en los ítems 5.3 Política de la calidad, 5.4 Planificación, 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación y 5.6 Revisión por la dirección.

6. *Gestión de los recursos*

Este aspecto es en principio una de las exigencias en las que la de la dirección participa; sin embargo es aplicable a roda la organización, en el ítem 6.1 Provisión de recursos la norma indica que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos; el ítem 6.2 Recursos humanos indica que el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, describiéndose posteriormente estas exigencias ; también implican los recursos el ítem 6.3 Infraestructura que se refiere al deber de determinar, proporcionar y mantener la

infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto; y finalmente el ítem 5.4 Ambiente de trabajo donde se especifica que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos el producto.

7. *Realización del producto*

Se describen aquí todas las exigencias de la Norma ISO 9001:2008 relacionadas con el producto; tales como 7.1 Planificación de la realización del producto, indica en este aspecto que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, que ésta debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad y se describe lo que debe tomarse en cuenta durante la planificación de la realización del producto mencionando entre otros los objetivos de la calidad y requisitos para el producto, establecer procesos y documentos y proporcionar recursos específicos para el producto, así como las actividades de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo, así como los registros que proporcionen evidencia de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos; 7.2 Procesos relacionados con el cliente la norma explica aquí cómo deben determinarse los requisitos relacionados con el cliente, la revisión de los requisitos relacionados con el producto y la comunicación con el cliente; 7.3 Diseño y desarrollo se presentan aquí los requerimientos para planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, describiendo todos los pasos detalladamente de la determinación de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, además de la manera de proporcionar los resultados del diseño y desarrollo, los cuales deben aprobarse antes de su liberación, las etapas de cómo deben realizarse las revisiones sistemáticas del diseño, la verificación respecto a lo planeado, la

validación del diseño y desarrollo y el control de los cambios en el diseño y desarrollo; 7.4 Compras en este ítem se describe los requisitos del sistema de gestión de la calidad con respecto a la adquisición de productos - insumos y todos los aspectos que comprende, cómo debe efectuarse la información de las compras y la verificación de los productos comprados; 7.5 Producto y prestación del servicio comprende aspectos como el control de la producción y de la prestación del servicio, validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, identificación y trazabilidad, la propiedad del cliente y la preservación del producto; 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

8. Medición, análisis y mejora

Como punto de partida la Norma ISO 9001:2008 presentada por FONDONORMA (2008) indica en 8 medición, análisis y mejora;

> 8.1 Generalidades
> La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
> a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,
> b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y,
> c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (p. 14).

8.2 Seguimiento y medición, este ítem se refiere al deber de realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos, el efectuar auditorías internas y a intervalos planificados para determinar si el sistema de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, además comprende el seguimiento y medición de los procesos y seguimiento

y medición del producto; 8.3 Control de producto no conforme, se indica en este ítem que la organización debe asegurarse que el producto no conforme sea con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega intencionados, haciendo mención además del tratamiento de de los productos no conformes ; 8.4 Análisis de datos, se describe cómo debe ejecutarse el análisis de datos y finalmente 8.5 Mejora, donde se hace mención al mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad, así como el uso y documentación de la acción correctiva y preventiva.

El Control de Gestión y la Norma ISO 9001:2008

Con el propósito de establecer cómo se efectúa el Control de Gestión en el Modelo o Enfoque de la Norma ISO 9001:2008, se considera prioritario revisar el concepto de Control de Gestión el cual fue presentado por Pérez y Veiga (2008). Indicando que

> El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que se desarrollen las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.
>
> En cuanto al ámbito de actuación, el control de gestión debe contemplar toda la empresa. Su objetivo, a diferencia de otros medios de control más específicos, consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados. (pp. 29 – 30)

De los cuatro ítems principales, se mencionan a continuación los aspectos que forman parte del Control de Gestión según el enfoque o modelo de la norma ISO 9001:2008:

5. *Responsabilidad de la dirección*

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

5.6.2 Información de entrada para la revisión

5.6.3 Resultados de la revisión

6. Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de Recursos

7. Realización del Producto

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.4Revisión del diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

7.4.3 Verificación de los productos comprados

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría Interna

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

8.3 Control de producto no conforme

8.4 Análisis de datos

Como se puede observar en todos los ítems de la norma está presente el control de la gestión de la organización, pues con ellos se revisan las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y se efectúa la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados.

El modelo enfatiza el enfoque de procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La norma ISO 9001:2008 (2008) indica:

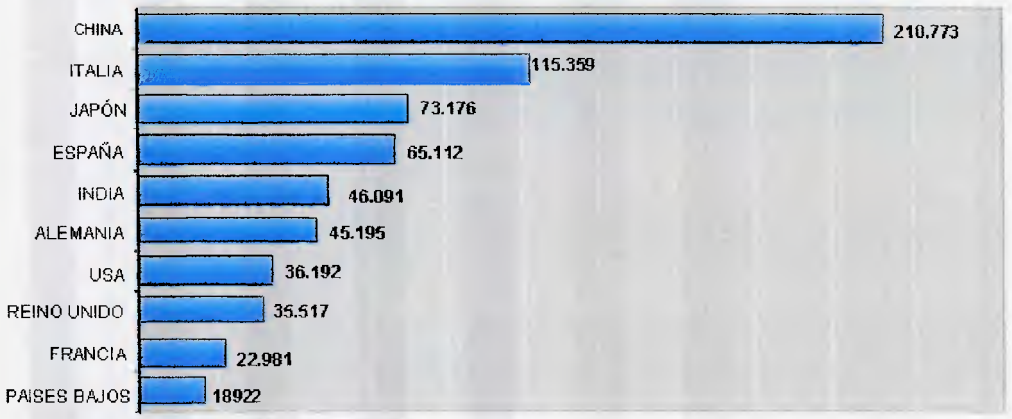
> NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:
>
> Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
>
> Hacer: implementar los procesos.
>
> Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
>
> Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (p. vii).

La Certificación ISO 9001

Desde la publicación y puesta en práctica de la primera versión de la serie de normas ISO 9001, 9002 y 9003 en el año 1987 por la Organización Internacional para la Normalización ISO; se crearon organismos a nivel mundial con competencia para certificar empresas de producción, empresas de prestación de servicios y productos con base en estos documentos de referencia; los cuales en la actualidad se rigen por la recientemente aprobada Norma Internacional ISO 9001:2008, la cual es adoptada Por cada país.

Desde el año 1987 hasta la actualidad, la cantidad de certificaciones de calidad ISO 9001 entregadas a nivel mundial varía, se presenta a continuación la cantidad acumulada de certificaciones bajo la norma ISO 9001:2001 a nivel mundial para el año 2007:

Gráfico 2. Los primeros 10 países con más Certificaciones ISO 9001:2001

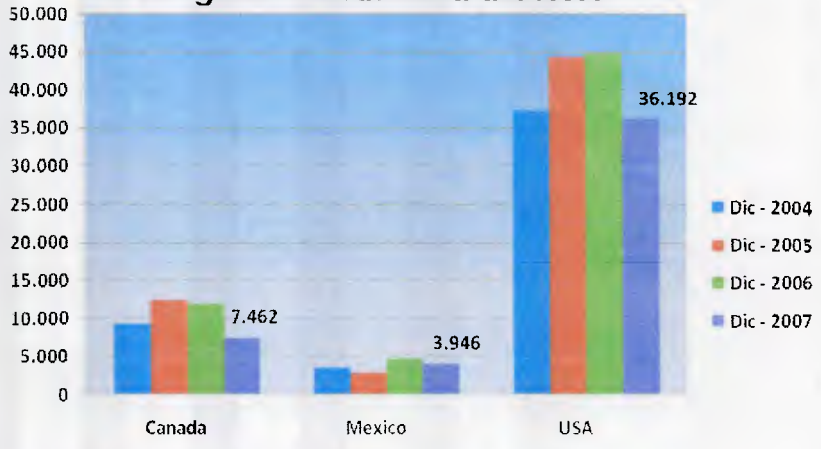


Fuente: ISO SURVEY – 2007

En el continente Americano también se evidencia esta realidad, es decir, cada país posee sus organismos acreditados para certificar empresas de producción, empresas de prestación de servicios y productos con base en las norma ISO 9001 como documento de referencia y al mismo tiempo cuentan con la participación de organismos certificadores externos; por tanto se

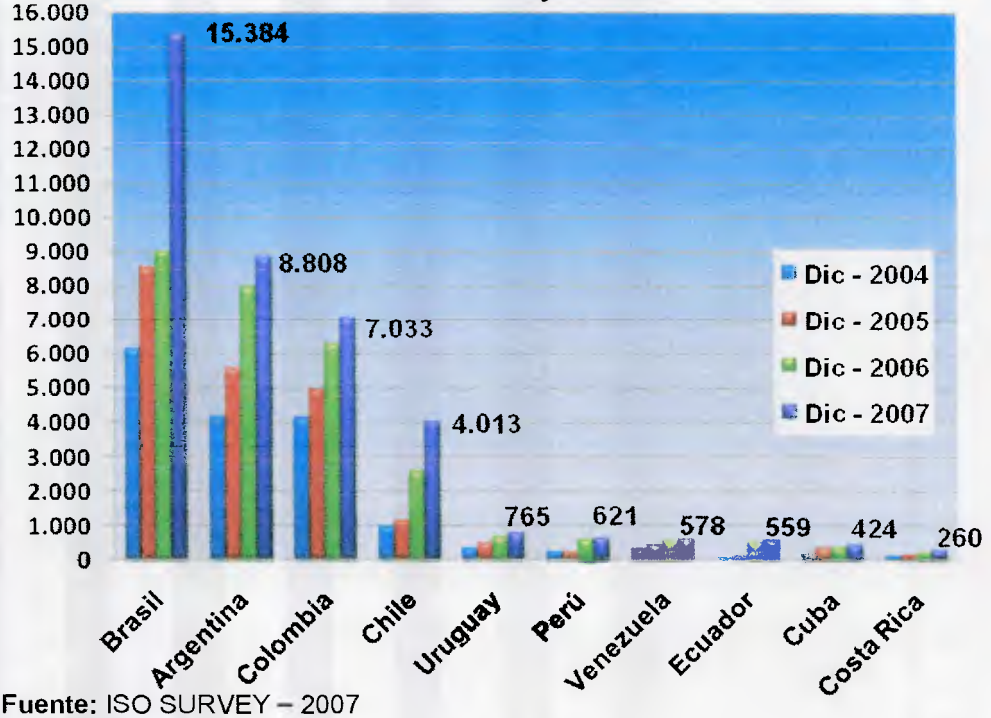
presenta a continuación el incremento de certificaciones bajo la norma ISO 9001:2001 entregadas en América desde el año 2004 hasta el año 2007:

Gráfico 3. Certificaciones ISO 9001:2001 entregadas en América del Norte



Fuente: ISO SURVEY - 2007

Gráfico 4. Certificaciones ISO 9001:2001 entregadas en América Central y del Sur



Fuente: ISO SURVEY – 2007

Como se indica, los datos anteriormente presentados provienen de La Encuesta de la certificación ISO 2007, efectuada por la Organización Internacional para la Normalización ISO.

Este estudio proporciona una visión a nivel mundial de la certificación a las normas: ISO 9001:2001, ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2002, ISO 13485:2003, ISO / IEC 27001:2005.

Los datos presentados en las gráficas corresponden a las certificaciones recibidas bajo la norma ISO 9001:2001 a nivel mundial hasta el año 2007. En un primer análisis de los resultados presentados, con respecto a los diez países con más certificaciones a nivel mundial, se observa que entre los líderes a nivel se encuentran China y Japón; sin embargo el continente con mayor predominio en la cantidad de certificaciones es Europa, así como también resalta la aparición en este grupo de India y Estados Unidos; siendo este último, el líder en certificaciones otorgadas en el Continente Americano, donde le siguen Brasil, Argentina y Colombia.

En un segundo análisis, una vez identificado los líderes a nivel mundial y en América; es importante destacar que Venezuela por su parte está entre los diez países con más certificaciones de los treinta y dos países que participaron en la encuesta en América del Sur, esto puede interpretarse como positivo para nuestro país; sin embargo si se observa en el panorama mundial a China con 210.773 certificaciones, lo que representa un 22% del total de certificaciones otorgadas con respecto a Venezuela con 578 certificaciones, lo que representa aproximadamente el 0,1%; pudiendo inferirse de este resultado que el camino es difícil y cuesta arriba.

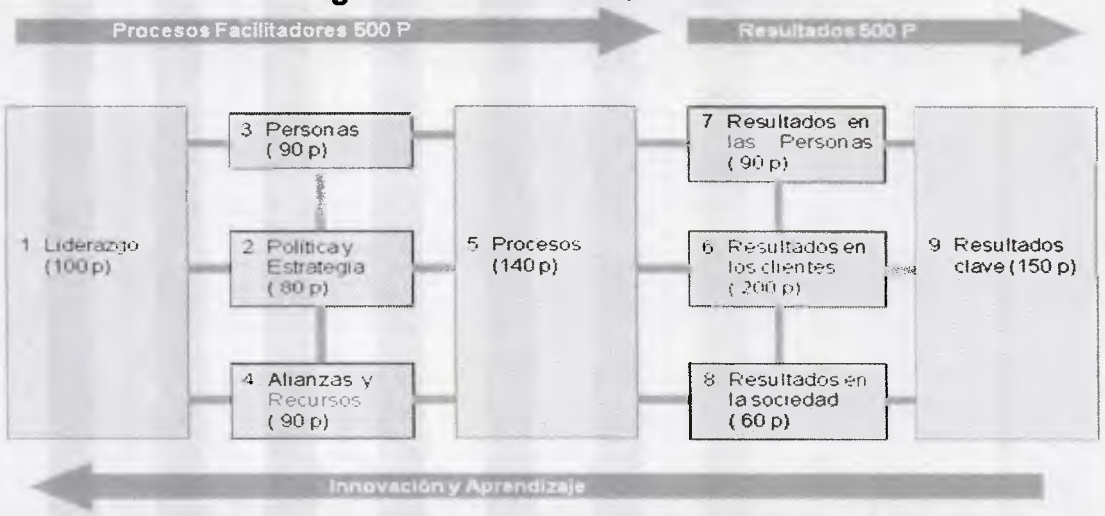
El EFQM

El 15 de Septiembre del año 1988 EN Bruselas se crea la «European Foundation for Quality Management» (EFQM); participaron catorce compañías líderes de distintos sectores, tanto industriales como de servicios (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen); la fundación nació con el propósito de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales.

Una de las acciones más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo a la calidad en el Año 1991, contando con la participación de la Comisión Europea y la Organización Europea para la calidad (EOQ) como organizadores.

Para este año el modelo presentaba el esquema que se muestra en la figura siguiente:

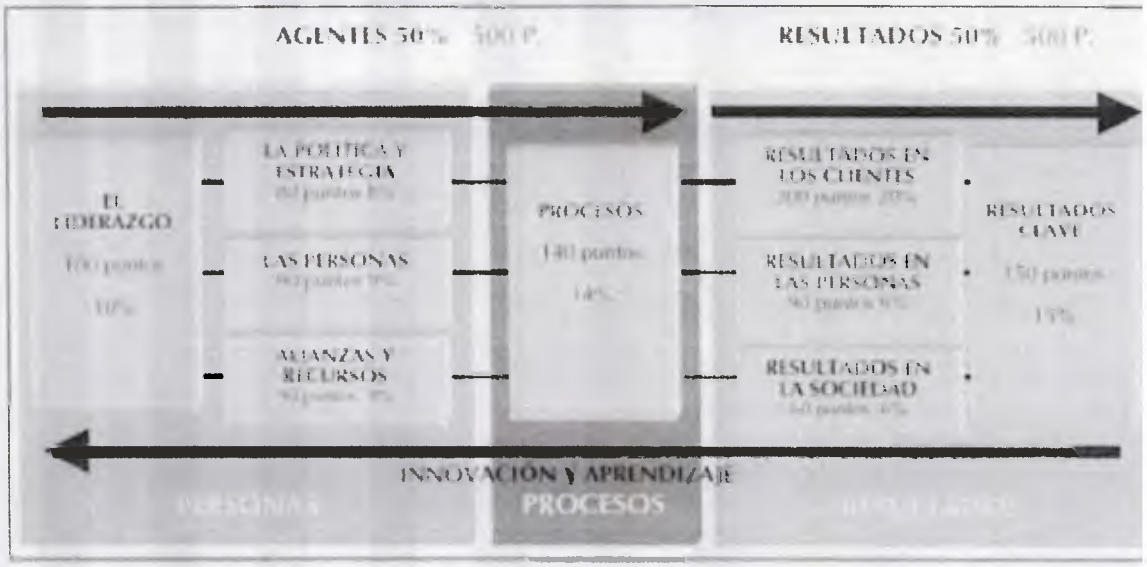
Figura 9. Modelo EFQM año 1991



Fuente: Membrado (2003)

En el mes de abril del año 1999 se presentó el nuevo modelo de excelencia de la EFQM, en el cual se incluyen dos aspectos nuevos de gestión como son la gestión de las alianzas y del conocimiento.

Figura 10. Modelo EFQM año 1999



Fuente: Dorado, Gallardo y Gallardo (2005)

La versión vigente del modelo EFQM de Excelencia es del año 2003, a este respecto Ferrando y Granero (2005) indicaron: "Se trata de un único modelo EFQM con tres versiones: Empresas, Pequeñas y Medianas Empresas; y Sector Público y Organizaciones del Voluntariado. (p. 33)

Como se aprecia en las figuras y en el párrafo anterior, el modelo EFQM presenta la misma estructura de su creación; la variación está en las categorías que se establecen e incluyen para otorgar las modalidades del premio.

La base del modelo EFQM de la Excelencia fue presentada por Ferrando y Granero (2005):

> Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y los Recursos y los Procesos (p. 32).

Además el modelo consta de 9 criterios y 32 subcriterios, divididos entre agentes facilitadores y resultados; donde los primeros (agentes facilitadores), reflejan la manera de actuar de la organización y los segundos respectivamente (resultados), se refieren a los logros de la organización.

Los nueve criterios fueron presentados por Palomo (2007) en las siguientes definiciones:

> *CRITERIO 1: LIDERAZGO*
> Definición
> Como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.
>
> *CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA*
> Definición
> Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
>
> *CRITERIO 3: PERSONAS*
> Definición
> Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan justicia e igualdad, e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS
Definición
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, de la comunidad y del medio ambiente.

CRITERIO 5: PROCESOS
Definición
Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor para ellos.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES
Definición
Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes respecto a sus clientes.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS
Definición
Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes respecto a las personas que las integran.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
Definición
Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes respecto a la sociedad.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE
Definición
Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. (pp. 45 -46)

Sin embargo es prioritario conocer los subcriterios pues estos dan un espectro más amplio del ámbito de actuación de los nueve criterios principales. Se presenta a continuación los criterios y subcriterios del modelo EFQM según Juanés, Blanco, Negro y Susio (2001).

TABLA 5. Criterios y Subcriterios del Modelo de Excelencia de la EFQM año 1999

CRITERIO	SUBCRITERIO	
1. LIDERAZGO	1.a.	Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
	1.b.	Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continúa del sistema de gestión de la organización.
	1.c.	Implicación de los líderes con clientes, parteners y representantes de la sociedad.
	1.d.	Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	2.a.	Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.
	2.b.	La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y la estrategia.
	2.c.	Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.
	2.d.	Despliegue de la política y la estrategia mediante un esquema de procesos claves.
	2.e.	Comunicación e implantación de la estrategia
3. PERSONAS	3.a.	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
	3.b.	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
	3.c.	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
	3.d.	Existencia de diálogo entre las personas y la organización.
	3.e.	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
4. RECURSOS Y ALIANZAS	4.a.	Gestión de las alianzas externas
	4.b.	Gestión de los recursos económicos y financieros
	4.c.	Gestión de los edificios, equipos y materiales
	4.d.	Gestión de la tecnología
	4.e.	Gestión de la información y el conocimiento
5. RECURSOS Y ALIANZAS	4.a.	Gestión de las alianzas externas
	4.b.	Gestión de los recursos económicos y financieros
	4.c.	Gestión de los edificios, equipos y materiales
	4.d.	Gestión de la tecnología
	4.e.	Gestión de la información y el conocimiento

Fuente: Juanés, Blanco, Negro y Susio (2001)

TABLA 5. Criterios y Subcriterios del Modelo de Excelencia de la EFQM año 1999 *(Continuación)*

CRITERIO	SUBCRITERIO	
6. RECURSOS Y ALIANZAS	4.a.	Gestión de las alianzas externas
	4.b.	Gestión de los recursos económicos y financieros
	4.c.	Gestión de los edificios, equipos y materiales
	4.d.	Gestión de la tecnología
	4.e.	Gestión de la información y el conocimiento
7. PROCESOS	5.a.	Diseño y gestión sistemática de los procesos
	5.b.	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
	5.c.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes.
	5.d.	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
	5.e.	Gestión y mejora de las relaciones con el cliente
8. RESULTADOS RELATIVOS A LOS CLIENTES	6.a.	Medidas de percepción
	6.b.	Indicadores de rendimiento
9. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.a.	Medidas de percepción
	7.b.	Indicadores de rendimiento
10. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.a.	Medidas de percepción
	8.b.	Indicadores de rendimiento
11. RESULTADOS CLAVE	9.a.	Resultados clave de rendimiento de la organización
	9.b.	Indicadores clave de rendimiento de la organización

Fuente: Juanés, Blanco, Negro y Susio (2001)

El Control de Gestión y el EFQM

El control de Gestión en el modelo EFQM está relacionado con dos aspectos *la Autoevaluación* y el concepto *REDER.*

Para el año 1991, fecha de creación del premio EFQM estos aspectos fueron incluidos y se mantuvieron en las subsiguientes versiones del modelo de 1999 y 2003.

En la actualidad estos conceptos tienen absoluta vigencia para el modelo; al igual que su aplicación en la organización; a continuación se presentan ambos conceptos y se explica cómo cumplen la función de control de gestión en el EFQM.

La Autoevaluación

Juanés, Blanco, Negro y Susio (2001) indican:

> La autoevaluación implica la revisión regular y sistemática de las diferentes actividades y resultados de la organización, consiguiendo con este proceso distinguir cuáles son sus puntos fuertes; así como las áreas susceptibles a mejora. Las principales características que ofrece la autoevaluación son: Identificar el progreso realizado con respecto al modelo de excelencia.
>
> - Supone una base de información para ejercer la dirección estratégica y para avanzar a futuras actividades de mejora.
> - Estimula a las personas y a los equipos de una organización a mantener la excelencia.
> - Proporciona una base para establecer la comparación con otras organizaciones. (p. 45)

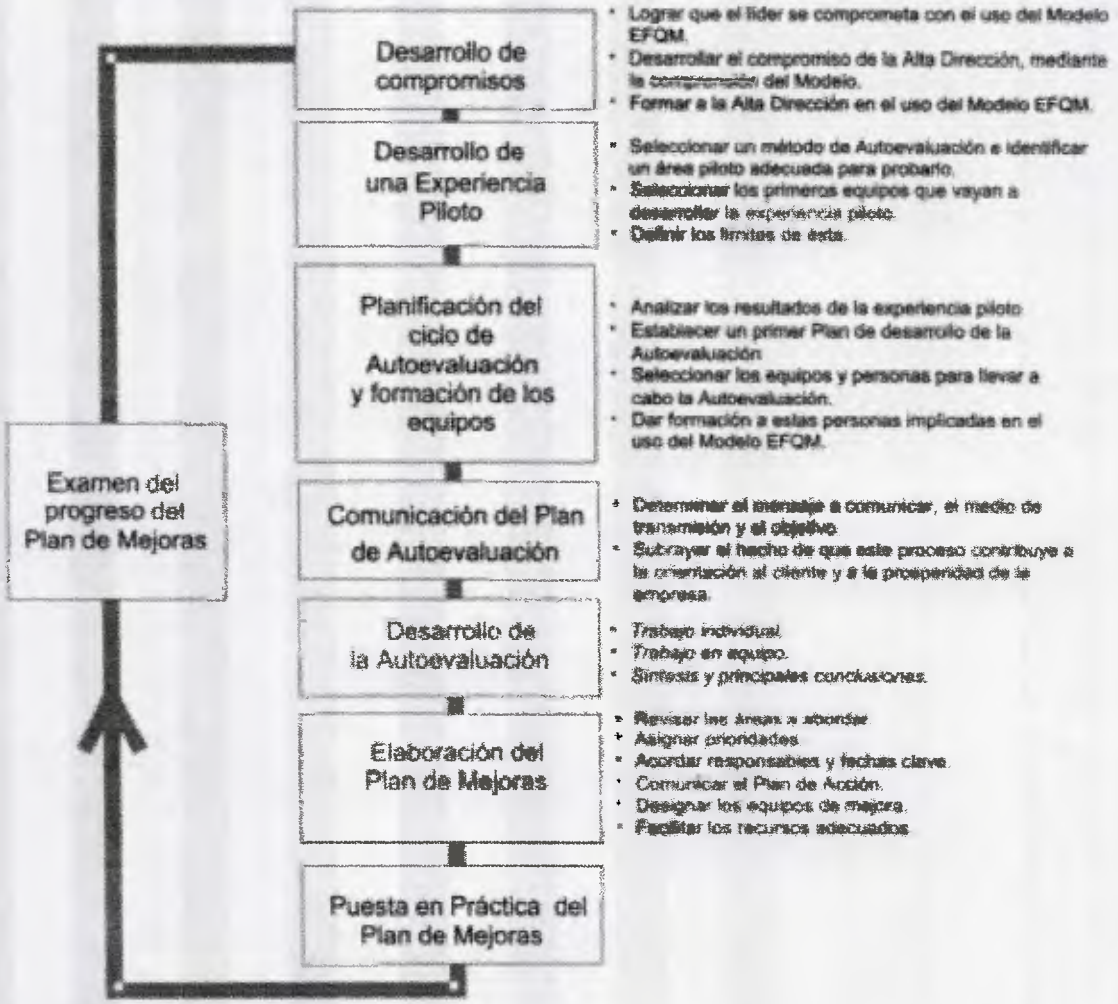
Gil y Giner (2007)

> La Autoevaluación consiste en una revisión global, sistemática y periódica de las actividades y resultados de una organización en relación a un modelo de excelencia en gestión. La autoevaluación permite a las organizaciones distinguir sus puntos fuertes, sus áreas de mejora y culmina con las acciones de mejora planificadas. (p. 602)

La autoevaluación es una actividad realizada por las empresas que optan al premio; sin embargo no es excluyente para las organizaciones que desean hacer uso de sus beneficios. La Fundación EFQM edita una guía que facilita a las empresas la ejecución de la actividad; las cuales obtienen como resultado final sus puntos fuertes y áreas de mejora, información que le servirá para identificar cuáles son los puntos en que los que debe invertir más esfuerzos para conseguir la mejora continua de su gestión y sus resultados.

A continuación se presenta el esquema a seguir para efectuar el proceso completo de autoevaluación en ocho pasos:

Figura 11. Proceso completo de la autoevaluación



Fuente: Puig y Durán (2006)

El concepto REDER

El EFQM se apoya en el esquema general de mejora continua, con el propósito de obtener mejoras en los dos grandes elementos del modelo los agentes facilitadores y los resultados.

Para el modelo EFQM el concepto de mejora continua se conoce como «Concepto REDER» Con la evolución del modelo entre los años 1991 – 2003 también se revisa y ajusta este concepto.

La revisión del concepto fue presentada por Membrado (2007), indicando que "la palabra REDER (en inglés RADAR) se corresponden con unas siglas que recogen cinco elementos:

Resultados (***R**esults*),

Enfoque (***A**pproach*),

Despliegue (***D**eployment*),

Evaluación (***A**ssessment*), y

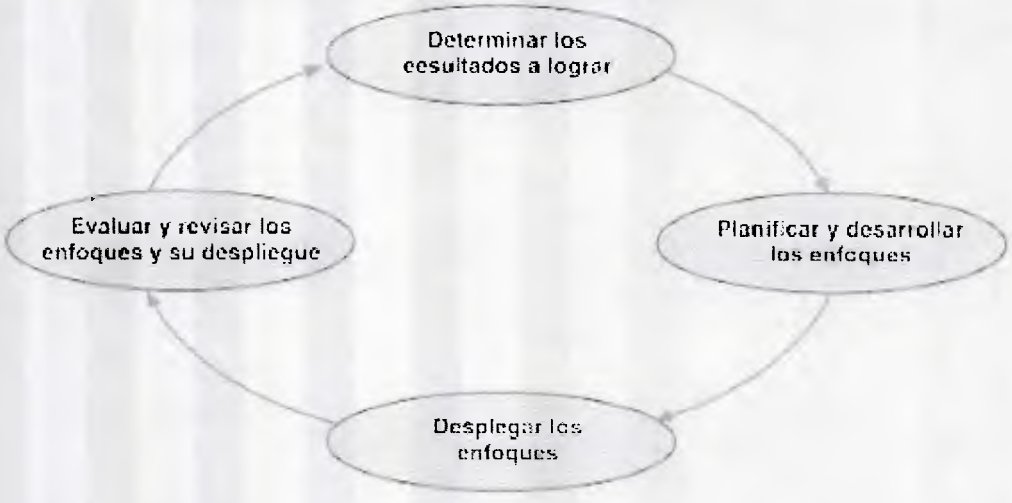
Revisión (***R**eview*). (p. 62)

Se utiliza ese esquema para la revisión de los criterios del modelo EFQM mediante el siguiente proceso:

- Determinar los **R**esultados que la organización quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques sólidamente fundamentados e integrados que lleven a la organización a obtener los resultados determinados anteriormente, ahora y en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una completa implantación de los mismos.
- **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar planes de mejora, establecer prioridades para los mismos, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

El concepto REDER está fundamentado en el clásico ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) de Deming.

Figura 12. Esquema lógico «REDER»



Fuente: Membrado, J y Montes, E. (2007)

Esta figura supone una nueva instrumentalización del ciclo de mejora continua de Deming aplicado al modelo EFQM.

Entrega del Premio EFQM

Al igual que el premio Malcolm Baldrige, en este se inició la entrega de los premios un año después de su creación; cuidándose el cumplimiento de los parámetros establecidos para otorgar el mismo. A este respecto Juanés, Blanco, Negro y Susio (2001) indicaron:

> El Premio Europeo a la Excelencia cuenta en la actualidad con cinco modalidades que son:
> - Grandes corporaciones y unidades de negocio.
> - Unidades operativas.
> - Organismos Públicos. Esta modalidad se presentó en 1995.
> - Pequeñas y medianas industrias (PYMES) independientes. Desde 1996.
> - Pequeñas y medianas industrias (PYMES) Subsidiarias. Desde 1996.
>
> Por cada una de estas categorías se establecen los siguientes galardones:

- El Premio Europeo a la Calidad (Eueopean Quality Awards) que se otorga a aquella organización que sea el máximo referente de la Gestión de la Calidad Total en Europa.
- Los Galardones Europeos a la Calidad (European Quality Prizes) que se otorgan a aquellas organizaciones que demuestran la excelencia de su gestión en calidad como proceso de mejora continua.
- La mención como finalistas (Finalists) se concede a aquellas organizaciones que, a pesar de no ser premiadas con alguna de las distinciones anteriores, han llegado hasta el final del proceso de evaluación del premio y – por tanto- demuestran un elevadísimo nivel de compromiso hacia los postulados del modelo y los principios de excelencia en la gestión. (pp. 27 – 28)

Para la evaluación de las empresas postuladas para el premio en el año 1999 se incorporaron dos instrumentos, descritos por Rubio y Romero (2002) como:

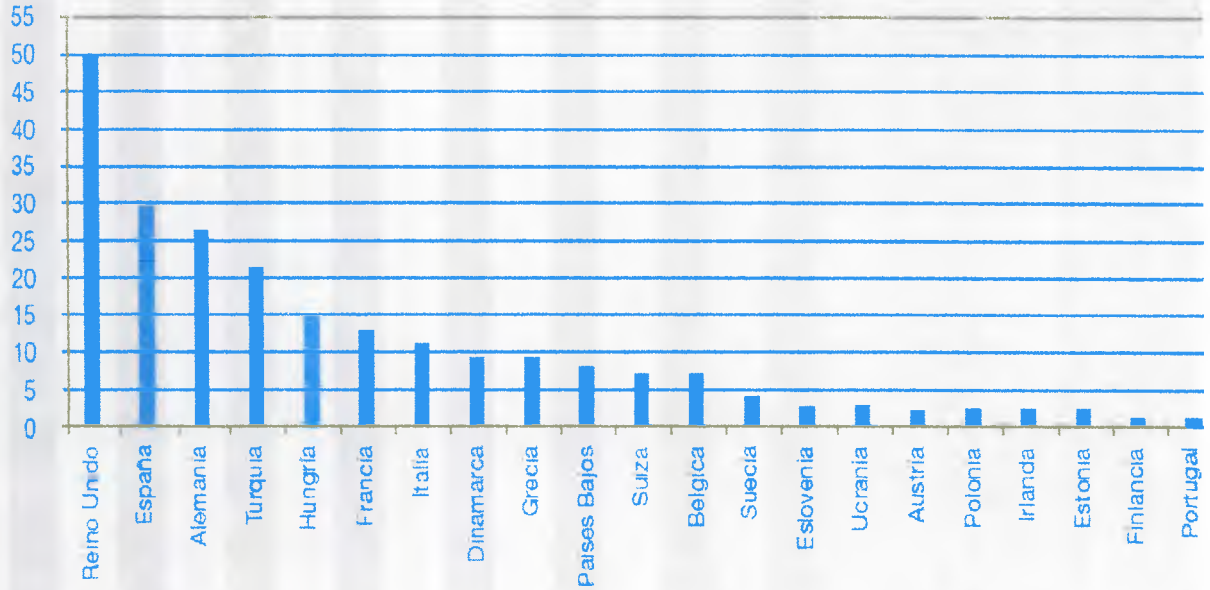
> La Tarjeta de Explorador de Oportunidades (*Path Finder Card*) que sirve para detectar oportunidades de mejora y que no nos sirve para puntuar, pero sí de apoyo en la elaboración de planes, y la Matriz de Puntuación REDER, que se utiliza para evaluar los documentos que se presentan al premio Europeo de la Calidad. (p. 188)

Tabla 6. Ganadores del premio EFQM (1992 – 2007)

PAIS	EFQM EXCELLENCE AWARD 2007	EFQM EXCELLENCE AWARD 1992-2007
Reino Unido	6	50
España	4	30
Alemania	1	27
Turquía	0	21
Hungría	0	11
Francia	1	15
Italia	1	13
Dinamarca	0	9
Grecia	1	9
Países Bajos	0	8
Suiza	0	7
Bélgica	1	7
Suecia	0	4
Eslovenia	1	3
Ucrania	0	3
Austria	1	2
Polonia	1	2
Irlanda	0	2
Estonia	0	2
Finlandia	0	1
Portugal	0	1

Fuente: EFQM (2007)

Gráfico 5. Ganadores del premio EFQM (1992 – 2007)



Fuente: EFQM (2007)

La tabla y la gráfica anterior muestran a los países ganadores del premio EFQM; los datos presentados corresponden a los premios acumulados desde el año 1992 hasta el 2008 y agrupan los premios otorgados en sus tres modalidades o categorías a cada país.

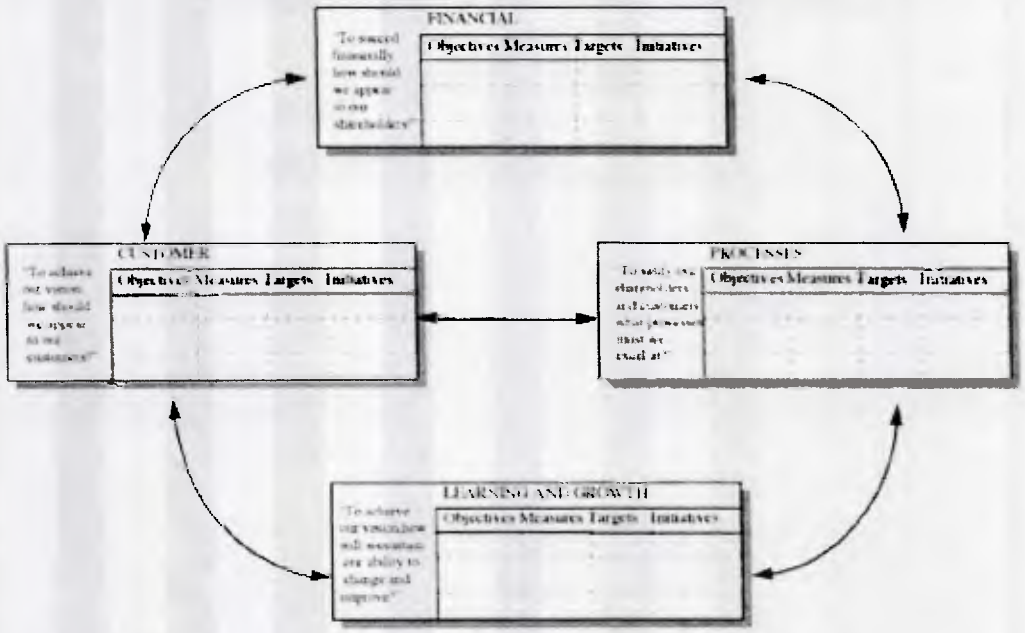
El Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral

Se presenta a continuación el análisis propuesto en el segundo objetivo del presente estudio; por lo que en principios se expone en detalle los elementos que conforman el enfoque de la metodología del Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando Integral y posteriormente se presentan como instrumento para la medición de la gestión de las organizaciones.

El Balanced Scorecard

En el año 2005 Kaplan y Norton explican la evolución del concepto Balanced Scorecard, indicando que el concepto de Cuadro de Mando había evolucionado, ya que en principio estaba definido como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. En este primer concepto el propósito superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Posteriormente plantean el cuadro de mando integral para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes (Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento) (ver figura 13); ahora los directivos podían medir de qué manera sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros; este concepto revelaba los generadores de una actividad superior, competitiva y que creaba valor a largo plazo.

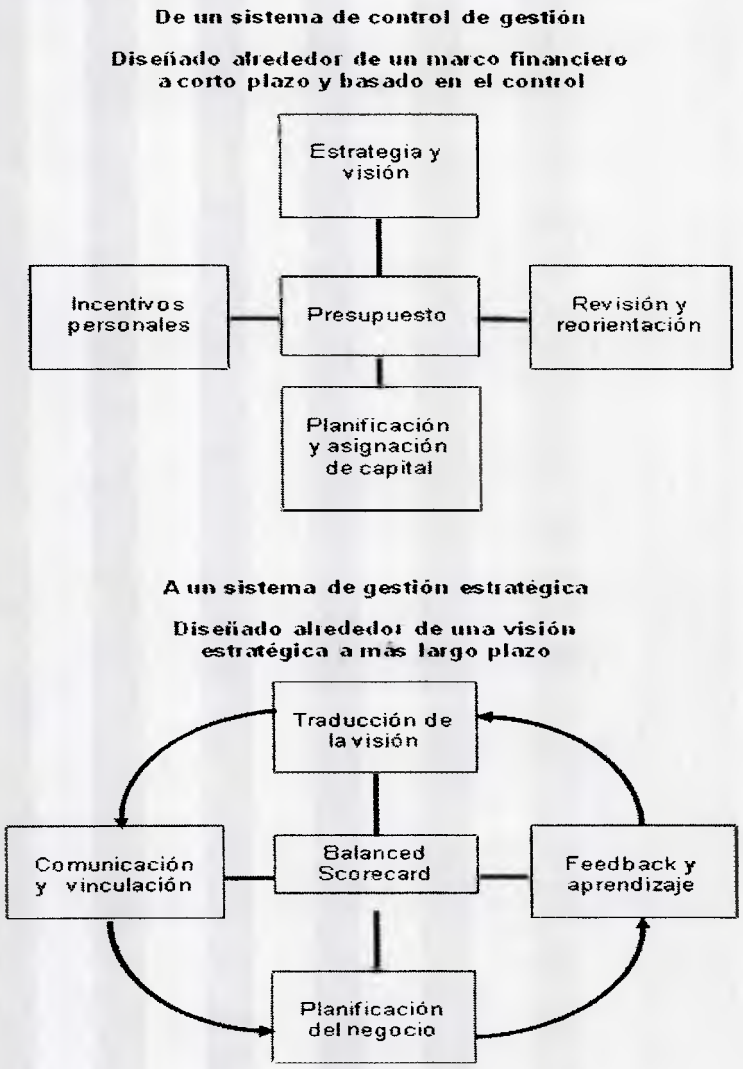
Figura 13. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Norton y Kaplan (1996)

Para ese año 2005 Kaplan y Norton presentan el nuevo concepto de Balanced Scorecard indicando "Así pues, afinamos el concepto de Balanced Scorecard y mostramos que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica" (ver figura 14). "Un Balanced Scorecard sustituyó al presupuesto como elemento central de los procesos de gestión". (p. 32)

Figura 14. Arrancar desde una nueva premisa



Fuente: Kaplan y Norton (2005)

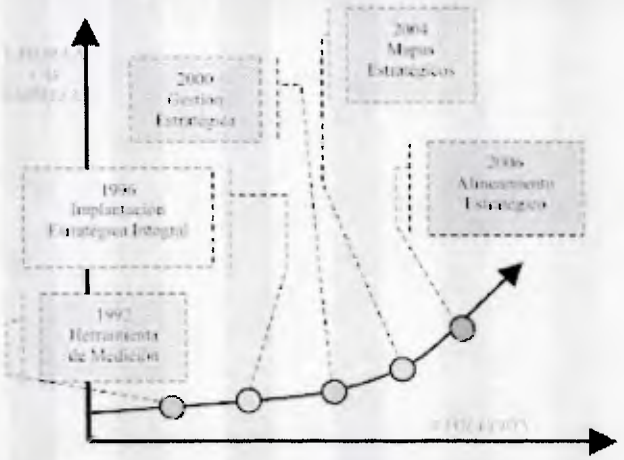
Para entender de forma práctica este concepto Estupiñan y Estupiñan (2006) indican que:

> El Balanced Scorecard en español Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio e conjunto. (p. 257)

El concepto cambió para adaptarse a las diferentes realidades; Ruiz, Guzmán, y de la Rosa (2007) presentan la evolución de este concepto indicando que:

> En 1992 surgió como una herramienta para la toma de decisiones (Kaplan, 1992), en 1996 se ve como una herramienta que puede medir hasta lo inmedible convirtiéndose en una herramienta de gestión integral (Kaplan, 1996). En el 2000 ya se establece como una metodología de gestión integral a nivel organizacional (López Viñegla, 2000), en el 2004 se vislumbra como l importancia del gráfico que agiliza los procesos de entendimiento de la estrategia y potencian los Sms (Kaplan, 2004), y en el 2006, se manifiesta la necesidad de alinear comportamientos y sistemas en la organización que entiendan a la perfección la estrategia para que la puedan llevar a cabo con un mínimo de errores; así que surge el *Alineamiento* (Kaplan, 2006) (p. 27).

Figura 15. Evolución del Balanced Scorecard



Fuente: Ruiz, Guzmán, y de la Rosa (2007)

Las fases para el desarrollo del Balanced Scorecard fueron propuestas por Genaraucos (1997, c.p. Heredia, 2001) como se describe a continuación:

Fase 1: diseño del *Balance Scorecard* a nivel de Alta Dirección

Las etapas que sigue el equipo de alta dirección para diseñar el Scorecard suelen ser las siguientes:

- Clarificar la misión y las estrategias.
- Establecer objetivos e indicadores financieros.
- Determinar los objetivos respecto a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado. Relacionar los objetivos desde la perspectiva de los clientes con los de la perspectiva financiera.
- Identificar los procesos que deben crearse o cambiarse para alcanzar los objetivos financieros y los de los clientes. Seleccionar los indicadores que determinan la efectividad de los procesos seleccionados.
- Identificar los objetivos de aprendizaje y crecimiento necesarios para efectividad de los procesos clave.

Fase 2: despliegue

En esta fase trata de propagar el Balanced Scorecard como herramienta para la gestión estratégica en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En cada nivel se puede seguir un procedimiento similar al anterior aunque partiendo de los objetivos fijados por la alta dirección. Respeto al despliegue, los creadores del Balanced Scorecard no parece que hayan desarrollado un método específico. La descomposición en cascada trata de buscar relaciones causa – efecto entre objetivos.

Fase 3: Implantación

Finalmente se trata de integrar el Balanced Scorecard con el sistema de información de la empresa y conseguir que el comportamiento guiado por la estrategia forme parte de la cultura de la empresa. Al final la prueba palpable de que el sistema de Indicadores queda integrado a la cultura de la empresa es su utilización para determinar la remuneración de los empleados. (pp. 73 - 74)

El Balanced Scorecard como instrumento de Medición de la Calidad de gestión de las organizaciones

En principio Estupiñan y Estupiñan (2006) indicaron que "el enfoque del Balanced Scorecard puede ser empleado de muchas maneras: como una herramienta de medición, de gestión o de gestión estratégica, contratos de outsourcing, fusiones y adquisiciones; como un agente de cambio, y complemento de otros sistemas de medición". (p. 257)

Las empresas innovadoras utilizan este método como algo diferente a un sistema de medición, considerándolo como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos y así conseguir, clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, alinear los objetivos estratégicos con los objetivos largo plazo y de los presupuestos anuales, con sus revisiones sistemáticas, comunicándolo con oportunidad a toda la organización empresarial, transformando un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

El Cuadro de Mando Integral

En el año 2005 se efectuó una revisión de los modelos del cuadro de mando integral que se habían diseñado hasta la fecha; entre sus reflexiones Kaplan y Norton (2005) indicaban:

> Hace algunos años introdujimos el cuadro de mando integral. En aquel momento, considerábamos que el cuadro de mando integral era para medir resultados, no aplicar una estrategia. El cuadro de mando integral mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementaba con la medida de los inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros. (p. 9)

Exponían analizando este concepto, que los indicadores financieros no aportaban información para efectuar mejoras a largo plazo con base en la realidad ya que estos arrojaban resultados de acciones pasadas, y sólo permitían acciones a corto plazo.

Por tanto efectuaron un estudio en cuatro empresas que habían implementado este modelo de cuadro de mando integral a fin de comprobar si los indicadores debían medir la estrategia. Este estudio les permitió responder su interrogante quedando así establecido el nuevo concepto de cuadro de mando integral.

El nuevo concepto Kaplan y Norton (2005) lo describen como "el cuadro de mando integral para organizaciones basadas en la estrategia, superando los obstáculos que se oponían a una correcta ejecución de la estrategia". (p. 14)

Presentaron al mismo tiempo los principios que caracterizan a una organización basada en la estrategia:

- Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos.
- Principio 2: Alinear la organización con la estrategia.
- Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Estos principios deben estar acompañados de una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización; esto puede producir excelentes resultados.

Presentaron entonces de forma gráfica los elementos que permiten el fortalecimiento del concepto del Cuadro de Mando Integral.

Figura16. Los principios de una organización basada en la estrategia

Fuente: Kaplan y Norton (2005)

El planteamiento en el gráfico puede traducirse en la estrategia, en una empresa que combina los recursos y las capacidades internas para crear propuestas de gran valor para clientes y segmentos del mercado elegidos.

Para explicar un poco más Kaplan y Norton (2005) indican:

> El cuadro de mando integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El cuadro de mando integral no intenta «valorar» los activos intangibles de una empresa. Los

> mide, pero en unidades que no son dinero (dólares, yens y euros). De este modo, el cuadro de mando integral puede usar mapas de estrategia y relaciones causa – efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados. (p. 78)

Explicaron también que al realzar diferentes análisis del cuadro de mando integral y de la construcción de cuadros de mandos estratégicos, estos se encuentran inmersos en un marco que denominan mapa estratégico. Indican que el mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Señalan que cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa – efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.

Explican Kaplan y Norton (2005):

> El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (p. 79).

El Cuadro de Mando Integral como instrumento de Medición de la Calidad de gestión de las organizaciones

Una vez presentado el nuevo concepto del Cuadro de Mando Integral, analizaron el tema de los indicadores, acordando que debían ir más allá de simplemente informar sobre el pasado. Esta reflexión les permitió con respecto al nuevo modelo establecer un concepto importante respecto a la medición, expresado por Kaplan y Norton (2005) indicando:

> Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. (p. 32)

Para garantizar que el concepto anterior se aplique de forma efectiva, Kaplan y Norton (2005) presentan el concepto de Sistema de Gestión basado en la Estrategia (ver figura 14), indicando:

> Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un proceso de «doble lazo» que integra la gestión de presupuestos y operaciones con la gestión de la estrategia. Un sistema de informes, basado en el Cuadro de Mando Integral, permite motorizar la evolución frente a la estrategia y tomar las medidas correctoras necesarias. El cuadro de mando sirve de eje del proceso de *aprendizaje estratégico*, uniendo el proceso de control de operaciones con el de aprendizaje y control para la gestión de la estrategia. (pp. 298 – 299)

Explican que este concepto de Sistema de Gestión estratégica, requiere aplicar lo que ellos han denominado "tres remedios para recuperar la salud de sistema, descritos por Kaplan y Norton (2005):

> 1. Enlazar la estrategia y presupuesto: los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral vinculan la retórica de la estrategia con el rigor de los presupuestos.
> 2. Cerrar el lazo de estrategia: los sistemas de feedback estratégicos unidos al Cuadro de Mando Integral proporcionan un nuevo marco para realizar informes y un nuevo tipo de reunión de directivos – centrado en la estrategia.
> 3. Poner a prueba, aprender y adaptar: El Cuadro de Mando Integral hace explícitas las hipótesis de la estrategia. Los equipos ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y ponen a prueba hipótesis estratégicas con la información del sistema de feedback del Cuadro de Mando Integral. (pp. 299 – 300).

Se identifica como elemento de medición de la calidad de gestión el *feedback y aprendizaje*, a este respeto Kaplan y Norton (2005) indican:

> Las empresas que aspiran a grandes resultados necesitan procesos y sistemas de gestión para verificar que su trayectoria

sigue yendo hacia un futuro rentable. Necesitan un feedback para poder identificar las estrategias no rentables y corregirlas antes de que hagan demasiado daño. (p. 327)

Figura 17. Sistema de Gestión basado en la estrategia

Fuente: Kaplan y Norton (2005)

Explican que los vínculos causa-efecto en los mapas estratégicos del cuadro de mando integral describen el camino por el que las mejoras en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles, tanto financieros como con los clientes.

CAPÍTULO V
LA PROPUESTA

Diseño del Cuadro de Mando Integral

En este capítulo se desarrolla la propuesta del Cuadro de Mando Integral, a fin de presentar un instrumento que permita medir la calidad de la gestión de la organización, independientemente del sistema de gestión de la calidad que se implemente.

Para el caso de estudio, se diseña el Cuadro de Mando Integral para empresas que hayan implementado los modelos de calidad Malcolm Baldrige, ISO 9001:2008 y EFQM; tomando como base el nuevo concepto del Cuadro de Mando Integral para organizaciones basadas en la estrategia.

El nuevo Cuadro de mando Integral comprende cinco pasos, los cuales se corresponden con los cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia; sin embargo antes de abordar el desarrollo de los mismos debe efectuarse un paso previo que implica la identificación de la estrategia.

Paso Previo: Identificar la estrategia de la empresa.

Para dar una referencia de la estrategia que puede ser adoptada por las empresas Kaplan y Norton (2005) explican:

> Las empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido darán más importancia a las medidas de la estrategia de aumento de ingresos. Las empresas que están al final de su ciclo de vida darán más importancia a la reducción de costes y a la utilización de activos, dado que les quedan pocas oportunidades de encontrar nuevos clientes o expandirse hacia nuevos mercados. La mayoría de las empresas están en el ciclo medio de su vida y, por lo tanto, emplean una estrategia de «crecimiento rentable» que quiere un

equilibrio de las contribuciones hechas por el aumento de ingresos, la reducción de costes y la productividad (pp. 96-97).

Se desarrolla entonces un Cuadro de Mando Integral para cada tipo de ciclo empresarial, relacionando esta condición a los modelos o enfoques de calidad; la finalidad es dar una referencia de la utilidad que posee el Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición de la calidad de la gestión según la realidad a la que se enfrenten las organizaciones.

Por tanto se indica a continuación la relación establecida entre la referencia estratégica de la empresa planteada por Kaplan y Norton y los diferentes enfoques o modelos de la calidad que son objeto de estudio en este trabajo:

Malcolm Baldrige	- Empresas que están al final de su ciclo de vida
EFQM	- Empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido
ISO 9001:2008	- Empresas están en el ciclo medio de su vida

El análisis se inicia con el estudio de las empresas que se encuentran en su ciclo medio de vida y que además han implementado el Sistema de Gestión de Calidad propuesto por la Norma ISO 9001:2008, posteriormente se elabora el cuadro de Mando Integral para las organizaciones que se encuentran en el final de su ciclo de vida y que han implementado el modelo de calidad propuesto en el Premio Malcolm Baldrige y finalmente se estructura la propuesta para las empresas en el inicio del ciclo de vida y que tomen como guía de su gestión los criterios del premio EFQM.

Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo ISO 9001:2008

Como se indicó anteriormente se diseña el Cuadro de Mando Integral tomando como referencia dos aspectos 1) empresas que están en el ciclo medio de su vida y 2) que hayan implementado el enfoque o modelo presentado en la Norma ISO 9001:2008.

Una empresa que se encuentre en estas circunstancias podrá ser descrita como aquella que tiene buena posición en el mercado, una credibilidad establecida y capacidad técnica comprobada; sin embargo en realidad esto representa un salto empresarial de una pequeña a una mediana empresa o de una mediana a una empresa grande. El éxito de este proceso de transición radica en la planificación y atención integral de las áreas vitales de la organización; siendo conveniente que la Misión proyecte el futuro de la empresa, la Visión esté diseñada a un mediano plazo y los valores fomenten la cultura organizacional, lo que debe conducirla a su crecimiento exitoso

Por tanto la estrategia podría estar centrada en el crecimiento y la madurez de la empresa, teniendo una clara comprensión de la obtención y aplicación del recurso financiero, Identificar las oportunidades y amenazas del mercado y coordinar el esfuerzo comercial y/o productivo para lograr los resultados planeados, preparar un adecuado sistema de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones y capacitar al personal con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y las cambiantes de la empresa.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Perspectiva Financiera

Se determinan los elementos de la estrategia que corresponden a la perspectiva financiera, a este respecto indican Kaplan y Norton (2005):

> La mayoría de las empresas están en el ciclo medio de su vida y, por lo tanto, emplean una estrategia de «crecimiento rentable» que requiere un equilibrio de las contribuciones hechas por el aumento de ingresos, la reducción de costes y la productividad. (pp. 96 – 97)

Al revisar los elementos que presenta la Norma ISO 9001:2008, se identifica en el modelo el elemento *Gestión de los recursos;* el cual es presentado como requisito de sistema de gestión de la calidad en la Norma ISO 9001:2008 por FONDONORMA (2008):

> 6. Gestión de los recursos
> 6.1 Provisión de recursos
> La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:
> a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
> b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (p. 6).

Al traducirse este requisito de la Norma ISO 9001:2008 a la Perspectiva Financiera, queda expresado de la forma siguiente:

6. Gestión de los recursos financieros

6.1 Provisión de recursos financieros

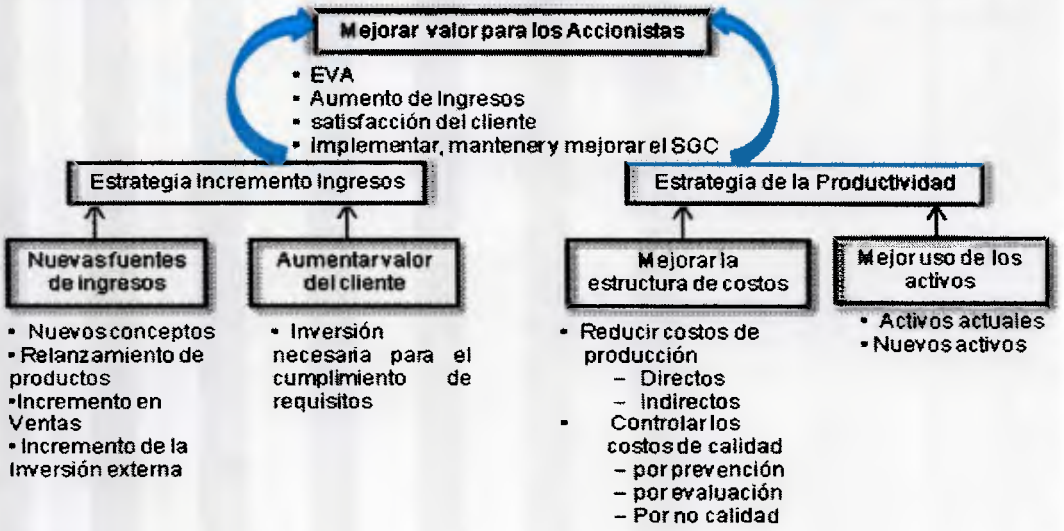
La organización debe determinar y proporcionar los recursos financieros necesarios para:

a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos";

Al los dos aspectos antes mencionados como objetivos estratégicos e integrarlos como parte de la estrategia *Crear Valor para los Accionistas*; la perspectiva financiera estaría diseñada como se presenta a continuación:

Figura 18. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Modelo ISO 9001:2008



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva del Cliente

A fin de determinar los elementos que conforman esta perspectiva es importante destacar lo que indican Kaplan y Norton (2005):

> La parte más importante de cualquier estrategia empresarial es la «proposición de valor» que se hace a los clientes. La proposición de valor ofrece un mix único de producto, precio, servicio, relación e imagen que el proveedor ofrece a sus clientes. Determina los segmentos del mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en que la organización se diferenciará, en los segmentos escogidos, en relación con la competencia. (p. 97)

Se plantearon entonces la necesidad de enfocar las proposiciones de valor de los usuarios del cuadro de mando integral, según los resultados obtenidos en experiencias pasadas; encontrando que la mayoría encajaban dentro de las tres estrategias diferentes que una organización usa para diferenciarse en el mercado descritas por Treacy y Wiersema (1995, c.p. Kaplan y Norton, 2005):

1. Liderazgo de producto. «Una empresa líder de un producto lo lleva al reino de lo desconocido, lo no probado, o lo altamente deseable».

2. Intimidad de los clientes. «Una empresa que valora la intimidad con los clientes crea vínculos con ellos; conoce a las personas a las que vende así como los productos y servicios que necesitan».
3. Excelencia operativa. «Las empresas que operan de forma excelente proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar». (p. 98)

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, presentado en la norma ISO 9001:2008 muestra como elemento primordial en la entrada y salida al ***Cliente***; haciendo énfasis en la importancia que tiene definir y comprender los requisitos establecidos por el cliente, como elementos de entrada; así como la satisfacción del mismo mediante la demostración del cumplimiento de estos requisitos como elementos de salida.

Tomando en consideración la definición de estrategia antes presentada y las consideraciones del modelo de la ISO 9001:2008, se establece que la estrategia escogida es la segunda definición: Intimidad de los clientes. «Una empresa que valora la intimidad con los clientes crea vínculos con ellos; conoce a las personas a las que vende así como los productos y servicios que necesitan». (p. 98).

Al verificar los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, se identifica el requisito 7. Realización del producto; el cual es presentado como requisito de Sistema de Gestión de la Calidad y se subdivide en seis aspectos, de los cuales, los que se relacionan con esta perspectiva son:

7. Realización el producto

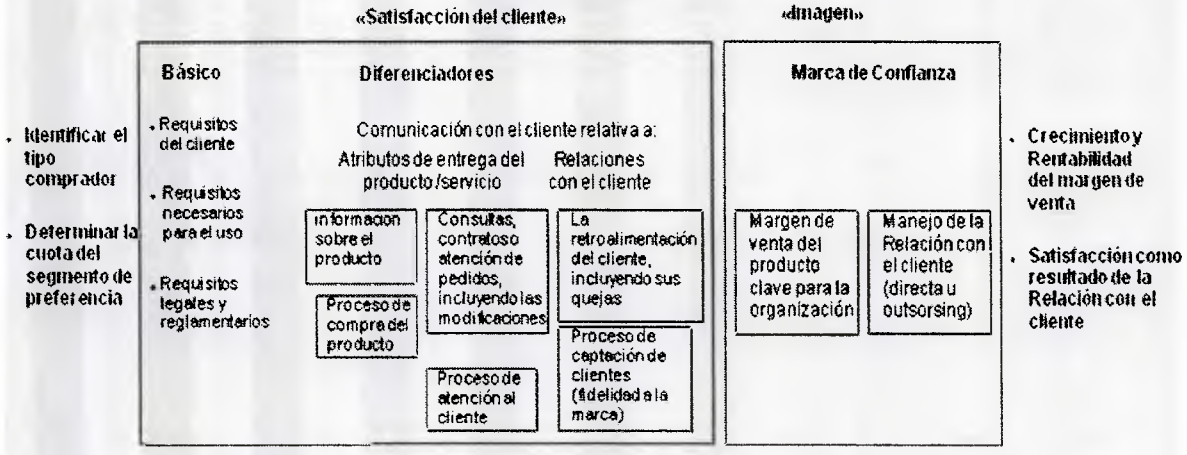
7.1 Planificación de la realización del producto

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.3 Diseño y desarrollo

Interpretando el análisis anterior a la perspectiva del cliente se tiene:

Figura 19. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Modelo ISO 9001:2008



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva Interna

Partiendo de la identificación de la estrategia correspondiente a esta perspectiva, Porter (1996, c.p. Kaplan y Norton, 2005) señala:

> La esencia de la estrategia está en las actividades – realizar actividades de forma diferente o realizar diferentes actividades que la competencia. Las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva (p. 102)

Para Kaplan y Norton las actividades de una organización forman parte de los procesos internos que forman la cadena de valor, por tanto la segmentan en cuatro grupos de procesos internos (procesos de innovación, procesos de gestión de los clientes, procesos operativos y procesos reguladores y medioambientales); sin embargo indican que aunque las empresas deben realizarlos todos bien, deberán destacar los procesos que tengan máximo impacto sobre la proposición de valor para sus clientes.

La proposición de valor que se tomó para el desarrollo de la perspectiva anterior estaba enmarcada en la estrategia para diferenciarse en el mercado:

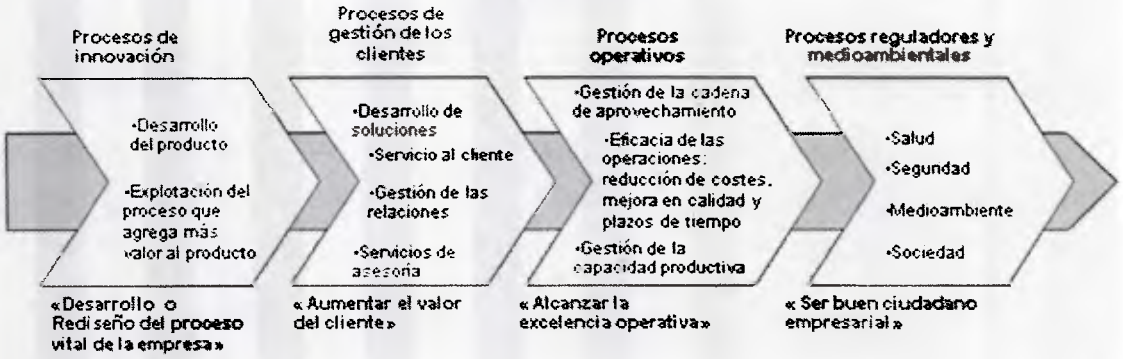
Intimidad de los clientes, se tomará esta estrategia para desarrollar la perspectiva interna; a este respecto Kaplan y Norton señalan:

> Una estrategia de intimidad requiere una gestión excelente de los procesos relacionados con los clientes, como la gestión de relaciones y el desarrollo de soluciones. El proceso de innovación se vería motivado por las necesidades de los clientes escogidos, y se concentraría en el desarrollo de nuevos productos y en la intensificación de servicios que contribuyen a obtener unas mejores soluciones para sus clientes. (p. 102)

Al revisar la Norma ISO 9001:2008 a fin de determinar los elementos que corresponden a la perspectiva interna; se tiene que el requisito 4. Sistema de gestión de la calidad, específicamente el 4.1 Requisitos generales, ya que se determinan todos los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad de la organización (procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora) y esto implica a la determinación y compresión de los requisitos del cliente, así como la comprobación de la satisfacción del mismo.

Tomando en consideración los aspectos antes presentados se presenta la perspectiva interna de la siguiente forma:

Figura 20. Mapa Estratégico: Perspectiva del Interna Modelo ISO 9001:2008



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con el cliente alcancen niveles de resultados cada vez más altos.

Explican Kaplan y Norton (2005) que existen tres categorías principales de esta perspectiva:

1. **Competencias estratégicas**. Las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia.
2. **Tecnologías estratégicas**. Los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
3. **Clima de acción**. Los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia. (p. 105).

A este respecto, Kaplan y Norton (2005) hacen referencia al trabajo de Carla O´Dell y C. J. Grayson sobre la gestión del conocimiento; indicando que dicho trabajo les permitió crear un marco complementario para pensar en las estrategias de aprendizaje y crecimiento. Señalan también que les permitió definir la meta del conocimiento como «la actitud sistemática de encontrar, comprender, compartir y usar el conocimiento para crear valor»

Explican posteriormente que el mayor valor de la gestión del conocimiento se obtiene, cuando ésta va ligada a la estrategia y a la proposición de valor de la organización, e indican Kaplan y Norton (2005) "La estrategia de intimidad del cliente requiere que los empleados entiendan a sus clientes para poder crear así relaciones duraderas con ellos". (p. 106)

También Kaplan y Norton indican que las organizaciones basadas en el conocimiento, la capacidad de mejorar los procesos internos, coherente con una proposición de valor para los clientes, depende de la habilidad y disposición de los individuos a cambiar su comportamiento y centrar su atención en la estrategia.

El elemento de la Norma ISO 9001:2008 que corresponde a esta perspectiva es el requisito:

> 8. Medición, análisis y mejora
> 8.2 Seguimiento y medición
> 8.2.1 Satisfacción del cliente
> Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.
> Nota El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales (p.14).

Tomando en consideración el análisis antes presentado, se tiene que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se representa de la siguiente forma:

Figura 21. Mapa Estratégico: Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento Modelo ISO 9001:2008

Diseño: El Investigador 2009

Finalmente el cuadro de mando integral para el modelo o enfoque de la norma ISO 9001:2008 responde a los siguientes preceptos:

- Valorar el entorno competitivo.
- Descubrir las preferencias y los segmentos de los clientes.

- Desarrollar una estrategia que genere unos resultados financieros excelentes.
- Articular el equilibrio entre crecimiento y productividad.
- Seleccionar los segmentos de los clientes.
- Determinar la proposición de valor para los clientes escogidos.
- Identificar los procesos internos críticos para entregar la proposición de valor a los clientes y para los objetivos de coste financiero y de productividad.

Se ha completado entonces el primer paso del proceso de la creación de una organización basado en la estrategia, traduciendo la visión y estrategia de una empresa en el ciclo medio de vida y que trabajan bajo el modelo o enfoque de la norma ISO 9001:2008, en un conjunto de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.

Al final la organización tendrá un cuadro de mando de objetivos e indicadores que realmente refleja su estrategia. Y se encuentra preparada para desplegar el cuadro de mando en los siguientes cuatro procesos de la creación de la organización basada en la estrategia.

Se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral elaborado según las características descritas anteriormente:

En este se agrupan las perspectivas elaboradas anteriormente; al unir las diferentes representaciones se construye el Mapa Estratégico, el cual muestra la interrelación entre cada una de las perspectivas, que no es más que la correspondencia que debe existir entre todas las partes integrantes de la empresa. Esta interdependencia armoniza el desarrollo de la gestión organizacional, permitiendo que los resultados reflejen el buen estado de la organización; sin embargo esto no es fácil de lograr, se requiere el trabajo en conjunto desde la dirección a todos los niveles.

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral Empresa – modelo ISO 9001:2008

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva financiera	Crear valor para los accionistas	Valor Económico Añadido (EVA)	- Niveles de ingresos
		Mejor uso de los activos	- Activos actuales - Nuevos activos
		Rentabilidad	- Margen de inversión
		Mejor estructura de costos	- Costos de producción -Costos de calidad
		Crecimiento rentable	- Margen de Ventas - % Inversión externa
Perspectiva del cliente	Satisfacción del cliente	Lograr la Satisfacción del cliente	- Cuota del segmento de mercado - Tipo de comprador
	Imagen	Marca de confianza	- Crecimiento del Margen de venta - Nivel de satisfacción del cliente
Perspectiva interna	Desarrollo del proceso vital de la empresa	Desarrollo del producto	- Rentabilidad de la inversión de desarrollo del producto - Tasa de aceptación del producto
		Explotación del proceso que agrega más valor al producto	- Calificación de calidad del proceso
	Aumentar el valor del cliente	Desarrollo de soluciones	- % de Efectividad de las acciones emprendidas
		Servicio al cliente	- Nivel de satisfacción con el servicio
		Gestión de las relaciones	- Flujo de Información obtenida del cliente
	Alcanzar la excelencia operativa	Gestión de la cadena de aprovechamiento	- Nivel de eficiencia de los procesos
		Eficacia de las operaciones	-Nivel de eficacia de las operaciones
		Gestión de la capacidad productiva	- Nivel de Productividad
	Calidad Buen Vecino	Buen ambiente de trabajo	-Número de incidentes ambientales - Nivel de ausencia al trabajo
perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Organización motivada y preparada	Competencias y habilidades	- Nivel de conocimiento del cliente
		Información estratégicas	- Disponibilidad de competencia estratégica - Disponibilidad de información estratégica
		Participación de la organización	- Encuesta empleados

Diseño: El Investigador 2009

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

En este paso las organizaciones deben vincular su cuadro de mando de alto nivel, con todas las unidades. Esto crea alineación y sinergia en toda la organización.

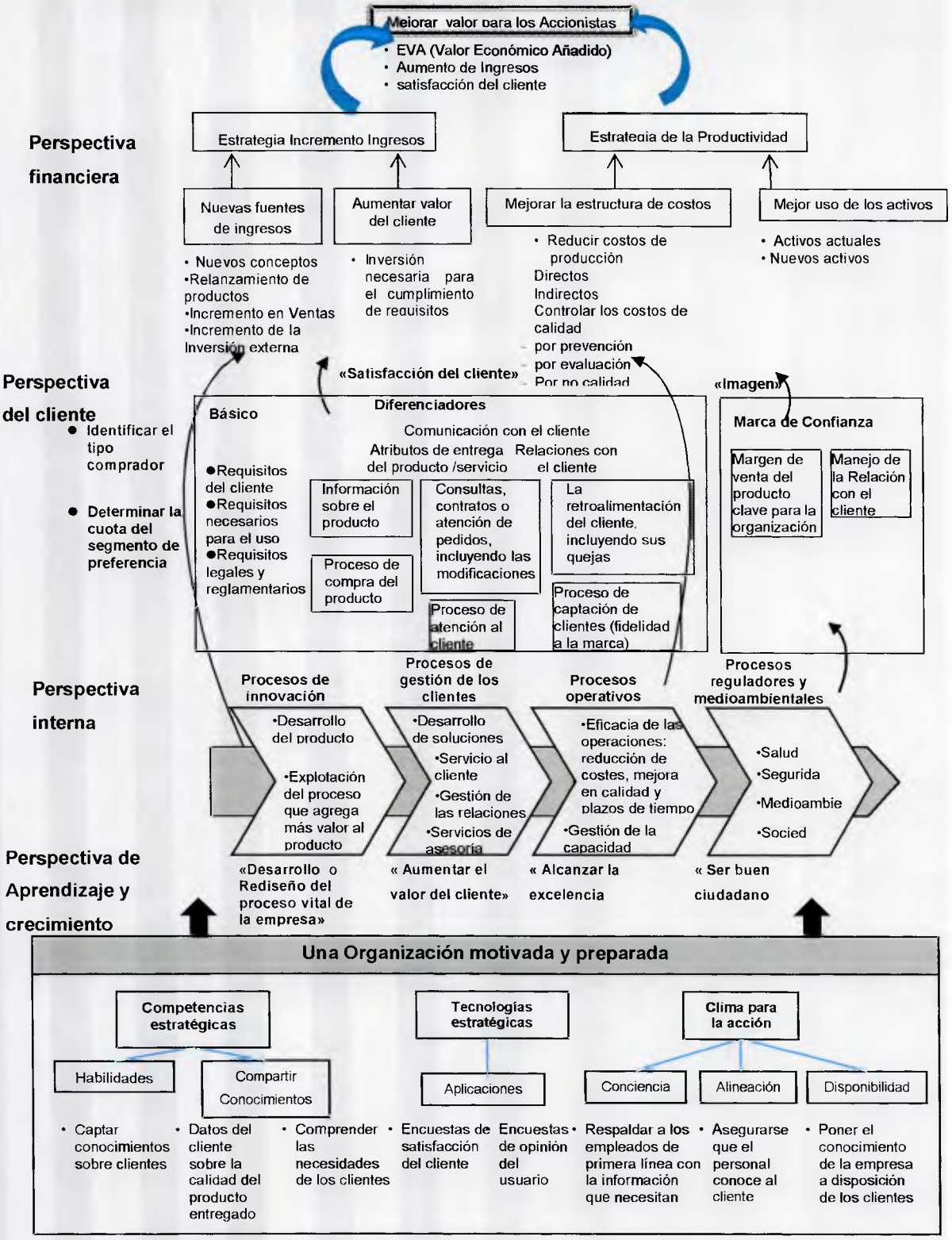
Para una organización en el ciclo medio de vida, que ha implementado el enfoque o modelo ISO 9001:2008 y que su principal enfoque es hacia el cliente; deberá esclarecer los nexos que existen entre las diferentes perspectivas que no es más que entrelazar la estrategia que emplea la organización.

Para el mapa estratégico de la empresa bajo el enfoque ISO 9001:2008, el cual está centrado en el cliente, se reconoce que este concepto es amplio y que está comprendido por los accionistas, el comprador del producto y/o usuario del servicio, además del cliente interno.

Por tanto se entrelazan las acciones que dirigen sus esfuerzos a la satisfacción del cliente sin descuidar aquellas acciones dirigidas a los demás procesos fundamentales de la organización.

En este sentido analizando la figura 22 se infiere que las actividades que se deriven de la perspectiva interna en los procesos de innovación y de gestión del cliente, así como de la perspectiva del cliente en el proceso de satisfacción del cliente; influirán directamente en la perspectiva financiera para crear nuevas fuentes de ingresos y aumentar el valor del cliente. De igual forma las actividades que se deriven de la perspectiva interna en los procesos operativos y de la perspectiva del cliente en el proceso imagen; influirán directamente en la perspectiva financiera para mejorar la estructura de costos y mejorar el uso de los activos.

Figura 22. Mapa Estratégico Empresa – Modelo ISO 9001:2008



Diseño: El Investigador 2009

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos

Las organizaciones en el ciclo medio de vida que implementan el enfoque o modelo ISO 9001:2008, para que su gestión esté basada en la estrategia requieren, comunicación a todos los niveles, fijación de objetivos personales por parte de sus empleados y vinculaciones con la compensación de efectivos.

Difundir la estrategia a todos los niveles de la organización, requiere apoyarse en el ítem de la norma ISO 9001:2008, *5.5 Responsabilidad, autoridad* y comunicación; específicamente en su aparte *5.5.3 Comunicación interna*, pero también es necesario que para la difusión se emplee un mensaje que permita a todos los niveles entrelazar los objetivos personales con los organizacionales y además se establezcan medios de compensación que genere interés por parte de todos los integrantes de la empresa.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

En este punto se plantea la ejecución de reuniones por parte de la dirección a fin de efectuar revisiones que permitan explorar la manera de aplicar la estrategia más eficazmente y los cambios que deberían hacérsele con base en lo aprendido. A este respecto la Norma ISO 9001:2008 plantea en su ítem 8 Medición, análisis y mejora, específicamente en su apartado que textualmente indica:

> 8.1 Generalidades
> La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:
> a) demostrar conformidad con los requisitos del producto,
> b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
> c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización. (p. 14).

Además del ítem 8.5 Mejora, específicamente el subíndice

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. (p. 16)

Se observa que la norma ISO 9001:2008 sugiere los mecanismos mediante los cuales una empresa en su ciclo medio de vida y que trabaje bajo este enfoque o modelo de la calidad puede hacer de la estrategia un proceso continuo.

Principio 5: Movilizar el liderazgo para llegar al cambio

Para el logro de este principio el factor clave es el *Liderazgo;* ya que permite la creación de canales directos de comunicación a todos los niveles de la organización, lo que facilita el establecimiento de sistemas de compensación más satisfactorios y la revisión de los procesos y del presupuesto para apoyar la estrategia.

El enfoque ISO 9001:2008 toma en cuenta los ocho principios de gestión de la calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004; entre los cuales se encuentra, El 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.

Por tanto este enfoque posee las herramientas necesarias para cumplir con este quinto principio.

Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo Malcolm Baldrige

Partiendo del análisis efectuado en el paso previo para definir la estrategia se diseña el Cuadro de Mando Integral tomando como referencia dos aspectos 1) empresas que están al final de su ciclo de vida y 2) que hayan implementado el modelo de calidad presentado por el enfoque del Premio Malcolm Baldrige.

Una empresa que se encuentre en estas circunstancias podría decidir cerrar operaciones, liquidar financieramente o iniciar un nuevo negocio; sin embargo aquellas cuya actividad represente un papel social importante, una imagen reconocida de la marca y/o un emblema familiar o nacional deberán apostar por medidas que la levanten de esta situación; por lo que la Visión deberá estar diseñada a un corto plazo y debe proyectar la organización hasta un nivel de excelencia que sea alcanzable en la realidad.

La estrategia podría estar centrada entonces, en recuperar la rentabilidad de la empresa, disminuyendo los costos de operación, mejorando el uso de los activos actuales, mediante el logro de un alto nivel y rendimiento de las actividades de la organización y el alineamiento de la organización para alcanzar este propósito

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Perspectiva Financiera

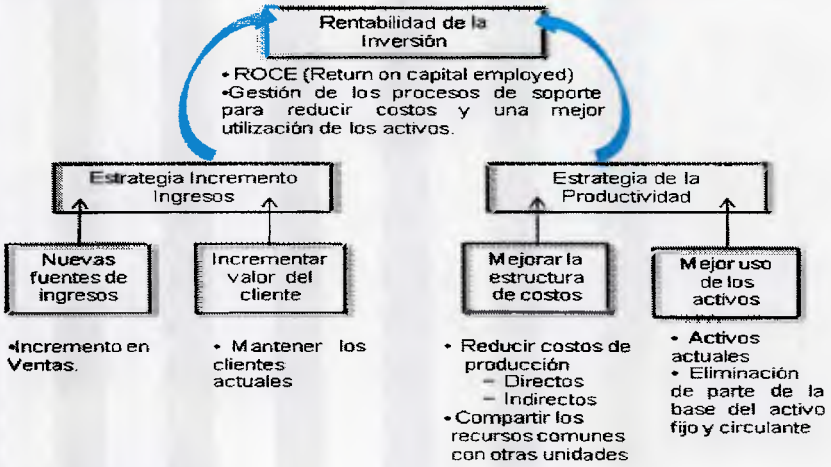
Se inicia el análisis para la elaboración del cuadro de mando integral determinando los elementos de la estrategia que corresponden a la perspectiva financiera, tomando lo indicado por Kaplan y Norton se tiene que "Las empresas que están al final de su ciclo de vida darán más importancia a la reducción de costes y a la utilización de activos, dado que le quedan pocas oportunidades de encontrar nuevos clientes o expandirse hacia nuevos mercados" (p. 96).

Al revisar los elementos del enfoque Malcolm Baldrige, se identifica entre los presentados por Membrado (2002) el elemento:

> *6 Gestión de procesos*
> Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega al servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza cómo los procesos claves son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados, todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados. Se distinguen tres subcategorías:
> - Gestión de los procesos de producto y servicio.
> - Gestión de los procesos de soporte.
> - Gestión de los proveedores y asociados.

Al traducirse este principio del enfoque o modelo Malcolm Baldrige a la Perspectiva Financiera, se tiene que la subcategoría Gestión de los procesos de soporte son el factor clave para una estrategia financiera centrada en la reducción de costes y a la utilización de activos. Tomando lo propuesto en la estrategia e integrándolo como parte de la estrategia *rentabilidad de las inversiones*; la perspectiva financiera estaría diseñada como se presenta a continuación:

Figura 23. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Modelo Malcolm Baldrige



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva del Cliente

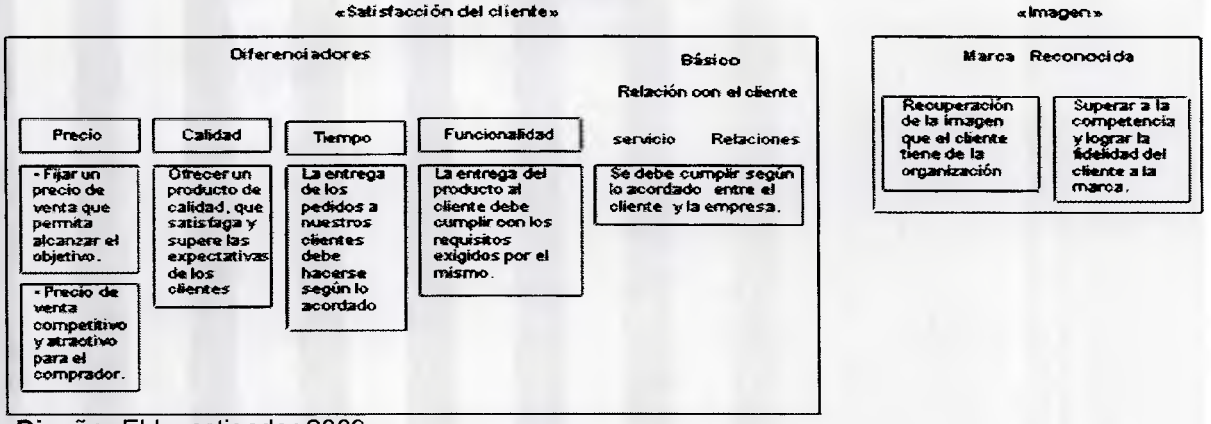
Al revisar lo expuesto por Kaplan y Norton, donde se presentan las tres alternativas de la proposición de valor para el cliente; se plantea que para las empresas al final de su ciclo de vida y que hayan implementado el modelo de calidad Malcolm Baldrige, la proposición de valor para los clientes será "Excelencia operativa: Las empresas que operan de forma excelente proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que nadie puede igualar". (p. 98)

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se tiene que para la perspectiva del cliente el criterio del modelo Malcolm Baldrige que corresponde es:

> *3 El Enfoque al cliente y al mercado*
> Evalúa las relaciones de la empresa con los clientes y el conocimiento que tiene de los requerimientos de clientes y de los factores clave del sector del mercado al que pertenece la empresa. También examina los métodos de la compañía para mejorar sus relaciones con los clientes y para determinar la satisfacción de los mismos. Se distinguen dos subcategorías:
> - Conocimiento del mercado y los clientes.
> - Satisfacción del cliente y mejora de las relaciones con los clientes.

Al relacionar lo presentado, se tiene:

Figura 24. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Modelo Malcolm Baldrige



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva Interna

Se revisan nuevamente las actividades de una organización correspondiente a los procesos internos que forman la cadena de valor, tomando en consideración las características particulares de una empresa al final de su ciclo de vida bajo el Modelo de calidad Malcolm Baldrige.

La proposición de valor que se tomó para el desarrollo de la perspectiva interna de una organización al final de su ciclo de vida está descrita por Kaplan y Norton indicando, "Una estrategia de excelencia operativa destaca las medidas de coste, calidad y duración del ciclo de los procesos operativos, las excelentes relaciones con proveedores, y la rapidez y eficacia de los procesos de aprovisionamiento y distribución". (p. 102)

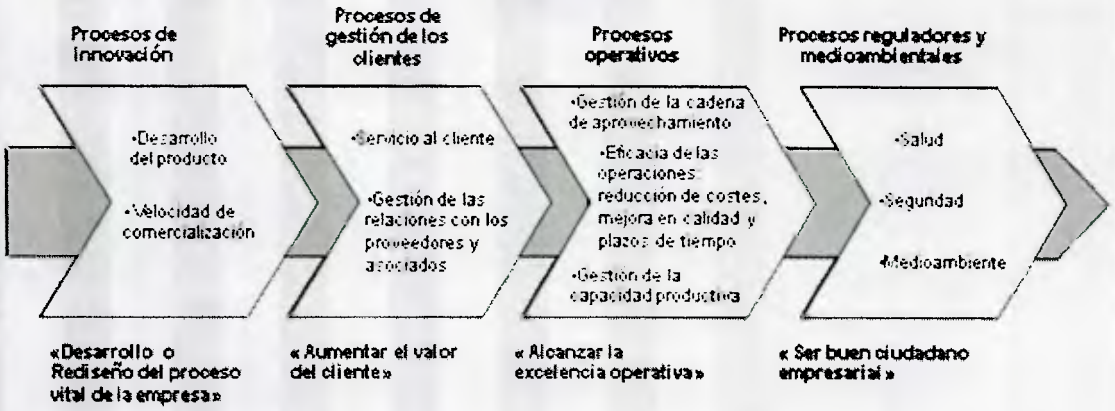
Al revisar el modelo Malcolm Baldrige a fin de determinar los elementos que corresponden a la perspectiva interna; se tiene que el criterio:

> *6 Gestión de procesos*
> Examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega al servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades. También se analiza cómo los procesos claves son diseñados, gestionados con eficacia y mejorados, todo ello con vistas a alcanzar los mejores resultados. Se distinguen tres subcategorías:
> - Gestión de los procesos de producto y servicio.
> - Gestión de los procesos de soporte.
> - Gestión de los proveedores y asociados.

Específicamente las subcategorías Gestión de los procesos de producto y servicio; y Gestión de los proveedores y asociados, son los elementos claves para analizar la perspectiva interna de este enfoque

Tomando en consideración los aspectos antes presentados se presenta la perspectiva interna de la siguiente forma:

Figura 25. Mapa Estratégico: Perspectiva Interna Modelo Malcolm Baldrige



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Al determinar los factores que conforman esta perspectiva, se tiene que la gestión del conocimiento independientemente de la situación financiera, va ligada a la estrategia y a la proposición de valor de la organización; a este respecto indican Kaplan y Norton (2005) "Las empresas dedicadas a la excelencia operativa, en su búsqueda de costes más bajos y mejor calidad, utilizan la técnica de compartir las mejores prácticas para que toda la empresa se beneficie de ellas". (p. 106)

Indican también Kaplan y Norton, que la capacidad de mejorar los procesos internos depende de la habilidad y disposición de los individuos a cambiar su comportamiento y centrar su atención en la estrategia.

Los elementos del Modelo Malcolm Baldrige que corresponden a esta perspectiva son los requisitos:

4. Información y análisis
Evalúa el alcance, validación, uso y gestión de los datos y la información que subyace a los sistemas de Gestión Total de la compañía. Se distinguen dos subcategorías:
–Medidas del resultado de la Gestión Total en la empresa.
–Análisis de los resultados de la compañía.

7. Resultados empresariales (450 puntos)

Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas clave del negocio, tales como satisfacción del cliente, resultados financieros y de penetración en el mercado, recursos humanos, proveedores y empresas asociadas y resultados operacionales. También se examinan los resultados relativos a los competidores. Se distinguen cinco subcategorías:

–Resultados de satisfacción del cliente (115 puntos)

–Resultados financieros y de comportamiento del mercado (115 puntos)

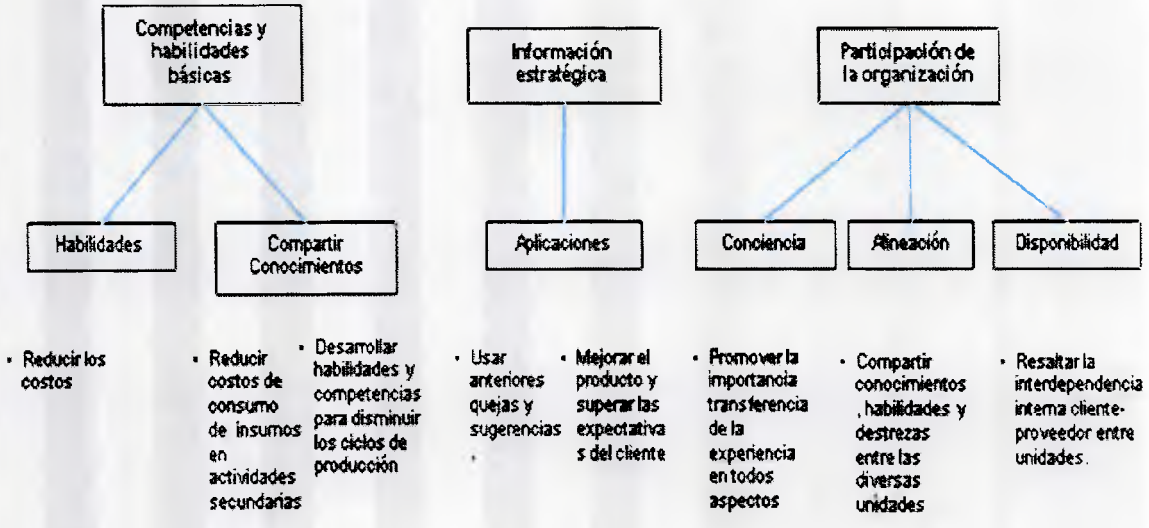
–Resultados de Recursos Humanos (80 puntos)

–Resultados de los proveedores y empresas asociadas (25 puntos)

–Resultados específicos de la empresa (115 puntos)

Tomando en consideración lo antes presentado, se tiene que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se representa de la siguiente forma:

Figura 26. Mapa Estratégico: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Modelo Malcolm Baldrige



Diseño: El Investigador 2009

Finalmente el cuadro de mando integral para empresas al final de su ciclo de vida y que implementan el modelo de calidad Malcolm Baldrige responde a los siguientes preceptos:

- Recuperar la Rentabilidad de la empresa.
- Disminuir costos de operación.
- Mejorar el uso de los activos actuales.
- Lograr alto nivel y rentabilidad de las actividades.
- Alinear la organización.
- Mantener y recuperar clientes fieles a la marca.
- Identificar los procesos internos críticos para entregar la proposición de valor a los clientes y para los objetivos de coste financiero y de productividad.

Se ha completado entonces el primer paso del proceso de la creación de una organización basado en la estrategia, traduciendo la visión y estrategia de una empresa al final del ciclo de vida y que trabajan bajo el modelo o enfoque Malcolm Baldrige, en un conjunto de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.

Al final la organización tendrá un cuadro de mando de objetivos e indicadores que realmente refleja su estrategia. Y se encuentra preparada para desplegar el cuadro de mando en los siguientes cuatro procesos de la creación de la organización basada en la estrategia.

Se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral elaborado según las características de las empresas que se encuentra en el final del ciclo de vida y que han implementado los criterios del enfoque Malcolm Baldrige en su organización, para recuperarla, hacerla productiva y enmarcarla en la filosofía de la calidad.

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo Malcolm Baldrige

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva financiera	Rentabilidad de la Inversión	Recuperar la Rentabilidad de la empresa (ROCE)	- Margen de ingresos
		Mejor uso de los activos	- Activos actuales
		Gestión Procesos de Soporte	- Costos directos e indirectos
		Mejor estructura de costos	- Costos de operación - Inventario de recursos
		Incremento de Ingresos	- Incremento en Ventas -Nivel de incremento de clientes
Perspectiva del cliente	Satisfacción del cliente	Recuperar la Satisfacción del cliente	- Nivel de preferencia del precio del producto - Nivel de Quejas y Reclamos del producto
	Imagen	Recuperar Imagen de la Marca	- Nivel de incremento de clientes - Margen de ventas de productos
Perspectiva interna	Rediseño del proceso vital de la empresa	Mejorar los procesos que dan ingresos a la empresa	- Eficiencia de los procesos
		Velocidad de comercialización	- % de ventas
	Aumentar el valor del cliente	Servicio al cliente	- Nivel de satisfacción con el servicio
		Gestión de las relaciones con los proveedores y asociados	- Calidad de la materia prima
	Alcanzar la excelencia operativa	Eficacia de las operaciones	- Nivel de eficacia de las operaciones - Tiempo promedio de ejecución de las actividades - Cantidad de productos aptos
		Gestión de la capacidad productiva	- Nivel de Productividad
	Calidad Buen Vecino	Buen ambiente de trabajo	- Número de incidentes ambientales - Nivel de ausencia al trabajo
perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Organización motivada y preparada	Competencias y habilidades	- Nivel de competencia de los empleados
		Información estratégicas	- Manejo de quejas y sugerencias del cliente - Presencia de las expectativas del cliente en el producto
		Participación de la organización	- Transferencia de experiencia y conocimientos entre empleados

Diseño: El Investigador 2009

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

En este paso las organizaciones deben vincular su cuadro de mando de alto nivel, con todas las unidades organizativas. Esto crea alineación y sinergia en toda la organización.

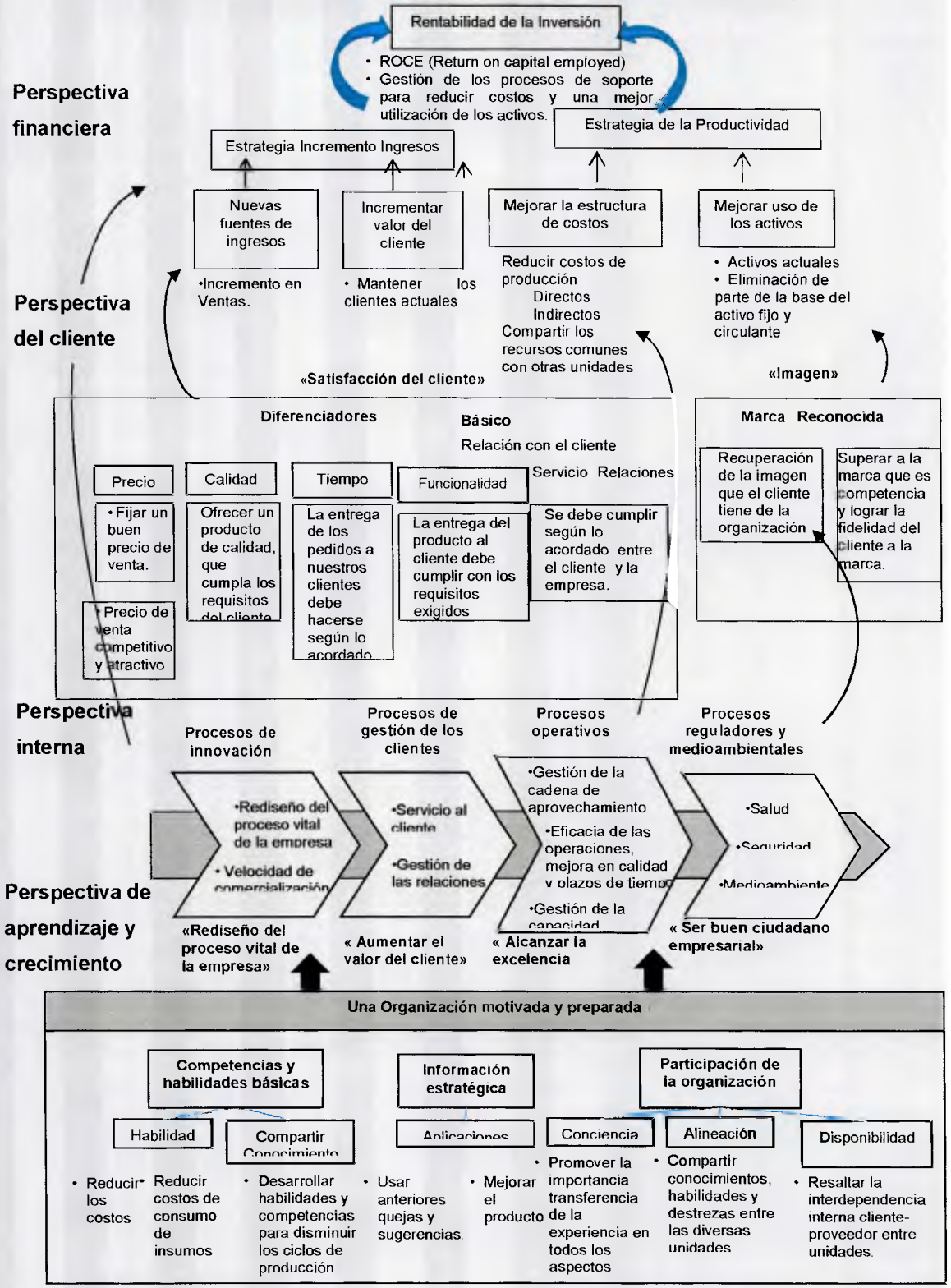
Para una organización en el final de su ciclo de vida, que ha implementado el enfoque o modelo Malcolm Baldrige y que su principal enfoque es la Excelencia Operativa, deberá esclarecer los nexos que existen entre las diferentes perspectivas que no es más que entrelazar la estrategia que emplea la organización.

Para elaborar el mapa estratégico, en la excelencia operativa, se reconoce la importancia que tiene para una empresa en el final de su ciclo de vida, la reducción de costos y la mejora inmediata de sus procesos y producto medular para salir de esta situación y recuperar su participación en el mercado.

Se entrelazan entonces, las acciones que dirigen sus esfuerzos a la excelencia operativa; lo que se traduce en la satisfacción del cliente poniendo todos sus esfuerzos en los procesos fundamentales de la organización.

En este sentido analizando la figura 27 tenemos que las actividades que se deriven de la perspectiva interna en los procesos de innovación y de gestión del cliente, así como de la perspectiva del cliente en el proceso de satisfacción del cliente; influirán directamente en la perspectiva financiera para incrementar las ventas y aumentar el valor del cliente. De igual forma las actividades que se deriven de la perspectiva interna en los procesos operativos y de la perspectiva del cliente en el proceso imagen; influirán directamente en la perspectiva financiera para mejorar la estructura de costos y mejorar el uso de los activos.

Figura 27. Mapa Estratégico del Modelo Malcolm Baldrige



Diseño: El Investigador 2009

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos

Se quiere en este principio de las organizaciones basadas en la estrategia, vincular a los empleados con la unidad de negocio y la estrategia de la empresa. Todos deberían entender la estrategia de la organización y estar motivados para ayudarla a alcanzar sus objetivos.

La clave del éxito para alcanzar este propósito radica en la técnica de comunicación empleada para informar a los empleados y lograr su motivación. Para difundir la estrategia a nivel de toda la organización es necesario involucrar y comprometer al personal demostrándole que es un beneficio común para toda la organización y no solo para los accionistas y propietarios.

Para esto es necesario el manejo de conceptos empresariales por parte de todos los integrantes de la organización; esto les ayudará a comprender el Cuadro de Mando Integral; también es importante conocer los cuadro de mando de los más latos niveles y opcionalmente los empleados pueden diseñar cuadros de mandos personales, esto permitirá desarrollar objetivos propios con miras a prioridades más amplias; encontrando así las áreas donde cada integrante de la organización puede contribuir.

Sin embargo es importante destacar, que es prioritario vincular las compensaciones por incentivos al Cuadro de Mando integral. Esto se traduce en la recompensa obtenida por las unidades de trabajo al evaluar su rendimiento según los indicadores del Cuadro de Mando Integral, así se promueve el trabajo en equipo para el logro de metas individuales y organizacionales; así los empleados entenderán que esto forma parte de su trabajo diario que es la suma final de los resultados medidos en los indicadores.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

En principio se plantea que la organización integre la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estrategia en un proceso continuo. Este propósito se logra en tres pasos 1) Las organizaciones vinculan la estrategia con el proceso presupuestario, 2) Efectúan una sencilla reunión de directiva para revisar la estrategia y 3) desarrollan un proceso para aprender y adaptar la estrategia.

Se debe retomar aquí la estrategia planteada, en este caso es la propuesta fue: *recuperar la rentabilidad de la empresa, disminuyendo los costos de operación, mejorando el uso de los activos actuales, mediante el logro de un alto nivel y rendimiento de las actividades de la organización y el alineamiento de la organización;* luego para hacer de esta estrategia un proceso continuo se debe en principio vincularla al proceso presupuestario, revisarla periódicamente en reunión de directivos, posteriormente se contrastan las hipótesis estratégicas planteadas contra los resultados obtenidos de la aplicación de esta estrategia inicial; cada organización define según la forma de efectuar la revisión y medir los resultados de su estrategia; para esto se apoyan en su cuadro de mando integral inicial y de allí evalúan con los métodos y criterios propios y pertinentes a la naturaleza de la organización.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

El desarrollo de este principio consta de tres fases 1.- La movilización y creación del empuje para lanzar el proceso; 2.- La Gobernabilidad, con énfasis en enfoques fluidos y basados en equipos; lo que se traduce en 3.- La creación de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica, que institucionaliza

los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Se estima que el logro de estas tres fases dura de dos a tres años.

Según el tipo de empresa en estudio se tiene como estrategia planteada: *recuperar la rentabilidad de la empresa, disminuyendo los costos de operación, mejorando el uso de los activos actuales, mediante el logro de un alto nivel y rendimiento de las actividades de la organización y el alineamiento de la organización*

La primera fase *Movilización* se cubre en parte con el planteamiento de la estrategia, ya que en ella se encuentra inmersa la descripción de la situación de emergencia de la empresa. Se requiere cumplir tres acciones imprescindibles: 1) establecer una sensación de urgencia, lo que estaría planteado al señalar que la empresa está al final de su ciclo de vida; 2) creación del equipo que servirá de guía, lo designa la empresa; y por último; 3) desarrollo de una visión y una estrategia, lo cual está planteado en la estrategia enunciada anteriormente.

La segunda fase *Gobernabilidad* requiere definir, demostrar y reforzar los nuevos valores culturales ante la organización. Romper con las estructuras tradicionales basadas en poder y crear equipos de estrategias, reuniones, entre otros.

La tercera fase creación de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica, se construyó en los principios 1 y 2, donde se evidencia que el cuadro de mando integral describe la estrategia, mientras que en el mapa estratégico se muestra como se conecta el Sistema de gestión con cada una de las partes de la organización. Finalmente es importante indicar que la estrategia debe ser un proceso continuo, donde el liderazgo debe conseguir el equilibrio entre la estabilidad y el cambio.

Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo EFQM

Al igual que en los dos casos anteriores, se toma en consideración para este diseño el análisis efectuado en el paso previo para definir la estrategia, resaltando dos aspectos 1) empresas que están en el inicio de su ciclo de vida y 2) que hayan implementado el modelo de calidad presentado por el enfoque EFQM.

Una empresa que se encuentre en estas circunstancias es inestable y se ocupa casi en su totalidad en lograr la supervivencia; por tanto se centran en la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, del personal idóneo y del refinamiento del producto o servicio que ofertan; en esta fase el crecimiento es lento pero firme y la negociación se vuelve cada día más estable; por lo que la Visión deberá estar diseñada a un mediano - largo plazo y debe proyectar la organización hasta un nivel de crecimiento de ingresos y mayor participación en el mercado

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Perspectiva Financiera

Se inicia el análisis para la elaboración del cuadro de mando integral determinando los elementos de la estrategia que corresponden a la perspectiva financiera tomando lo indicado por Kaplan y Norton (2005) tenemos que.

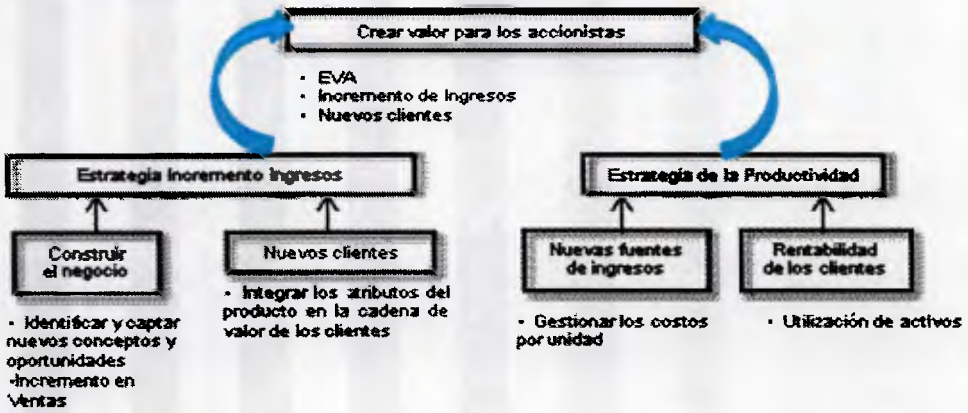
> Las empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido darán más importancia a las medidas de la estrategia de aumento de ingresos. El costo y la productividad quedan subordinados, dado que estas organizaciones gastan mucho en el desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios y en extenderse hacia nuevos mercados y aplicaciones (p. 96).

Al revisar los elementos del enfoque EFQM, se identifica entre los presentados por Palomo (2007) el elemento:

Criterio 4: Alianzas y Recursos
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, de la comunidad y del medio ambiente. (pp. 45-46)

Al traducirse este principio del enfoque o modelo EFQM a la Perspectiva Financiera, se tiene que los subcriterios 4.a.Gestión de las alianzas externas, 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros son el factor clave para una estrategia financiera centrada en el aumento de ingresos. Tomando lo propuesto en la estrategia e integrándolo como parte del *crecimiento de ingresos*; la perspectiva financiera estaría diseñada como se presenta a continuación:

Figura 28. Mapa Estratégico: Perspectiva Financiera Empresa – Modelo EFQM



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva del Cliente

Al revisar lo expuesto anteriormente, donde se presentaron las tres alternativas de la proposición de valor para el cliente; se plantea que para las empresas que se encuentran al inicio de su ciclo de vida y que implementen el modelo EFQM la proposición de valor para los clientes será: "Liderazgo de

producto: Una empresa líder de un producto lo lleva al reino de lo desconocido, lo no probado, o lo altamente deseable". (p. 98)

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se tiene que para la perspectiva del cliente el criterio del premio EFQM que corresponde es lo presentado por Palomo (2007) como:

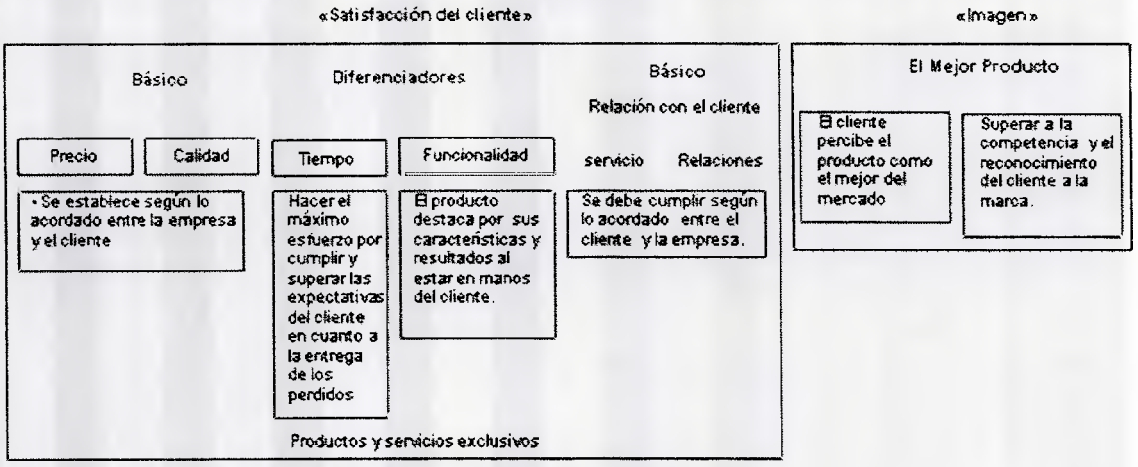
Criterio 5: Procesos

"Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor para ellos". (pp. 45-46)

Los Subcriterios que se corresponden con esta perspectiva son: 5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor; 5.c.- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las expectativas de los clientes y 5.e.- Gestión y mejora de las relaciones con el cliente

Interpretando el análisis anterior a la perspectiva del cliente se tiene:

Figura 29. Mapa Estratégico: Perspectiva del Cliente Empresa – Modelo EFQM



Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva Interna

Se revisan nuevamente las actividades de una organización correspondiente a los procesos internos que forman la cadena de valor, tomando en consideración las características particulares de una empresa al inicio de su ciclo de vida bajo el Modelo de calidad EFQM.

La proposición de valor que se tomó para el desarrollo de la perspectiva interna es descrita por Kaplan y Norton indicando: "Una estrategia de liderazgo de productos, por otro lado, necesitaría un proceso de innovación que creara nuevos productos con la mejor funcionalidad y los sacara rápidamente al mercado. Los procesos de gestión de clientes se podrían centrar entonces en la rápida adquisición de nuevos clientes para consolidar la ventaja que otorga un producto líder". (p. 102)

Al revisar el modelo EFQM a fin de determinar los elementos que corresponden a la perspectiva interna; se tiene que el criterio:

> Criterio 2: Política y Estrategia
> Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
>
> Criterio 5: Procesos
> Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor para ellos. (pp. 45-46)

Específicamente los subcriterios 2.b. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad; 2.d. Despliegue de la política y la estrategia mediante un esquema de procesos claves; 2.e. Comunicación e implantación de la estrategia; 5.a. Diseño y gestión sistemática de los

procesos; 5.d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Tomando en consideración los aspectos antes presentados se presenta la perspectiva interna de la siguiente forma:

Figura 30. Mapa Estratégico: Perspectiva Interna Empresa – Modelo EFQM

Diseño: El Investigador 2009

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Como se ha indicado anteriormente, la gestión del conocimiento va ligada a la estrategia y a la proposición de valor de la organización; a este respecto indican Kaplan y Norton (2005) "Los innovadores de productos deben acelerar el tiempo necesario para desarrollar y comercializar nuevos productos". (p. 106).

Plantean como formas de acción el uso de métodos de gestión del conocimiento para patentes, ciclos de desarrollo y requisitos de los clientes.

Los elementos del Modelo EFQM que corresponden a esta perspectiva son:

Criterio 2: Política y Estrategia
Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Criterio 3: Personas
Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan justicia e igualdad, e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (pp. 45-46)

Específicamente los subcriterios:

2.a Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia;

3. a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos;

3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización;

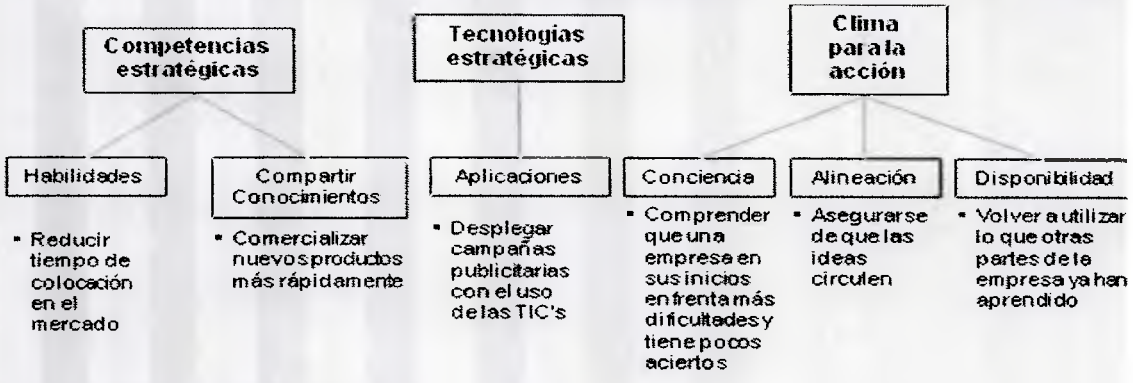
3. c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización;

3. d Existencia de diálogo entre las personas y la organización;

3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Tomando en consideración el análisis antes presentado, se tiene que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se representa de la siguiente forma:

Figura 31. Mapa Estratégico: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Empresa – Modelo EFQM



Diseño: El Investigador 2009

Finalmente el cuadro de mando integral para el modelo o enfoque EFQM responde a los siguientes preceptos:

- Incremento de los Ingresos de la empresa.
- Gestionar los costos de operación.
- Hacer uso de los activos.
- Lograr alto nivel y rentabilidad de las actividades.

Se ha completado entonces el primer paso del proceso de la creación de una organización basado en la estrategia, traduciendo la visión y estrategia de una empresa al inicio del ciclo de vida y que trabajan bajo el modelo o enfoque EFQM, en un conjunto de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.

Al final la organización tendrá un cuadro de mando de objetivos e indicadores que realmente refleja su estrategia. Y se encuentra preparada para desplegar el cuadro de mando en los siguientes cuatro principios de la creación de la organización basada en la estrategia. Se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral elaborado según las características descritas anteriormente:

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral Empresa – Modelo EFQM

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva financiera	Construir el negocio	Crear Valor para los Accionistas (EVA)	- Incremento en ventas
		Rentabilidad de los clientes	- Uso de Activos actuales
		Nuevas fuentes de ingresos	- Fluctuación de los costos por unidad
		Nuevos Clientes	-Nivel de incremento de clientes
Perspectiva del cliente	Satisfacción del cliente	Cumplir tiempos de entrega y satisfacción con el producto	- Cantidad de producto devuelto - Nivel de Quejas y Reclamos por tiempos de entrega real
	Imagen	Darle imagen de la Marca	- Nivel de incremento de clientes - Margen de ventas de productos
Perspectiva interna	Creación y desarrollo de la empresa	Invención y desarrollo del producto	- Nivel de aceptación del producto
		Velocidad de comercialización	- % de ventas
	Aumentar el valor del cliente	Servicio al cliente	- Nivel de satisfacción con el servicio
	Alcanzar la excelencia operativa	Gestión de la capacidad productiva	- Nivel de Productividad
	Calidad Buen Vecino	Buen ambiente de trabajo	- Número de incidentes ambientales - Nivel de ausencia al trabajo
perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Organización motivada y preparada	Competencias estratégicas	- Nivel de competencia de los empleados del sector de ventas
		Tecnologías estratégicas	- Efectividad de los métodos publicitarios y de venta
		Clima para la acción	- Nivel de motivación y superación de obstáculos

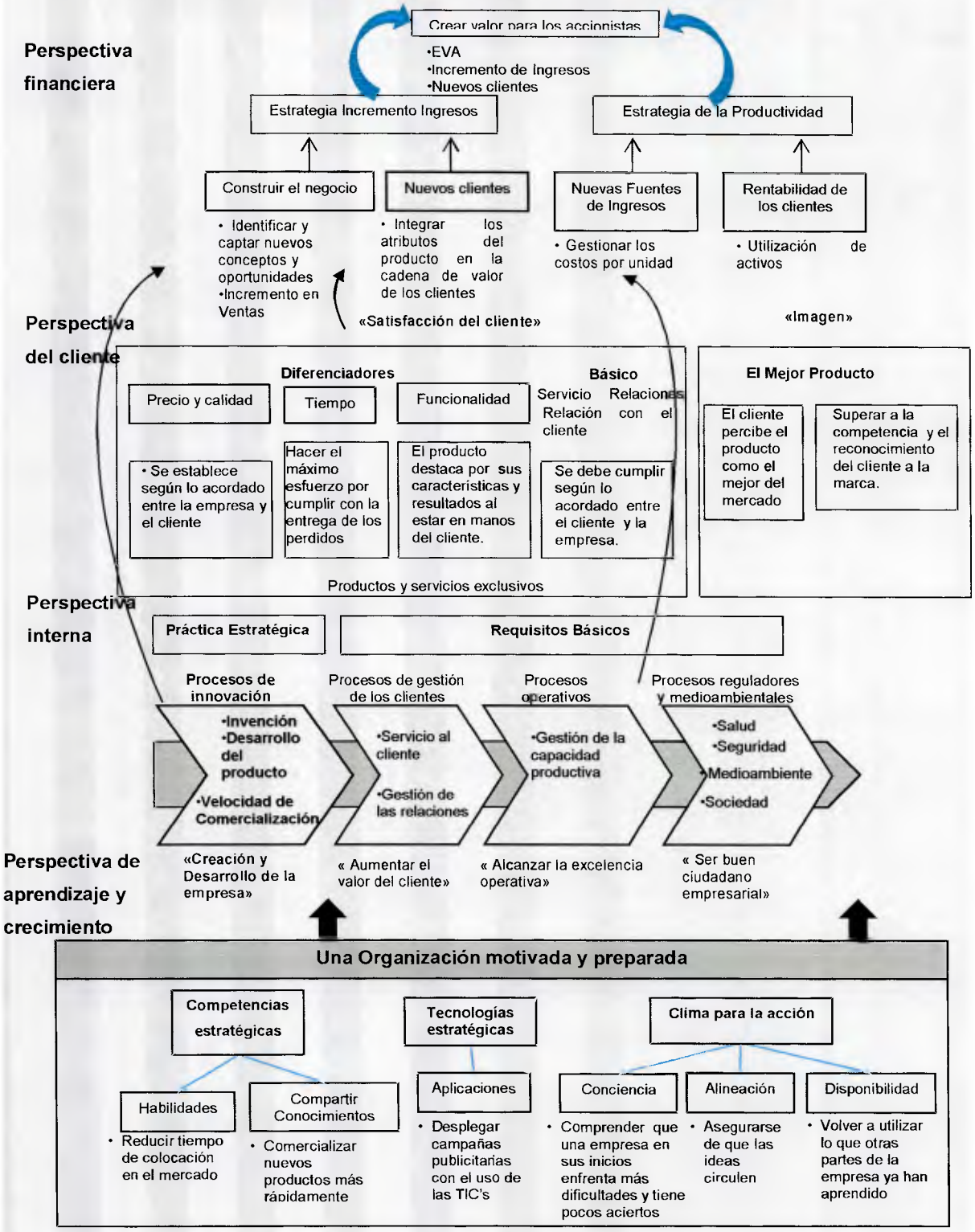
Diseño: El Investigador 2009

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

En este paso las organizaciones deben vincular su cuadro de mando de alto nivel, con todas las unidades organizativas. Esto crea alineación y sinergia en toda la organización.

Para una organización en el inicio de su ciclo de vida, que ha implementado el enfoque o modelo EFQM y que su principal enfoque es el Incremento de Ingresos, deberá esclarecer los nexos que existen entre las diferentes perspectivas que no es más que entrelazar la estrategia que emplea la organización.

Figura 32. Mapa Estratégico Empresa – Modelo EFQM



Fuente: El Investigador 2009

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos

Para que las organizaciones en el inicio ciclo del vida que implementan el enfoque o modelo EFQM, estén basadas en la estrategia requiere comunicación, fijación de objetivos personales y vinculaciones con la compensación de efectivos; el Criterio personas en el Subcriterio 3.d Existencia de diálogo entre las personas y la organización, hace referencia a uno de los elementos del modelo que sirven de apoyo para difundir la importancia de la estrategia a toda la organización.

Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo

En principio se plantea que la organización integre la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estrategia en un proceso continuo. Este propósito se logra en tres pasos 1) Las organizaciones vinculan la estrategia con el proceso presupuestario, 2) Efectúan una sencilla reunión de directiva para revisar la estrategia y 3) desarrollan un proceso para aprender y adaptar la estrategia.

La estrategia planteada en este caso la propuesta queda descrita al indicar que *las empresas que están en sus inicios o ven oportunidades de crecimiento extraordinariamente rápido darán más importancia a las medidas de la estrategia de aumento de ingresos. El costo y la productividad quedan subordinados, dado que estas organizaciones gastan mucho en el desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios y en extenderse hacia nuevos mercados y aplicaciones;* luego para hacer de esta estrategia un proceso continuo se debe en principio vincularla al proceso presupuestario, revisarla periódicamente en reunión de directivos, posteriormente se contrastan las hipótesis estratégicas planteadas contra los resultados obtenidos de la aplicación de esta estrategia inicial; cada organización define según la forma de efectuar la revisión y medir los resultados de su estrategia; para esto se

apoyan en su cuadro de mando integral inicial y de allí evalúan con los métodos y criterios propios y pertinentes a la naturaleza de la organización.

Principio 5: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

El desarrollo de este principio consta de tres fases 1.- La movilización y creación del empuje para lanzar el proceso; 2.- La Gobernabilidad, con énfasis en enfoques fluidos y basados en equipos; lo que se traduce en 3.- La creación de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica, que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras. Se estima que el logro de estas tres fases dura de dos a tres años. Según el tipo de empresa en estudio se tiene como estrategia planteada: el aumento de ingresos, donde el costo y la productividad quedan subordinados, dado que estas organizaciones gastan mucho en el desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios y en extenderse hacia nuevos mercados y aplicaciones

La primera fase *Movilización* se cubre en parte con el planteamiento de la estrategia, ya que en ella se encuentra inmersa la descripción de la situación de emergencia de la empresa. Se requiere cumplir tres acciones imprescindibles: 1) establecer una sensación de urgencia, lo que estaría planteado al señalar que la empresa está en los inicios de su ciclo de vida por lo que requiere un alto margen de ventas; 2) creación del equipo que servirá de guía, el cuál en principio lo conforman los dueños o accionistas; y por último; 3) desarrollo de una visión y una estrategia, lo cual está planteado en la estrategia enunciada anteriormente. La segunda fase *Gobernabilidad* requiere definir, demostrar y reforzar los nuevos valores culturales ante la organización. Romper con las estructuras tradicionales basadas en poder y crear equipos de estrategias, reuniones, entre otros; la cual podrá ser alcanzado una vez se supere la fase inicial de la organización hasta llegar a la de crecimiento; por lo que la tercera fase creación de un nuevo Sistema de Gestión Estratégica, no es prioridad en este tipo de organizaciones.

Cuadro de Mando Integral para una Organización Sin fines de Lucro

En este tipo de organizaciones de encuentran las fundaciones, organizaciones no gubernamentales; así como todos los organismos públicos que conforman el gobierno de cada nación, entre ellos los que manejan el aspecto financiero y productivo; así como los que gestionan el servicio a sus clientes.

Cuando la organización es de naturaleza no lucrativa, la estructura del Cuadro de Mando Integral se modifica; a este respecto Kaplan y Norton (2005) indican: "Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía" (p. 147).

Kaplan y Norton plantean entonces que las organizaciones no lucrativas pueden considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior de su cuadro de mando como representación de su objetivo a largo plazo y los objetivos del Cuadro de Mando Integral se pueden orientar entonces a la mejora de este objetivo de alto nivel.

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Adaptando este planteamiento a la realidad de Venezuela; donde las organizaciones sin fines de lucro pertenecen en su mayoría al gobierno de la nación; se toma como referencia el sector salud, presentando el deber ser o la situación ideal que debiera cumplirse en cualquier Hospital cuya gestión sea responsabilidad de los organismos del Estado y que no tenga implementado ningún modelo o enfoque de calidad.

El Cuadro de Mando Integral como instrumento para medir la Calidad de Gestión, se diseñará proponiéndose cinco áreas de interés, las cuales vienen a ser los temas estratégicos, presentados de la siguiente forma:

- Satisfacción a la población
- Mejora Global del Sistema de Salud
- Equilibrio Financiero
- Gestión de Funcionamiento
- Desarrollo económico

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se toman en cuenta diversos aspectos, los cuales se desarrollan hasta finalmente presentar la propuesta y los resultados esperados.

En principio se identifican las características generales que un hospital debe poseer para funcionar eficientemente:

Atención Especializada: Se identifica y enumera la población que será atendida, dándoles prioridad a los habitantes que se encuentren en las adyacencias de la ubicación del hospital y aquellos que requieran los servicios especializados que el hospital ofrezca.

Recursos: Se especifica el número de Profesionales en el área de Medicina que posee el hospital, la cantidad de camas, quirófanos, salas de consulta, entre otros.

Actividad: Se presenta un promedio de las actividades realizadas por el hospital en un determinado período, en el cual se desee efectuar el estudio; destacando número de ingresados, cantidad de consultas atendidas, cantidad de urgencias atendidas y de intervenciones quirúrgicas efectuadas.

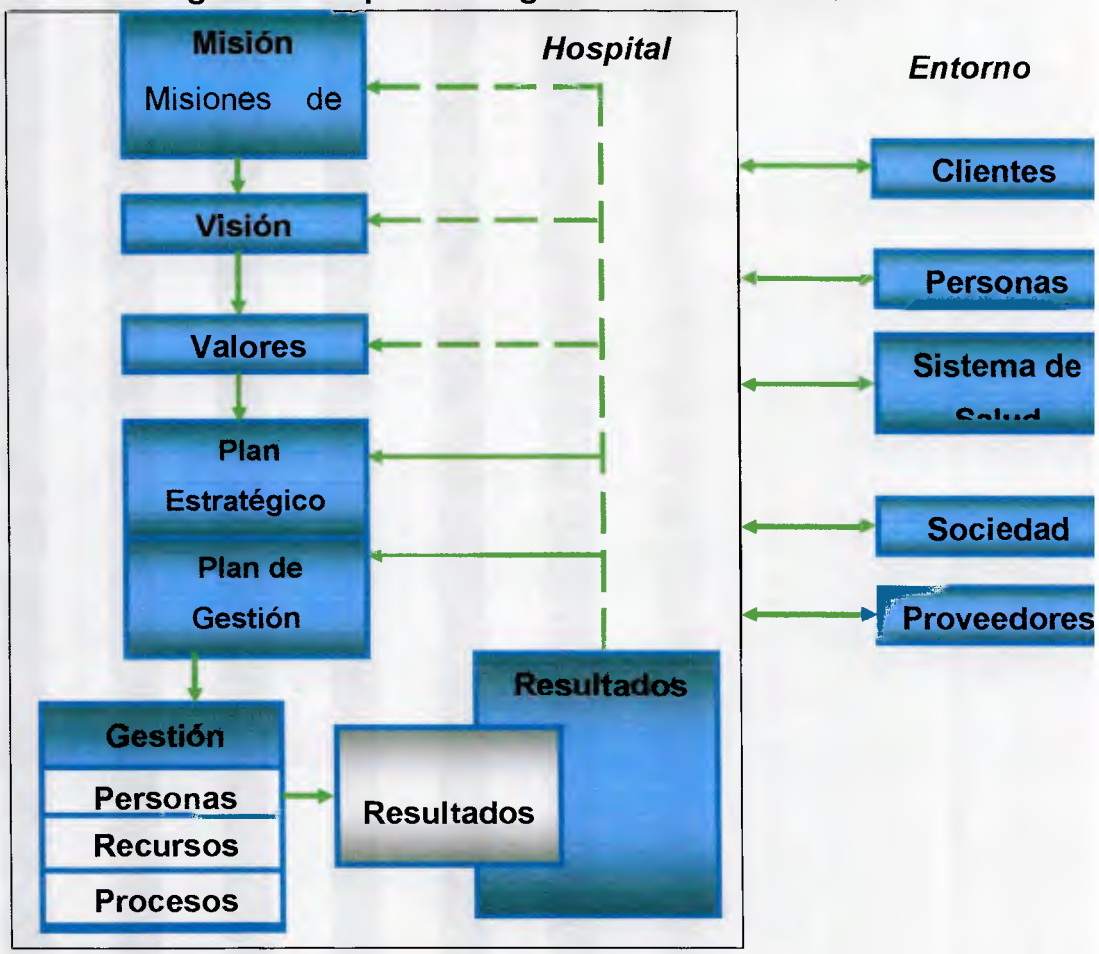
Gestión: Debe describirse el proceso de Gestión del funcionamiento del Hospital, los procesos asociados y los medios de Control de la Gestión..

Posteriormente se enumeran los pasos que deben ser dados por el Hospital en materia de Calidad a fin de establecer el propósito del análisis mediante la medición de la Calidad de la Gestión; como mínimo se plantea el haber cumplido cuatro Hitos de Calidad:

- ✓ Plan Estratégico del Hospital alineado con las políticas, planes y acciones en materia de Salud por parte del Estado.
- ✓ Plan Integral de Funcionamiento.
- ✓ Gestión por procesos.
- ✓ Implementación del Control de la Gestión de Funcionamiento.

Se propone entonces un esquema de la gestión del Hospital:

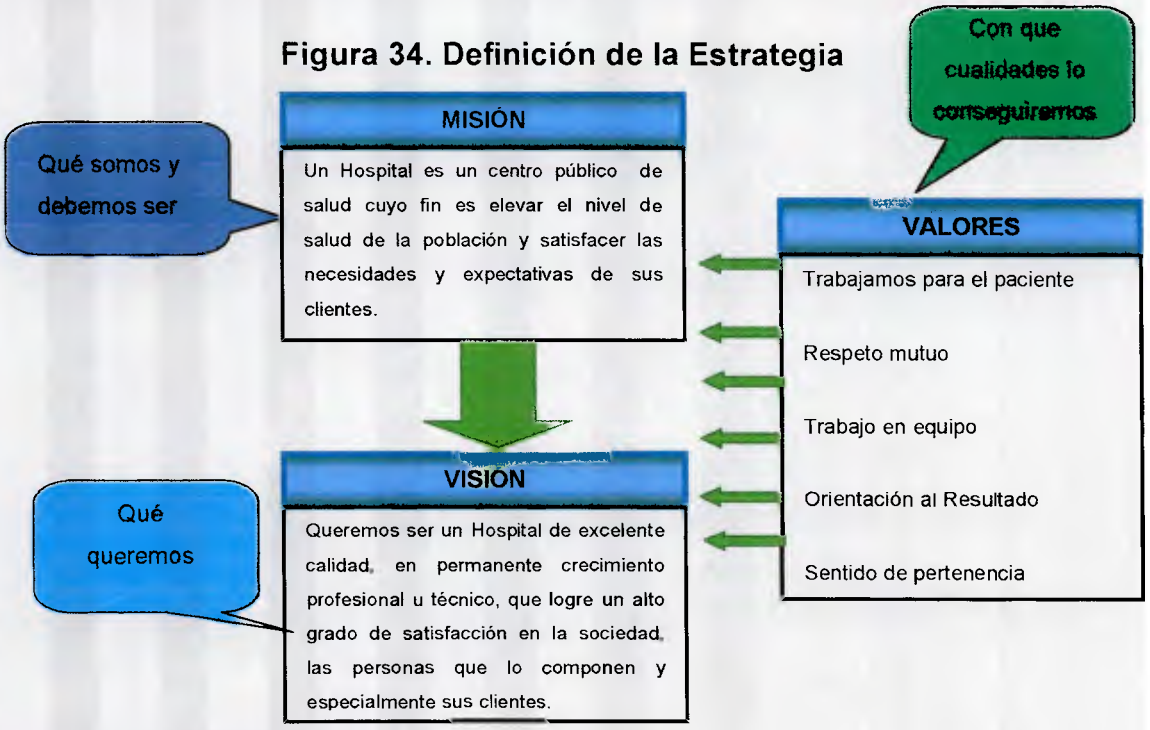
Figura 33. Mapa Estratégico del Modelo EFQM



Diseño: El Investigador

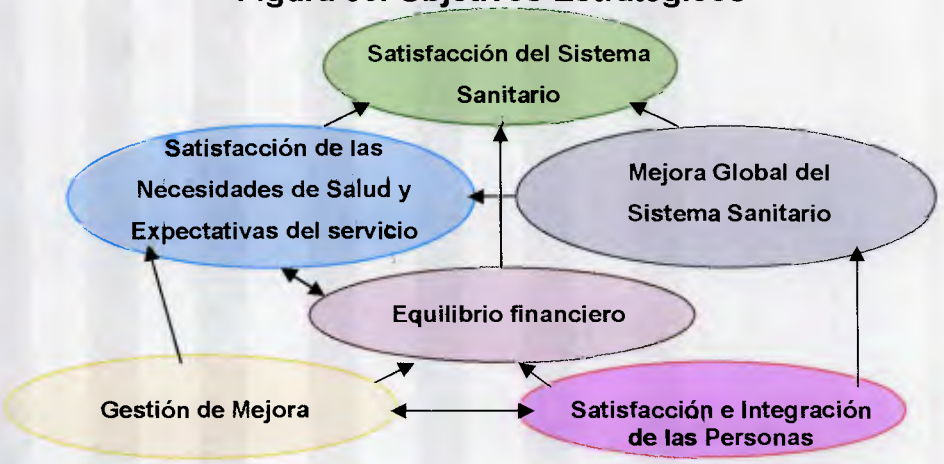
En función de dar una visión del deber ser de la gestión Hospitalaria en nuestro país se proponen tres grandes lineamientos, los cuales deben ser emanados de la Dirección principal del Hospital y a su vez deben estar entrelazados con las políticas de salud gubernamentales. Estos lineamientos son descritos en la Misión, Visión y Valores, es importante destacar que estos tres elementos definen la Estrategia, se enuncian a continuación:

Figura 34. Definición de la Estrategia



Diseño: El Investigador

Figura 35. Objetivos Estratégicos



Diseño: El Investigador

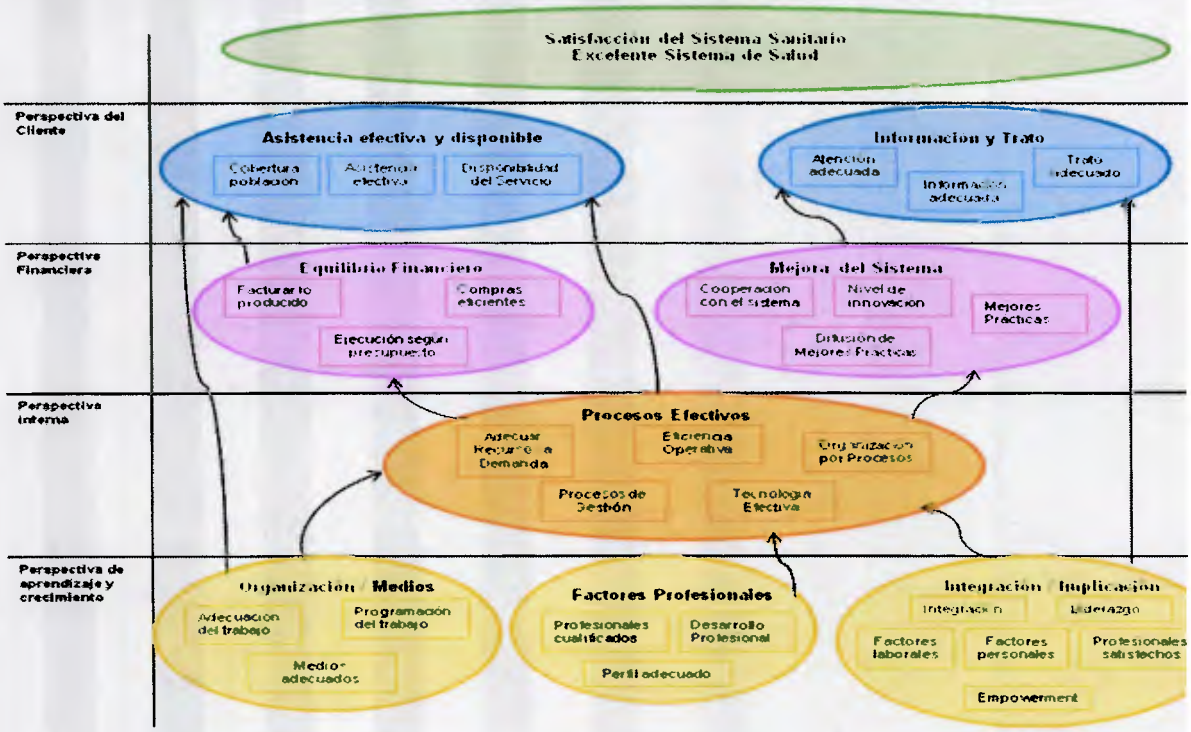
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral Organización Sin Fines de Lucro

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva del cliente	Satisfacción Necesidades de Salud y Expectativas del servicio	Dar asistencia efectiva y atención adecuada Asegurar amplia cobertura de la población	Índice de satisfacción del cliente % de Realización del programa de Salud
Perspectiva financiera	Equilibrio Financiero Mejora Global Sistema Sanitario	Eficiencia en el Gasto Invertir en Mejores prácticas	% de Desviación sobre presupuesto Beneficios contra resultados Índice de satisfacción global
Perspectiva interna	Gestión de Mejora	Efectuar la adecuación al trabajo	% Incremento de la Eficiencia del Sistema de Salud del Hospital
perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Satisfacción e Integración de las Personas	Asegurar los factores de desarrollo profesional, personal y laboral Brindar a la sociedad un Hospital que supere las expectativas de sus necesidades	Grado de satisfacción del personal con las Gestión del Hospital Grado de satisfacción de los diversos sectores de la sociedad con la atención en el Hospital

Diseño: El Investigador 2009

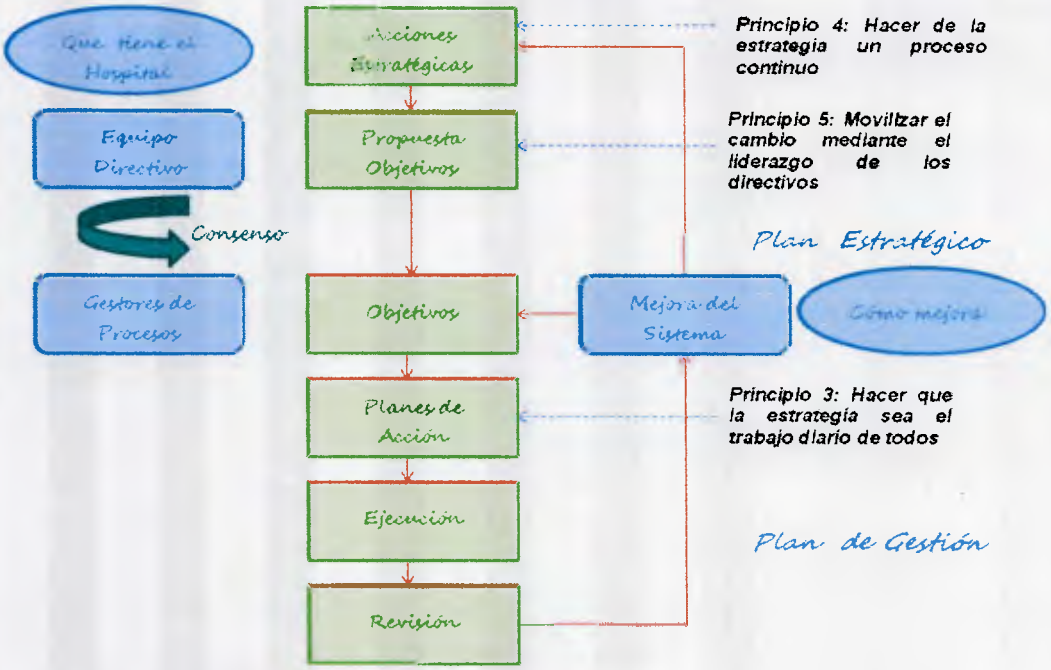
Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

Figura 36. Mapa Estratégico de una Organización sin Fines de Lucro



Diseño: El Investigador

Figura 37. Ciclo de Gestión Estratégica caso Hospital público en Venezuela



Diseño: El Investigador

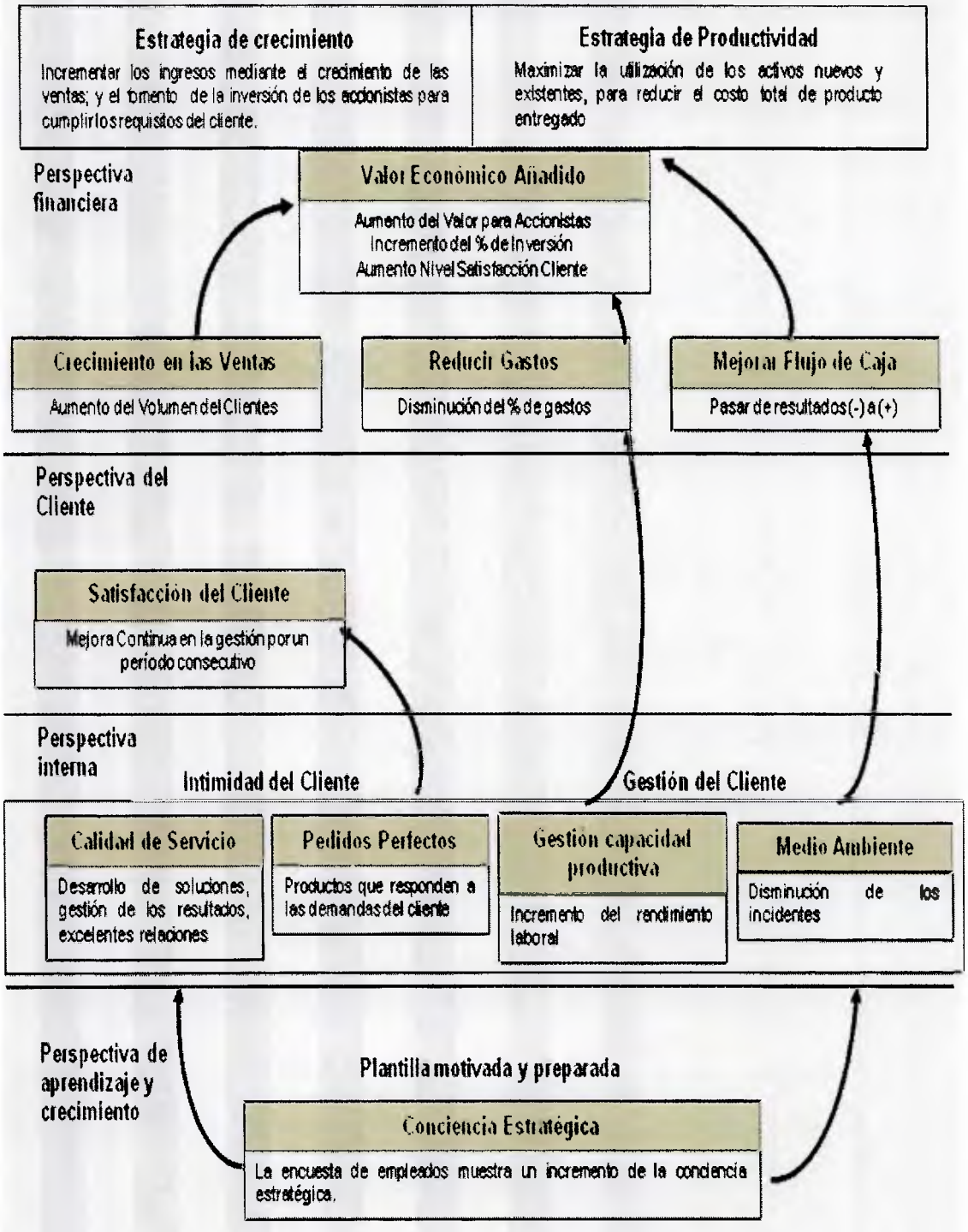
Resultados Esperados

Con el objeto de mostrar una aproximación de los resultados que se obtienen al utilizar el Cuadro de Mando Integral para medir la Calidad de la Gestión, se presentan a continuación los cambios que se espera experimenten las organizaciones.

Se eligió las empresas que se encuentra en su ciclo medio de vida y que implementaron el enfoque modelo ISO 9001:2008, a fin de presentar los posibles efectos que estas organizaciones pueden percibir y el caso de Hospital Venezolano.

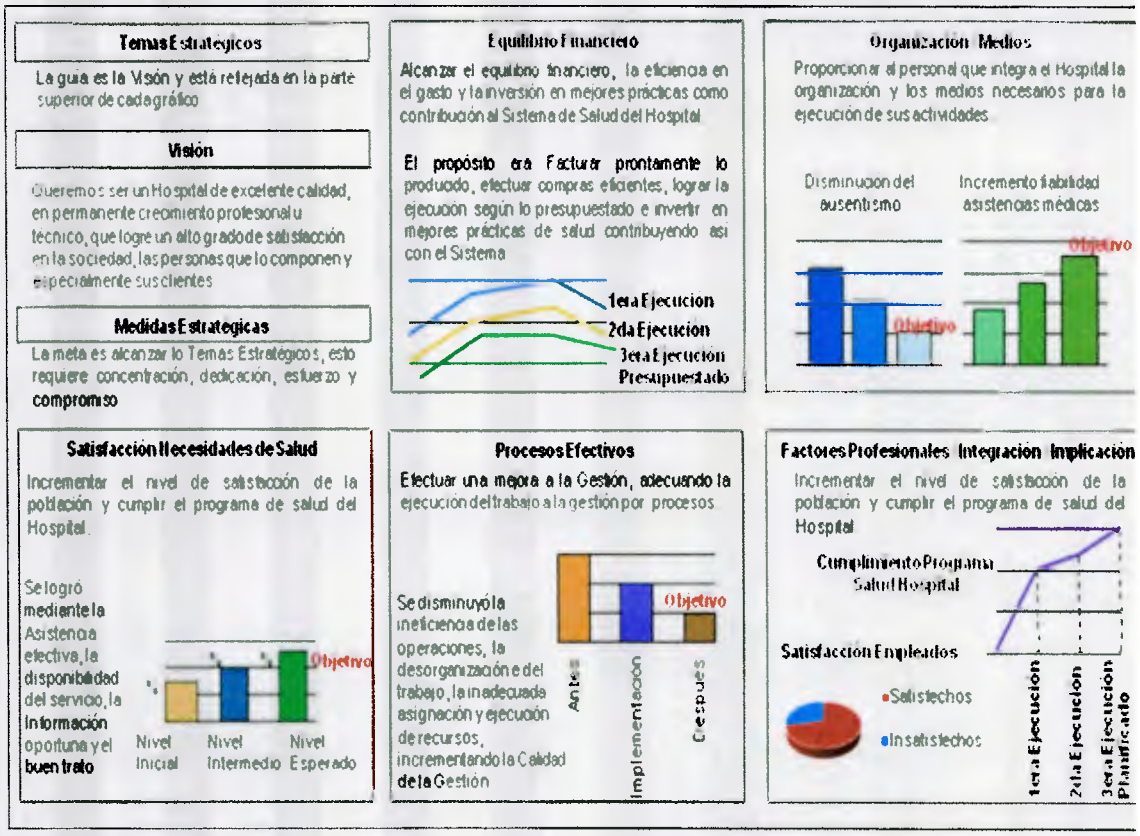
Esto no es más que presentar los resultados que se pueden obtener al utilizar el Cuadro de Mando Integral para medir la calidad de la gestión en las organizaciones que revisaron, rediseñaron e implementaron una nueva estrategia.

Figura 38. Resultados esperados Empresa Ciclo Medio de Vida bajo la Gestión de Calidad ISO 9001:2008



Diseño: El Investigador

Figura 39 . Resultados esperados caso Hospital público en Venezuela



Diseño: El Investigador

En ambos casos se presentan los reportes que pueden obtenerse al evaluar los resultados obtenidos a nivel general en las organizaciones que miden la calidad de gestión mediante el Cuadro de Mando Integral; como vemos este instrumento se puede aplicar en las organizaciones indistintamente del Sistema de Calidad que implementen e incluso en la ausencia del mismo.

La importancia tanto de la estrategia como de la medición de la calidad en las organizaciones, es la imperiosa necesidad de que ambos aspectos tengan la misma importancia y estén ligados estrechamente para el éxito de la Gestión.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La Metodología Balanced Scorecard y el Cuadro de Mano Integral, en conjunto son instrumento muy útil para la medición de la calidad de la gestión de las organizaciones, sin embargo no hacen el trabajo por sí solos; la propuesta desarrollada para los tres ciclos empresariales presentados por Kaplan y Norton, que fueron relacionados con los tres modelos de calidad, presenta una forma de articular la estrategia con la organización y luego medir que ha sido transmitida, comprendida y aceptada; conocer el nivel de satisfacción de las expectativas de los participantes; y finalmente determinar el grado de cumplimiento con el cliente verificando si se producen los resultados esperados.

Los modelos de calidad Malcolm Baldrige, EFQM e ISO 9001:2008, en la estructura del Sistema de Gestión de Calidad que presentan, poseen elementos que le permiten efectuar un control de gestión, en ellos se apoya la propuesta del Cuadro de Mando Integral, al integrar los indicadores que puedan reflejar el desempeño de las organizaciones que implementen los modelos de calidad mencionados.

El desarrollo de la propuesta está enmarcado en la importancia de la metodología del Balanced Scorecard, y el Cuadro de Mando Integral como instrumento para la medición de calidad de la gestión; al tomar como referencia el concepto presentado por Kaplan y Norton en el año 2005 donde amplían su alcance, detallando cómo implantar y gestionar la estrategia cuando está centrada en la organización mediante el Cuadro de Mando

Integral, se consigue no sólo presentar la medición de la calidad de la gestión; también se logra definir parámetros de comparación que permiten determinar si los resultados obtenidos satisfacen las expectativas y al mismo tiempo identificar aquellas mejoras necesarias para que la organización obtenga un eficiente y efectivo funcionamiento, en concordancia con la estrategia.

Se identifican tres (03) pasos en el proceso de diseño de la propuesta, a continuación se describen:

1. Es imprescindible la voluntad, participación y compromiso de la alta dirección de la empresa u organización, aún más si ésta maneja su gestión bajo la filosofía de la calidad, independientemente del modelo que se adopte;

2. Se debe tener bien definido y muy claro el camino a seguir, en función de la situación que se enfrenta; esto no es más que el establecimiento de la *Estrategia*, la cual se esclarece al declarar la Misión, Visión y Valores que perfilan y orientan el rumbo a seguir por todos los integrantes de la empresa u organización, y a su vez entrelazarlos con el modelo de calidad que se adopte.

3. Posteriormente se desarrollan los Cinco Principios de las Organizaciones basadas en la Estrategia presentados por Kaplan y Norton (2005); aquí se especifican detalladamente las actividades que deben realizar las empresas u organizaciones para enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con su estrategia.

Al presentar los pasos que se dieron para construir la propuesta, se demuestra que la misma no representa una receta; si no que por el contrario

el diseño del Cuadro de Mando Integral para cada Empresa u Organización depende de la situación real a la que se enfrenta, del compromiso real de la dirección, de la estrategia seleccionada para definir el rumbo y finalmente del desarrollo del concepto presentado por Kaplan y Norton (2005) en su libro "*Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia*".

Por lo que al ser aplicada la propuesta en la realidad puede sufrir modificaciones, dependiendo de las circunstancias reales que se enfrenten; de igual forma podrían obtenerse resultados diferentes a los presentados. Es importante mencionar que el aporte del presente trabajo es en principio resaltar la importancia que tiene para las organizaciones el poner en primer plano su *Estrategia*, aspecto del que en la mayoría de los casos ni siquiera se percibe su existencia ni se menciona como un aspecto clave de la gestión empresarial, sin darse cuenta que queda definido en la misión, visión y valores empresariales; y en segundo lugar medir la calidad de la gestión, que no es más que evaluar el desempeño del Sistema de Gestión del Calidad adoptado por las organizaciones.

RECOMENDACIONES

Tener clara la diferencia entre el control de la gestión y la medición de la calidad de la gestión; el control de la gestión se refiere a la medición del desempeño de las organizaciones que implementan un modelo de calidad en conjunto con su gestión empresarial y la medición de la calidad de gestión implica la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad, esta diferencia se expresa en la siguiente figura:

Figura 40. La Medición de la Calidad de Gestión y el Control de la Gestión

Diseño: El Investigador

Antes de tomar la propuesta aquí presentada como referencia para la aplicación real, es imprescindible estar consciente que ésta fue diseñada para organizaciones que tienen claro su rumbo, metas bien definidas, y que la principal guía de su gestión es la estrategia seleccionada por la propia empresa u organización; si estas condiciones no se cumplen difícilmente se podrá interpretar correctamente la información obtenida a través del Cuadro de Mando Integral.

Como se indicó anteriormente, el presentar los pasos dados para el desarrollo de la propuesta, no significa que al tomar como referencia el presente trabajo no haya variación; por el contrario es vital tener en cuenta que cada empresa u organización se enfrenta a una realidad particular interna y en su entorno, la cual está condicionada por diversos aspectos y éstos deben ser tomados en cuenta, además de lo presentado en el diseño del Cuadro de Mando Integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad: Un enfoque a los servicios.* Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Benjamín, E. (2007). *Auditoria Administrativa – Gestión Estratégica del Cambio.* España. Pearson Prentice Hall.

De Miguel, E. (2005). *Introducción a la Gestión: "Management".* Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Daft y Marcic (2006). *Introducción a la Administración.* México: Cengage Learning Editores.

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional.* México: Cengage Learning Editores.

Dorado, A; Gallardo, L y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad.* Barcelona: INDE

Estupiñan, R y Estupiñan, O (2006).*Análisis financiero y de gestión.* Bogotá: ECOE Ediciones

Eyssautier, M (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia.* Cengage Learning Editores.

Ferrando, M y Granero, J. (2005). *Calidad Total: El modelo EFQM de la Excelencia.* Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA) (2005). *Norma Venezolana COVENIN-ISO 9000:2005 (traducción certificada).* Ginebra, Suiza. Secretaría Central de ISO.

Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA) (2008) *Norma Venezolana COVENIN-ISO 9001:2008 (traducción certificada).* Ginebra, Suiza. Secretaría Central de ISO.

Gil, M y Giner, F. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa.* Barcelona. Editorial ESIC.

Griful, E y Canela, M. (2002). *Gestión de la Calidad. Barcelona: Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.*

Grima, P; Tort, J y Llabres, M. (1995). *Técnicas para la Gestión de la Calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Juanés, B; Blanco, J; Negro, G y Susio, B. (2001). *El Gato de Alicia: Modelos de calidad en la administración pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

Hernández, Fernández y Baptista. (1994). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

Illera, C e Illera, R. (2002). *Elementos de administración y dirección de empresas.* Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Kaplan, R y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance Score Card*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R y Norton, D. (2005). Cómo utilizar e*l Cuadro de Mando. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lerma, H. (2004). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto.* Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Manrique, Y. (2002) *Sistema de Medición de la Gestión como una Herramienta de la Calidad para Evaluar el Desempeño de una Empresa de Ingeniería*. Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Sistemas de la Calidad (no publicado), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mazo, M. (2002). *Cuadro de Mando Integral para una Empresa Manufacturera de Especialidades Químicas*. Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Sistemas de la Calidad (no publicado), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mellado, M (2006). *La Gestión Integrada de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales en las Organizaciones*. Córdoba: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Membrado, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua Según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.

Membrado, J y Montes, E. (2007). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora: Planificación Estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma.* Madrid: Díaz de Santos.

Miranda, Chaborro y Rubio, (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad.* Madrid: Delta Publicaciones.

Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, J y Veiga, C. (2008). *Control de la Gestión Empresarial, Texto y casos.* Madrid: ESIC Editorial.

Pinson, L y Jinnett, J. (1999). *20 pasos para desarrollar tu negocio.* Chicago: Dearborn Trade Publishing

Puig, J y Durán, F. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rubio, J y Romero, R. (2002). *Gestión de la prevención de riesgos laborales: OHSAS 18001 - directrices OIT para su integración con calidad y medioambiente.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rubio, J. (2005). *Manual para la Formación de Nivel Superior en Prevención de Riesgos Laborales.* Madrid: Díaz de Santos.

Ruiz, E. (2004). *Cuadro de Mando Integral Hospital de Zumarraga.* Zaragoza: Hospital de Zumarraga.

Ruiz, R; Guzmán, J y de la Rosa, J. (2007). *DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA Cómo Alinear Estratégicamente su Organización.* Madrid: Editorial Visión Net.

Sabino, C. (1992). *Cómo Hacer una Tesis y Elaborar Toda Clase de Trabajos Escritos.* Santafé de Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.* Madrid: Díaz de Santos.

Vanegas, G. (2002). *Seminario internacional, la investigación de las ciencias sociales y el derecho: memorias.* Madrid. Universidad libre.

Villalba, J. (1996). *Menú Estratégico – El arte de la guerra competitiva.* Caracas: Ediciones IESA.