

ADT 335B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

**MODELO PARA LA GESTIÓN DE UN SISTEMA DE LA CALIDAD BASADO EN
LA NORMA COVENIN ISO 9001:2000 BAJO EL ENFOQUE DEL BALANCED
SCORECARD**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para Optar al Título de
Especialista en Sistemas de la Calidad**

Autor:

Antonio J. Rodríguez F.

Tutor:

Ing. Emmanuel López

Caracas, Abril de 2005

CB-102150

Caracas, 18 de Abril de 2005

Coordinador
Postgrado en Sistemas de la Calidad
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado titulado **“Modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad, basado en la Norma COVENIN – ISO 9001:2000, bajo el enfoque del Balanced Scorecard”**, presentado por el Ing. Antonio J. Rodríguez F., como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Sistemas de la Calidad.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa ante el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| INDICE GENERAL | iii |
| INDICE DE TABLAS | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. | 4 |
| EL PROBLEMA | 4 |
| Planteamiento del problema | 4 |
| Justificación de la Investigación | 6 |
| Objetivos de la Investigación | 8 |
| Objetivo General | 8 |
| Objetivos Específicos | 8 |
| Alcance de la Investigación | 8 |
| CAPÍTULO II | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| Antecedente de la Investigación | 11 |
| Bases Teóricas | 16 |
| CAPÍTULO III | 54 |
| MARCO METODOLÓGICO | 54 |
| Tipo de Investigación | 54 |
| Diseño de la Investigación | 57 |
| Área de Investigación | 58 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos e Información | 59 |
| Fases de la Investigación | 62 |
| Operacionalización de las Variables | 64 |
| Cronograma de la Investigación | 65 |
| CAPÍTULO IV | 66 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 66 |

| | |
|--|------------|
| Presentación de los resultados | 66 |
| Relación entre los 8 Principios de los SGC y el BSC | 66 |
| Elementos comunes entre las cláusulas ISO 9001:2000 y el BSC | 71 |
| Análisis de los resultados | 84 |
| CAPÍTULO V | 95 |
| LA PROPUESTA | 95 |
| Metodología para la implementación del BSC y gestión del Sistema de la calidad | 97 |
| Ejemplo de implementación real | 114 |
| CAPITULO VI | 127 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 127 |
| Conclusiones | 127 |
| Recomendaciones | 131 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 134 |
| ANEXOS | 136 |

INDICE DE TABLAS

Tabla

| | |
|--|-----|
| 1. Relación entre acciones y beneficios de los ocho (8) principios | 22 |
| 2. Operacionalización de las variables | 64 |
| 3. Clasificación de acciones estratégicas | 83 |
| 4. ISO 9001:2000 y las perspectivas del BSC | 85 |
| 5. Operacionalización del BSC y de los SGC | 90 |
| 6. Responsabilidades | 99 |
| 7. Definiciones de los objetivos financieros | 105 |
| 8. Cuadro de Mando Integral | 116 |

INDICE DE FIGURAS

Figura

| | |
|---|-----|
| 1. Pirámide de documentación | 31 |
| 2. Relación Causa – Efecto | 38 |
| 3. Misión Organizacional | 45 |
| 4. Mapas estratégicos ¿Porqué mapas estratégicos? | 52 |
| 5. Cronograma de actividades | 65 |
| 6. Diagrama de implementación práctica | 97 |
| 7. Fase preliminar. Detalles | 98 |
| 8. Patrones estratégicos | 101 |
| 9. Clúster de temas estratégicos | 102 |
| 10. Mapa estratégico genérico | 103 |
| 11. Mapa estratégico preliminar | 104 |
| 12. Paso 2. Árbol estratégico | 106 |
| 13. Mapa estratégico e indicadores de gestión | 107 |
| 14. Cédula de indicadores | 108 |
| 15. Ficha de acciones estratégicas | 109 |
| 16. Ficha de acciones o proyectos de mejora | 110 |
| 17. Mapa estratégico (estratégicos y específicos de la calidad) | 115 |
| 18. Matriz de acciones estratégicas | 123 |
| 19. Agenda Estratégica | 124 |

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy y como consecuencia de la Globalización se han incorporado algunas tendencias y nuevas formas de hacer negocios, los mercados son más competitivos, las empresas desarrollan planes para incursionar en nuevos mercados, aumentar sus ventas, reducir los costos, mejorar el desempeño del personal, en fin, crear, mantener y mejorar sus ventajas competitivas.

Las organizaciones deben identificar y mantener ventajas competitivas sostenidas que les permitan su continuidad y éxito a lo largo del tiempo. Estas ventajas competitivas y el control de los mercados se pueden obtener en la medida en que las organizaciones conozcan sus productos, clientes y sus expectativas y necesidades, así como, con la definición de objetivos estratégicos en base a una visión integral y consistente.

Puede señalarse entonces que la generación de ventajas competitivas depende de dos elementos centrales: un planteamiento estratégico que centre todos los esfuerzos de la organización en torno a su visión, y que de ella, se desprendan las diferentes estrategias, objetivos y metas permitiendo el alcance de los resultados esperados. El otro elemento central consiste en el establecimiento y gestión de una organización de calidad. El planteamiento estratégico le ayuda a la empresa a determinar sus diferenciadores, los cuales son expresados en una propuesta de valor, y la calidad permite dar cumplimiento a esa propuesta satisfaciendo las necesidades del mercado al menor costo posible.

Tradicionalmente, las empresas han medido su éxito en término de resultados económicos, lo que sólo puede indicar el comportamiento y desarrollo de una empresa basada en un ejercicio anterior o del pasado, pero

no sobre eventos del futuro. Por ello, surge el concepto de Cuadro de Mando Integral, conocido mundialmente como "Balanced Scorecard" como una herramienta que permite a las organizaciones trazar el camino deseado a partir de su visión y alinear las estrategias con la operación a través de objetivos estratégicos desplegados en todos los niveles funcionales de la organización. Este despliegue estratégico se hace a través de cuatro perspectivas bajo las cuales es vista la empresa, a saber: perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y personas.

Igualmente, los sistemas de gestión de la calidad identifican, coordinan y mantienen las actividades necesarias para que los productos / servicios de la empresa cumplan con los requisitos de la calidad establecidos, sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen. Un Sistema de Calidad establece requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan estas actividades. El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización y naturalmente los requisitos que pone el cliente.

Por ello, surge la necesidad de desarrollar esta investigación, cuyo objetivo fue Proponer un Modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad (ISO 9001:2000), bajo el Enfoque del Balanced Scorecard, garantizando así una gestión eficaz y eficiente del Sistema de la Calidad y el establecimiento de ventajas competitivas consistentes y sostenibles.

A tal fin, la investigación se presenta estructurada en de seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I. Este capítulo está dedicado al planteamiento del problema, justificación de la investigación, alcance, objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

Capítulo II. Este capítulo está dedicado al desarrollo del marco teórico o conceptual de la investigación, se reflejan los antecedentes, conceptos y principios que la fundamentan.

Capítulo III. Este capítulo está referido al marco metodológico, donde se desarrolla: el tipo de investigación, área de la investigación, diseño de la investigación, técnicas de recolección de datos e instrumentos utilizados, fases de la investigación, cronograma de actividades y presupuesto estimado.

Capítulo IV. En este capítulo se detallan los elementos comunes entre los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas Balanced Scorecard en cuanto a principios y especificaciones. Igualmente, se analizan los resultados obtenidos.

Capítulo V. En esta sección se presenta la propuesta de la investigación, la cual consiste en un modelo para la gestión de un sistema de la calidad basado en el BSC.

Capítulo VI. Este capítulo se corresponde con las conclusiones y recomendaciones. Se presentan los elementos más relevantes de la investigación, las conclusiones determinantes después del desarrollo, presentación y análisis de los resultados, así como, las principales recomendaciones para una eficaz implementación y gestión de la calidad basada en el BSC.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada, así como un conjunto de anexos relacionados con la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La globalización de los mercados, la intensificación de la competencia, el acortamiento de los ciclos de vida de productos y servicios, la maduración de casi todos los sectores económicos, el mayor rigor legislativo y las crecientes exigencias de los consumidores, obligan a las empresas a formular estrategias de negocio y asumir la calidad como una estrategia obligada para permanecer en los mercados, para crecer y para ser rentables.

Las empresas interesadas en ofrecer productos de calidad y contar con procesos altamente eficientes y eficaces, implementan Sistemas de Gestión de la Calidad con el fin de aumentar de manera significativa y sostenida la productividad del negocio. Si estos sistemas de la calidad no son gestionados eficazmente, terminan en parálisis y no alcanzan los objetivos previstos inicialmente. Algunas empresas documentan sus procesos, identifican sus interrelaciones, establecen las políticas y objetivos de la calidad, identifican las competencias claves del personal, determinan los atributos y variables de control, entre otros aspectos; sin embargo, los problemas de calidad son sostenidos y el número de quejas y reclamos ponen en peligro la permanencia de la empresa en el mercado. Una certificación, un sistema de la calidad no administrado o la documentación de un sistema de gestión de la calidad no le proporciona a la empresa una garantía de satisfacción de los clientes ni la mejora continua de sus procesos y productos.

Las empresas sin estrategias claramente definidas y sin un sistema de la calidad realmente eficaz gestionado de forma planificada y estratégica presentan:

- Falta de alineación con la visión de la organización.
- Dificultad en la identificación e implementación de las acciones de reducción de costos y mejora de procesos.
- Desconocimiento de los procesos claves.
- Falta de involucramiento del personal.
- Falta de compromiso real del liderazgo organizativo.
- Falta de orientación al cliente.
- Acciones erradas e implementación inadecuada de iniciativas para reducir costos, mejorar procesos, entre otros.
- Falta de inspección, verificación y medición de resultados.
- Dificultades en el establecimiento de objetivos coherentes con la visión y políticas de la organización.
- Dificultades para la operacionalización de la estrategia global del negocio y de sus objetivos claves.

Por lo anteriormente expuesto surgen las siguientes interrogantes:

¿Es posible evitar que los sistemas de la calidad entren parálisis?

¿Es posible administrar de forma dinámica los sistemas de la calidad para que la mejora continua y el aumento de la productividad sea una práctica diaria?

¿Existe alguna herramienta o sistema de control de gestión que pueda hacer sinergia con los sistemas de la calidad de manera que sean alcanzados los objetivos de la calidad, se de cumplimiento a la política, se mida de forma dinámica el logro de esos objetivos, se logre involucrar a todo el personal en una conciencia y práctica de la calidad, entre otros resultados?

¿Cómo llevar a la operación toda la estrategia en que se basa una organización de calidad?

Para dar respuesta a cada una de estas interrogantes, se desarrolla esta investigación.

Justificación de la Investigación

La calidad es una necesidad vital para cualquier organización, independientemente de su tamaño, naturaleza y sector económico. Puede decirse que aquella organización que no incorpore la calidad como cultura mediante estrategias y sea gestionada de manera planificada y sistemática, tendrá problemas a corto plazo y de supervivencia a largo plazo. El propósito de toda organización es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, ya que de esto dependerá que la organización sea competitiva y de esta forma garantice su permanencia en el tiempo, además tiene como propósito, mantener y mejorar su desempeño y sus capacidades.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un marco para gestionar de manera equilibrada objetivos, metas e indicadores de forma coherente y alineados a la visión del negocio desde cuatro perspectivas claves, permitiendo el monitoreo dinámico de los resultados de la empresa, mediante el establecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI). Este Sistema de Control de Gestión (Balanced Scorecard) es propicio para administrar un sistema de gestión de la calidad tomando para ello sus premisas estratégicas, fundamentación, estructura, filosofía y despliegue operativo, permitiendo:

- Definir de forma objetiva los requisitos de los clientes para así desarrollar relaciones orientadas a promover su lealtad y ofrecer productos o servicios a nuevos mercados.
- Introducir productos o servicios innovadores, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes seleccionados como objetivo.
- Producir servicios o productos de alta calidad, con un costo bajo y un breve plazo de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación del personal.
- Identificar los procesos medulares de la organización y trabajar para que sean altamente eficaces, eficientes y efectivos.

Dada la naturaleza estratégica del Balanced Scorecard y sus características como Sistema de Control de Gestión, surge esta investigación para demostrar que los Sistemas de Gestión de la Calidad pueden ser administrados bajo el enfoque del Balanced Scorecard, aumentando la eficacia y eficiencia en el alcance y medición de resultados esperados.

Objetivo General

Proponer un Modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad, en vía de implementación, basado en la Norma COVENIN ISO 9001:2000 bajo el enfoque del Balanced Scorecard en una empresa del sector gráfico.

Objetivos Específicos

- Establecer los principios y fundamentos del Balanced Scorecard y del Modelo de Gestión ISO 9001:2000.
- Identificar los elementos y aspectos comunes entre el modelo de gestión ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard necesarios para la gestión de un Sistema de la Calidad.
- Identificar los pasos y principales elementos necesarios para el desarrollo, implementación y gestión del Balanced Scorecard y del Sistema de la Calidad ISO 9001:2000.
- Desarrollar los elementos de un modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad en proceso de implementación, apoyándose en el Balanced Scorecard (BSC).

Alcance

Esta investigación no pretende ser un desarrollo detallado de la implementación del modelo de gestión ISO 9001:2000, ni del Sistema de Control de Gestión Balanced Scorecard, tan solo presenta una metodología basada en la experiencia práctica que permitirá integrar ambos modelos. Igualmente, la investigación se circunscribe en identificar los elementos

comunes necesarios para gestionar un sistema de la calidad ISO 9001:2000 bajo el enfoque del Balanced Scorecard. Lo que se pretende es ver cómo puede apoyarse la implementación, seguimiento y mantenimiento de un sistema de la calidad a partir de los elementos, principios y procesos estratégicos del Balanced Scorecard.

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, Méndez, C. (1999) expone: “el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente usados en el desarrollo de la investigación (p.99).

Basado en este concepto, en el presente capítulo se presentan los antecedentes de los estudios relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad y con el Balanced Scorecard (BSC), así como las bases teóricas que sustentan esta investigación.

Antecedentes de la Investigación

Es parte esencial de este estudio y específicamente del marco teórico conocer los proyectos, investigaciones y demás trabajos desarrollados por otros autores e instituciones con el fin de apoyar el análisis y la fundamentación teórica de esta investigación.

Antes de citar los diferentes estudios que sirven de antecedentes a esta investigación, es necesario mencionar el concepto de las fuentes de documentación según Sierra Bravo, 1986 .

“Son aquellas que nos remiten a las fuentes de información, es decir, a los estudios, desarrollos, proyectos relacionados con el tema elegido por el investigador. Los investigadores se preguntan a menudo ¿qué se ha escrito sobre el tema? ¿Dónde se podrán hallar las fuentes de información necesarias para el desarrollo del tema?”.

Son diversos, o mejor dicho, numerosos los estudios desarrollados relacionados con el Balanced Scorecard (BSC) y los Sistemas de Gestión de la Calidad, tanto a nivel organizacional como en áreas funcionales particulares. Sin embargo, se consultaron diferentes fuentes documentales que permitieran hallar temas asociados al objetivo de esta investigación, no encontrándose trabajo o estudio alguno que desarrollara ambos sistemas de manera conjunta, los proyectos y estudios encontrados los consideran de forma independiente.

Esta situación si bien no es determinante, permite inferir que la investigación es inédita.

A continuación algunas investigaciones desarrolladas y proyectos ejecutados relacionados con el tema emprendidos por investigadores, organizaciones nacionales e internacionales:

“Metodología para la evaluación y mejora de la aplicación de los ocho (8) principios de la Gestión de la Calidad”

Esta investigación se presentó para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad el 21 de Enero de 2004, realizado por Colina Sánchez, Iris Elena.

El aporte de la investigación es ofrecer herramientas para asistir a las organizaciones en el diagnóstico de la aplicación de los 8 principios y proporcionar directrices para generar acciones de mejora.

Se determinó en qué medida las organizaciones aplican los 8 principios y como hacer para promover la mejora en su aplicación.

El tipo de investigación es descriptiva, el diseño de la investigación es de campo y documental, aplicada a una muestra de 13 empresas. Las conclusiones a las cuales se llegó como resultado de la aplicación de las “encuestas 8 principios de gestión” basada en la metodología de Likert son los siguientes:

- Las empresas necesitan promover la participación del personal.
- Deben desarrollarse las competencias del personal para el uso y manejo de técnicas estadísticas para lograr resultados exitosos y decisiones efectivas.
- Deben incorporarse los proveedores como socios estratégicos.

- Deben realizarse esfuerzos para optimizar la integración de los elementos del sistema para mejorar el desempeño de los procesos y operaciones.

Las conclusiones citadas guardan relación con los Sistemas de Gestión de la Calidad bajo el modelo de gestión ISO 9001:2000 y las perspectivas del Balanced Scorecard.

Igualmente, esta investigación se apoya en algunos de los elementos expuestos en el estudio **“Diseño de un sistema de indicadores de gestión y de gerencia de procesos que permita evaluar el desempeño y la calidad de gestión de la empresa”**.

Este estudio fue desarrollado por Ximenez Jennifer y Taioli Yarnil en fecha 23 de Octubre de 1998, para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Católica Andrés Bello.

El objetivo general de la investigación fue el diseño de un sistema de indicadores de gestión que permitan evaluar las acciones de negocio (objetivos estratégicos) y las operaciones de la empresa (gerencia de proceso) con el fin de determinar el desempeño y calidad de gestión de la organización, así como la identificación de oportunidades de mejora y de negocio.

El tipo de investigación no se define claramente, sin embargo, por su naturaleza en cuanto a problema, objetivos y metodología permite señalar que la investigación es de campo, modalidad proyecto factible y el diseño de la investigación es documental y descriptiva. La metodología usada es definida por los autores como “Gerencia de procesos e indicadores de gestión”

Sus principales conclusiones se centran en:

- La necesidad de registrar de manera sistemática los resultados y estrategias.
- No sólo son importantes los indicadores financieros, el aprendizaje organizacional, la relación con los clientes y el medio ambiente son significativamente importantes.
- Es necesario contar con un sistema de la calidad capaz de identificar claramente los procesos y establecer un marco para la mejora continua.

Se asemeja a esta investigación dado a que a partir de los objetivos estratégicos se definen un conjunto de indicadores y sus formulas de cálculo con el objeto de medir el desempeño de forma dinámica, esto sustenta unos de los principios básicos del Balanced Scorecard.

En el año 1992, el Hay Group de Venezuela tomó el Balanced Scorecard para el desarrollo de un proyecto en el área de Recursos Humanos (RRHH), titulado “**Gestión del Recurso Humano**” el cual permitió definir un conjunto de indicadores para la medición del desempeño.

En 1994, el mismo Grupo desarrolla un proyecto afín, denominado “**Recursos Humanos y Competitividad**”, igualmente bajo el enfoque del Balanced Scorecard. Los resultados de este trabajo estuvieron orientados a la profundización de la medición del desempeño y a las acciones estratégicas concebidas para aumentar la motivación del personal y por ende la productividad del negocio.

Finalmente, se consideró como antecedente de esta investigación un proyecto desarrollado en 1993, por los licenciados Roberto Corrente y Marisela Oliveira para optar por el título de especialista en el área de administración en la Universidad Católica Andrés Bello, denominado “**Indicadores operativos**”, cuyo objetivo principal es determinar y definir indicadores que permitan medir y evaluar de manera dinámica los niveles de producción y productividad de la empresa.

Bases Teóricas

Las bases teóricas dan respuesta a la necesidad de fundamentar teóricamente cada uno de los elementos que se desprenden del título de la investigación y de sus objetivos. Estos elementos son:

- Modelo
- Gestión
- Sistemas
- Sistemas de la Calidad
- Normas ISO 9001:2000
- Balanced Scorecard

Se entiende por Modelo la representación de algo real (esto es, una realidad física, donde real se entiende en el sentido de ser capaz de construir más que en el sentido de la existencia pasada) o de una idea. Hay una vasta formación de modelos que pueden clasificarse de la manera siguiente:

Representativos: de aspecto similar a algo real, frente a analógicos (en los cuales se sustituye una propiedad o condición por otra).

Estructurales: definen relaciones entre componentes o elementos, frente a funcionales (que dan una salida en función de una entrada).

Descriptivos: describen sin determinar, frente a normativos (que implican una medida del valor).

Algorítmicos: esquemas de cálculo bien definidos implicando generalmente la iteración, frente a simulación (que imitan la esencia de algo sin la sustancia), frente a heurísticos (que incorporan reglas de sentido común que modifican el comportamiento de los sistemas).

Uso de los modelos:

- Ayuda a centrar ideas.
- Ayuda a la comunicación.
- Sirve como instrumento de predicción.
- Sirve como instrumento para fines de control.
- Sirve como instrumento de enseñanza y formación.
- Sirve como vehículo para el análisis de sensibilidad.
- Ayuda en la toma de decisiones.

Como la investigación consiste en proponer un modelo para la Gestión, es necesario definir de forma clara y breve el concepto de Gestión.

Se entiende por **Gestión** el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (ISO 9000:2000, vocabulario)

Por su parte, se entiende por **sistema** el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

A continuación se desarrollan las bases conceptuales correspondientes a los Sistema de Gestión de la Calidad:

La norma COVENIN-ISO 9000:2000 definen el sistema de gestión de la calidad como:

“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”.

Este conjunto consiste en la definición de un modelo de trabajo, que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente.

Un sistema de calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos y servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos, sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización y naturalmente los requisitos que pone el cliente.

El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la organización y que puedan afectar (directa o indirectamente) a la calidad del producto y servicio que suministra. Estas actividades abarcan desde las actividades de compra, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento, formación del personal, entre otras.

Un Sistema de Calidad ayuda a evitar problemas en la ejecución de estas actividades, ya que la filtración de errores a través de las actividades de la empresa puede ocasionar importantes pérdidas. El costo de corregir un error entre proveedor y cliente antes de firmar el contrato, es mucho menor que si el error se detecta en la entrega al cliente del producto y servicio terminado. El espíritu de los Sistemas de Calidad es prevenir errores para evitar estas filtraciones y pérdidas económicas.

Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad

Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación de la Gestión de la Calidad para la dirección presentada en la nueva Norma Internacional ISO 9001:2000 se basa en ocho principios de gestión.

Estos principios se han desarrollado con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño.

Estos principios de Gestión de la Calidad incorporados en el contenido de la Norma Internacional ISO 9001:2000 y sobre los cuales se sustenta un Sistema de Gestión de la Calidad son:

Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose en exceder las expectativas de los clientes.

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.

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.

Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. 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.

Mejora continua

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

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

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.

Enfoque de sistema para la gestión

Para gestionar los procesos se requiere tener la visión completa de todo el sistema.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

Es importante mencionar que los ocho principios recién expuestos en los que se basa la nueva norma ISO 9001:2000 son los mismos en que se basa los modelos de excelencia como el EFQM y el Malcolm Baldrige catalogados como modelos de excelencia y aplicados en los Estados Unidos y en Europa.

Tabla 1. Relación entre acciones y beneficios de los ocho (8) principios

| Principios de Gestión | La Aplicación de los ocho (8) principios de Gestión conducen a: | Los beneficios claves de la aplicación son: |
|---------------------------|---|---|
| Enfoque al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Comprender las necesidades y expectativas de los clientes. • Asegurar el equilibrio entre clientes y otras partes interesadas. • Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes en toda la organización. • Medir la satisfacción de los clientes y actuar en base a los resultados. • Asegurar la relación con los clientes. • Crear lealtad | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de las respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado. • Asegurar que los objetivos y metas estén vinculados a las necesidades y expectativas de los clientes. • Asegurar que los miembros de la organización disponen de conocimientos y habilidades para satisfacer a los clientes. |
| Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Considera las necesidades de todas las partes interesadas. • Establece clara visión del futuro. • Establece objetivos y metas. • Desarrolla estrategias para la consecución de los objetivos y metas. • Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles. • Proporcionar al personal los recursos necesarios. • Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Convertir la visión en objetivos y metas • El personal entenderá y estará motivado hacia la consecución de los objetivos y metas. • Las actividades son evaluadas, alineadas e implementadas de forma integrada. |

| Principios de Gestión | La Aplicación de los ocho (8) principios de Gestión conducen a: | Los beneficios claves de la aplicación son: |
|-----------------------------------|--|--|
| Participación del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar sus competencias y responsabilidades para resolver problemas. • Identificar las limitaciones en su trabajo. • Evaluar su desempeño de acuerdo a sus objetivos y metas. • Búsqueda activa de oportunidades para mejorar competencias, conocimientos y experiencias. • Compartir libremente experiencias y conocimientos. • Comprender su contribución a la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Un personal motivado, involucrado y comprometido. • Contribución del personal en la mejora de la política y estrategia de la empresa. • Todo el personal deseará participar en la mejora continua. |
| Enfoque a Procesos | <ul style="list-style-type: none"> • Definir los procesos para lograr los resultados esperados. • Establecer responsabilidades claras y dar las indicaciones para gestionar adecuadamente los procesos. • Comprender y medir las capacidades claves de los procesos. • Identificar las interfases del proceso con las funciones de la organización. • Enfocar la gestión sobre facturación, recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves. • Evaluar riesgos, consecuencia e impacto en los clientes y otras partes interesadas. • Identificar clientes internos y externos | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la capacidad para reducir costos. • Resultados mejorados, consistentes y predecibles. • Permite la definición de nuevos objetivos y metas. |

| Principios de Gestión | La Aplicación de los ocho (8) principios de Gestión conducen a: | Los beneficios claves de la aplicación son: |
|-----------------------------------|--|---|
| <p>Enfoque a sistemas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar un sistema estructurado para alcanzar los objetivos de la organización eficazmente. • Comprender la interdependencia existente entre los diferentes procesos. • Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían funcionar y establecerlo como objetivos. • Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> • La habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales. • Proporcionar a las partes interesadas confianza en la efectividad y eficacia de la organización. |
| <p>Mejora continua</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un enfoque consistente en toda la organización para la mejora continua. • Suministrar al personal de la organización la formación en métodos y herramientas de mejora continua. • Hacer que la mejora continua de los productos y sistemas sea un objetivo para cada individuo en la organización. • Definir criterios de mejora y evaluarlos para detectar nuevas oportunidades. • Conocer las mejoras emprendidas y por emprender. | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas. • Flexibilidad para reaccionar rápidamente frente a las nuevas oportunidades. • Definición de objetivos y metas realistas y desafiantes. |

| Principios de Gestión | La Aplicación de los ocho (8) principios de Gestión conducen a: | Los beneficios claves de la aplicación son: |
|--|--|---|
| <p>Toma de decisiones basadas en hechos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crear la disposición y clima gerencial que propicie el uso de técnicas estadísticas. • Asegurar a través del análisis que los datos y la información son suficientemente precisos y confiables. • Recabar y evaluar información relativa a los objetivos. • Datos accesibles para aquellos niveles que lo requieran. • Tomar decisiones y emprender acciones en base a los resultados del análisis de datos, la experiencia e intuición. | <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones con datos realistas. • Incremento de las capacidades de demostrar la efectividad de las decisiones anteriores a través de la referencia a hechos reales. • Incremento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar opiniones y decisiones. |
| <p>Relaciones mutuamente Beneficiosas con el proveedor.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y seleccionar proveedores claves • Establecer relaciones que equilibren beneficios a corto plazo con consideraciones a largo plazo. • Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados claves. • Crear comunicación abierta. • Establecer actividades comunes de mejora para comprender y satisfacer necesidades de los clientes. • Inspirar, animar y reconocer las mejoras y logros. | <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacidad de crear valor para ambos. • Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta y acordada a un mercado cambiante. • Optimización de recursos y costos. • Garantiza el cumplimiento de requisitos del cliente. |

Fuente: Colina Sánchez, Iris Elena, 2004.

Estructura de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la Norma COVENIN ISO 9001:2000.

- 4.1 Requisitos generales
- 4.2 Requisitos generales de documentación
 - 4.2.1 Generalidades
 - 4.2.2 Manual de la calidad
 - 4.2.3 Control de documentos
 - 4.2.4 Control de los registros de calidad
- 5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente
 - 5.3 Política de la calidad
 - 5.4 Planificación
 - 5.4.1 Objetivos de la calidad
 - 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.1 Responsabilidad y autoridad
 - 5.5.2 Representante de la dirección
 - 5.5.3 Comunicación interna
 - 5.6 Revisión por la dirección
 - 5.6.1 Generalidades
 - 5.6.2 Información para la revisión
 - 5.6.3 Resultados de la revisión
- 6. Gestión de los recursos
 - 6.1 Suministro de Recursos
 - 6.2 Recursos humanos
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.2.2 Competencia, sensibilización y formación
 - 6.3 Infraestructura

- 6.4 Ambiente de trabajo
- 7. Realización del producto
 - 7.1 Planificación de la realización del producto
 - 7.2 Procesos relacionados con los clientes
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.3 Comunicación con los clientes
 - 7.3 Diseño y Desarrollo
 - 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo
 - 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
 - 7.3.3 Resultados del Diseño y Desarrollo
 - 7.3.4 Revisión 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 Cambios del Diseño y Desarrollo
 - 7.4 Compras
 - 7.4.1 Proceso de Compras
 - 7.4.2 Información de las Compras
 - 7.4.3 Verificación de los Productos Comprados
 - 7.5 Operaciones de Producciones y de Servicio
 - 7.5.1 Control de las Operaciones de Producción y de Servicio
 - 7.5.2 Validación de los procesos de las Operaciones de Producción y de Servicio
 - 7.5.3 Identificación y Trazabilidad
 - 7.5.4 Bienes del Cliente
 - 7.5.5 Preservación del Producto
 - 7.6 Control de los Equipos de Medición y de Seguimiento
- 8. Medición, análisis y mejora
 - 8.1 Generalidades

- 8.2 Medición y seguimiento
 - 8.2.1 Satisfacción del cliente
 - 8.2.2 Auditoría interna
 - 8.2.3 Medición y seguimiento de los procesos
 - 8.2.4 Medición y seguimiento del producto
- 8.3 Control de producto no conforme
- 8.4 Análisis de datos
- 8.5 Mejora
 - 8.5.1 Mejora continua
 - 8.5.2 Acciones correctivas

Pasos a seguir para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad

El proceso de implantación se llevará a cabo siguiendo el ciclo de DEMING, PDCA:

- Planificar (PLAN)
- Ejecutar(DO)
- Controlar (CHECK)
- Actuar (ACT).

El proceso de implantación se divide en cuatro fases:

Planificar:

En esta fase se decide que se va a hacer en función de los datos disponibles para la empresa, su situación, sus intereses. Se determinan la política de la calidad, la misión, la visión y los objetivos para un plazo dado, procurando que estos objetivos sean realizables y medibles. Se revisan:

- metodologías adecuadas: documentación
- trabajo en equipo
- las actividades dirigidas a la prevención
- las actividades para hacerlo bien a la primera

Las actividades se enfocan a:

- Documentar lo que se hace, como, por quién y cuando
- Determinación de objetivos cuantificables y medibles
- Estudios de factibilidad y viabilidad
- Análisis y resolución de posibles fallos
- Plan de control del proceso

Hacer:

En esta fase se realiza lo que se ha planificado en la fase anterior. Se considera y se llevan a cabo las siguientes acciones:

- asignación de medios adecuados
- formación y entrenamiento del personal
- autocontroles

Verificar:

En esta fase se comprueba que los resultados obtenidos han sido los esperados. Se revisan:

- actividad sistemática

- metodologías adecuadas
- trabajando en equipo

A través de las siguientes actividades:

- Inspección de proceso y de producto
- Índices de Calidad
- Costes de No Calidad
- Estudios estadísticos

Actuar:

En esta fase se analizan las causas de las desviaciones de la fase anterior y se actúa en consecuencia. Hay que tener en cuenta que las desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas. Se realizan:

- recogida de información
- planificar acciones correctoras
- realimentar el ciclo

Los resultados esperados son:

- Mejora de la situación de cara a clientes y mercado
- Mejora por tanto de la competitividad
- Mejor ambiente de trabajo
- Aumento creciente de la eficiencia
- Mayor rentabilidad
- Sistema de documentación requerido

El sistema documental es un sistema piramidal que se presenta a continuación:

Fig. 1. Pirámide de documentación



Fuente: Fundes Venezuela (2003)

Enfoques del Sistema de Gestión de Calidad.

- Deleitar a los clientes internos y externos.
- Eliminar el desperdicio.
- Acortar tiempo de respuesta.
- Asegurar el mejoramiento continuo del proceso.
- Una nueva manera de hacer negocios.
- Un compromiso de la gerencia para utilizar las tecnologías de la administración de calidad total (A.C.T.).
- La unificación de todos los empleados de la organización bajo una meta común: la satisfacción del cliente.
- El desarrollo del personal de la compañía – en todas las funciones y categoría – de aquellas actitudes, conocimientos y habilidades en

calidad que permitan la elaboración de productos y servicios que brinden la satisfacción completa del cliente al costo mínimo.

- Adoptar la filosofía de calidad de vida de trabajo, la cual se basa sobre el principio de que la responsabilidad hacia la calidad resulta más natural cuando los trabajadores tienen intensa participación en las decisiones que se reflejan en sus trabajos.
- Cultura organizacional para la calidad

Para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se debe diagnosticar y actuar en relación al factor cultural de la empresa, dado a que la Calidad es un hecho cultural y la resistencia o facilidad en su implementación dependerá en gran medida de ese elemento.

Existen muchos factores que influyen en el éxito de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Armand Feigenbaum, en su libro "Control Total de la Calidad", menciona nueve factores básicos: los mercados, el dinero, la administración, el personal, la motivación, los materiales, las máquinas y la mecanización, los métodos modernos de información y los requisitos cada vez más exigentes del producto.

Más recientemente el Dr. William Ouchi, autor de la "Teoría Z", señala que el éxito en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización depende principalmente de dos factores: el entorno cultural de la organización y el grado de compromiso gerencial. Además agrega que la implantación requiere algo equivalente a un cambio en la cultura de la Organización.

La Cultura Organizacional es un concepto adecuado que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. En The American Heritage Dictionary se

define el término cultura más formalmente como la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones y cualquier otro producto del trabajo humano, así como de las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente. Así, la cultura de una organización comprende la visión, los valores y normas de una empresa, que se transmiten a través de sus fundadores y directivos. El valor de la calidad, de hacer las cosas bien, por ende es parte de la cultura organizacional y nos ayuda a predecir el comportamiento del personal durante toda la historia de la empresa.

Una vez desarrollada las bases conceptuales de los Sistemas de Gestión de la Calidad, deben de igual forma desarrollarse las bases conceptuales sobre el Balanced Scorecard y sus elementos constitutivos.

Balanced Scorecard

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventaja competitiva sostenible sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y/o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, lo cual va a permitirle:

- ❖ Desarrollar relaciones con los clientes orientadas a promover su lealtad y ofrecer productos o servicios a nuevos clientes.
- ❖ Introducir productos o servicios innovadores, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes seleccionados como objetivo.
- ❖ Producir servicios o productos de alta calidad, con un costo bajo y un breve plazo de tiempo de espera.
- ❖ Movilizar las habilidades y la motivación del personal.

Frente a las nuevas realidades, los tradicionales sistemas de evaluación de la gestión de empresas o negocios están quedando obsoletos. Las organizaciones de hoy deben ser capaces de «evaluar en movimiento», es decir, requieren de medios o instrumentos que les permitan evaluar o medir su desempeño en la ruta hacia la situación futura que se desea alcanzar.

En términos generales, los indicadores financieros tradicionales informan de hechos y acontecimientos pasados. Una historia, que si bien era adecuada para las empresas de la era industrial, no lo es para la empresa de la era de la información, la que requiere valorar no sólo los bienes y aspectos materiales que posee, sino también sus aspectos intangibles: oferta de productos y servicios de alta calidad, presencia de una fuerza laboral experta y motivada, desarrollo de procesos internos que sean predecibles y aporten valor al producto o servicio y, finalmente, formas de relacionarse con los clientes que permitan captar una clientela leal y satisfecha.

Frente a la nueva realidad de entornos complejos y competitivos y la necesidad de las empresas de articular indicadores financieros de actuación pasada con indicadores de gestión orientados a medir la construcción de

capacidades competitivas de largo alcance, los profesores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI). Herramienta útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que induzcan a la actuación futura y estratégica desde la perspectiva de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Esta herramienta de gestión proporciona a los directivos de la empresa la batería de instrumentos que necesitan acerca del entorno y la organización para guiarla hacia el éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral traduce la Visión y estrategia de la organización en un amplio conjunto de indicadores, los cuales constituyen un sistema que permite verificar y controlar el recorrido de la organización hacia los excelentes resultados deseados.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero incorpora otros de tipo estratégico e inductores de actuación. Considera la actuación de la organización desde cuatro perspectivas o dimensiones equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Perspectiva Financiera

Su objetivo es responder a las expectativas de los accionistas o del dueño de la empresa. En consecuencia, sus objetivos se centran especialmente en la creación de valor para dueños o accionistas, con altos índices de rendimiento y garantía de desarrollo sustentable del negocio. Generalmente, los objetivos estratégicos en esta perspectiva son el aumento de las ventas, del rendimiento, la disminución de los costos, el aumento de la productividad, entre otros.

Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva busca responder a las expectativas del Mercado y Clientes de la empresa. Del logro de los objetivos de esta dimensión dependerá, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciado por la organización en la Perspectiva Financiera. Generalmente, los objetivos en esta perspectiva se enfocan en el acompañamiento a los clientes, fidelización, conocimiento de los mercados, relaciones comerciales específicas, entre otros.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta tercera perspectiva se identifican las actividades y procesos internos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y dueños o accionistas de la empresa. Es por esta razón que, usualmente, los objetivos de esta perspectiva se formulan luego que se han definido los futuros objetivos financieros y los del cliente. Los objetivos estratégicos de procesos se elaboran a partir del análisis de la cadena de valor de la organización, donde son primeramente identificados los procesos y procedimientos primarios y de soporte capaces de garantizar la operatividad eficiente, eficaz y efectiva del negocio. Una vez identificados son desarrollados, planificados, implementados, revisados y mejorados.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

La cuarta perspectiva considera que las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y el acceso a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro de la empresa u organización y son los

constituyentes fundamentales de una Organización de Aprendizaje, con capacidades propias para permanecer en el negocio adaptándose a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

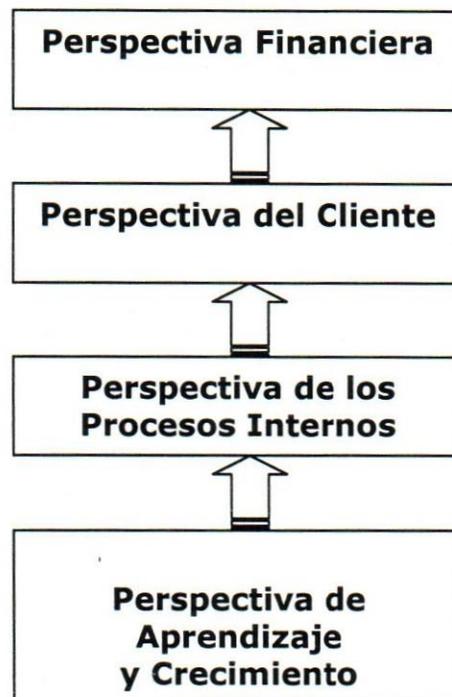
Estas capacidades de desarrollo organizacional están fundamentadas en las competencias medulares que posee la empresa acerca del negocio, como son las habilidades y conocimientos que posee el personal, el uso de tecnología para impulsar valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la presencia de un clima cultural que permita afianzar las acciones transformadoras del negocio.

En conclusión, esta perspectiva se centra en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, en los beneficios salariales, reforzadores de conductas, programas sistematizados, tecnologías de información, entre otros elementos que sirven de base para impulsar los procesos claves del negocio.

Relación Causa – Efecto

Las cuatro dimensiones mencionadas forman, tal como se ilustra en la Figura 2, la base de un modelo causa-efecto conocido internacionalmente como «Balanced Scorecard», aún cuando en español se le traduce con nombres diferentes: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Sistema Balanceado de Medidas o Cuadro de Mando Integral. Las cuatro perspectivas integradas forman un modelo causa - efecto que permite monitorear y evaluar el desempeño de la organización o negocio.

Fig. 2. Relación Causa – Efecto



Diseño: El Autor (2004)

Es importante antes de seguir avanzando aclarar lo que a todas luces es una confusión conceptual. En gran parte de la bibliografía existente no se

diferencia el Balanced Scorecard como Sistema de Control de Gestión del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta e instrumento estratégico, al contrario, a veces se cree que el Cuadro de Mando es el Balanced traducido al español. El Balanced Scorecard es un Sistema que integra objetivos, indicadores, metas y acciones para traducir la estrategia en operación, es un sistema porque en él convergen e interactúan muchos elementos vistos desde cuatro perspectivas claves, además de los insumos, recursos e información necesaria para un adecuado análisis estratégico y por ende de su desarrollo.

El Cuadro de Mando Integral es un producto del Balanced Scorecard, un instrumento que permite orientar a la organización hacia el alcance de los resultados esperados, mostrando de forma gráfica e integral las estrategias, objetivos, indicadores, metas, acciones estratégicas, responsables y fechas por cada perspectiva, proporcionando a los directivos, gerentes y demás trabajadores una herramienta útil para monitorear de forma dinámica los resultados en el tiempo.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es la representación gráfica, dentro de una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí y cuyo alcance es medido a través de indicadores de desempeño, financieros y no financieros, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos en cada uno de los cuatro niveles o perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de indicadores de gestión estratégica que permite a los directivos de empresas inducir aquellas acciones y procesos que llevarán al éxito a sus organizaciones. Los

principales beneficios que una empresa podría esperar al implantar un Cuadro de Mando Integral son:

- Construir, aclarar o transformar la visión y la estrategia de la organización.
- Traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas.
- Enfocar la organización hacia lo que debe ser hecho para crear valor futuro.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Integrar bajo un mismo techo una variedad de acciones, que de otra manera estarían desconectadas.
- Aumentar la comunicación entre distintos entes funcionales de la organización.
- Articular objetivos e indicadores estratégicos.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica del personal.
- Promover e inducir el cambio organizacional.
- Incrementar los resultados financieros de la organización.

La Visión: Plataforma del Cuadro de Mando Integral

El problema central de la gestión es cómo permanecer mañana en el negocio y mantener o aumentar la competitividad que actualmente se posee.

Las organizaciones, incluso las más poderosas, estarán en problemas si no han trabajado la Visión. Verse sorprendido por los acontecimientos del futuro es un riesgo que ni siquiera el más pequeño de los negocios puede correr.

La Visión es una declaración duradera (más no necesariamente estática) acerca del Norte o dirección de la empresa u organización. En esta declaración la organización da respuesta a dos preguntas básicas:

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde queremos ir?

En términos generales, la declaración de la Visión establece el rumbo futuro de la organización, es decir, señala hacia y hasta donde se quiere llegar. Mediante un enunciado claro de la Visión la organización puede explicitar los valores y las prioridades que tiene. Asimismo, al redactarlo, la organización se ve obligada a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y sus actividades futuras.

La declaración de la Visión es algo más que un lema escrito en un agradable afiche. Es la razón de ser de la organización, el Norte que han de seguir todos sus integrantes sin importar su nivel o función. Es el centro de gravedad de esa gran familia organizacional.

En el marco del Cuadro de Mando Integral, la declaración de la Visión es la plataforma que sustenta la estrategia de la organización, traducida luego a una serie de objetivos estratégicos e indicadores relacionados entre sí, en un modelo de causa - efecto. En este caso, la declaración de la Visión es más que el Norte o camino a seguir. Es, además, el piso o base de comparación de los resultados que se obtendrán en el futuro, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral, lo cual permitirá la retroalimentación en un doble sentido, ya sea ajustando el modelo de causa - efecto, o bien adaptando o cambiando la declaración de la Visión.

La Visión es una perspectiva de largo plazo que guía a la organización hacia el éxito futuro. De los resultados obtenidos en la práctica será posible saber cuál de las cuatro perspectivas equilibradas (la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional) está afectando o desviando el recorrido hacia el Norte deseado.

Por esta razón, la declaración de la Visión, en el Cuadro de Mando Integral, se elabora a partir de la siguiente pregunta: ¿Dónde estamos hoy? Esta primera interrogante genérica lleva necesariamente al análisis detallado de la situación actual en cada una de las cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional.

El análisis de la situación actual de la empresa conduce a sus directivos, gerentes, supervisores y demás trabajadores a identificar sus debilidades y fortalezas internas a través del análisis de la cadena de valor de la organización y las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a través de las fuerzas externas directas e indirectas inspiradas en el modelo de las 5 fuerzas de Michel Porter.

La Misión Organizacional

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles de establecer para las organizaciones consiste en desarrollar una declaración de la Misión, es decir, realizar un proceso de análisis que permita formular, en un enunciado breve y claro, las razones que justifican la existencia de la empresa u organización.

El propósito fundamental de una declaración clara de la Misión consiste en proporcionar el contexto para formular la estrategia del negocio. Es decir, permitir que los miembros de la organización tengan claro el enfoque y hacerles comprender que existe relación entre lo que hacen cotidianamente y un propósito mayor.

Una declaración de la Misión que no sea congruente con la intención estratégica de la organización no producirá el efecto esperado: suministrar una brújula mediante la cual orientarse. Peor aún, cualquier intento de desarrollar una declaración de la Misión, sin congruencia con la razón de ser de la organización misma posiblemente encontrará un alto grado de resistencia.

Al formular la declaración de la Misión, entendida como una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos, el entorno del mercado, sus recursos y sus ventajas competitivas, ésta debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

¿Qué función desempeña la empresa u organización?

¿Para quién desempeña esta función?

¿Cómo se está cumpliendo dicha función?

¿Por qué existe la empresa u organización?

¿Qué?

Esta pregunta permite definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. Al reflexionar sobre qué necesidades se trata de atender, la organización debe evitar la «miopía organizacional», es decir, no emplear los lentes cortos responsables que una organización vea sólo el producto o

servicio proporcionado, en vez de examinar las necesidades que pretende satisfacer.

¿A quién?

Esta pregunta permite identificar a quien está dirigida la organización, es decir, a que mercado o segmento de mercado intenta servir la empresa con sus productos o servicios.

La actividad de segmentación se hace necesaria porque ninguna organización es lo suficientemente grande como para satisfacer a todos los posibles clientes. Además, no todos los individuos tienen las mismas necesidades.

¿Cómo?

La tercera pregunta está orientada a que la organización determine la forma de cómo lograr sus declaraciones. Al responder al «cómo» la organización define la o las estrategias mediante las cuales se cumplirá la Misión, en consecuencia, es una pregunta que se debe abordar como parte integral de la formulación de la Misión.

¿Por qué?

Esta pregunta lleva a definir el sentido de las actividades organizacionales, el por qué la organización hace lo que hace. Por lo tanto, es una pregunta existencial, cuya respuesta debe ser el núcleo que amalgame las tres anteriores preguntas y que debe incluirse en la declaración de la Misión organizacional.

Fig. 3. Misión Organizacional



Diseño: Autor (2004)

Según Robert Kaplan (2001), “en el Balanced Scorecard la declaración de Misión de la organización se deriva de las misiones específicas definidas para cada una de las cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional” (p.215). Estas declaraciones específicas, que siempre deben basarse en la declaración de la Visión organizacional, son muy útiles pues permiten que los miembros de la organización, ubicados en distintas unidades, se sientan involucrados y estimulados. La declaración de la Misión de la organización además permite lograr:

- Unanimidad en el propósito.
- Coherencia en la utilización de recursos.
- Buen clima organizacional.

- Visión a largo plazo.
- Orientación a las necesidades de los usuarios-clientes.
- Motivación del personal.

Para una adecuada respuesta a las interrogantes de ¿Dónde estamos? Y ¿Dónde queremos estar?, es necesario analizar la situación actual de la organización en relación a sus elementos internos y del entorno.

Análisis Interno

El análisis interno está referido a analizar, asimilar y evaluar información sobre el funcionamiento de los sistemas internos de la organización. En este proceso se examinan las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. No obstante, la evaluación de los factores positivos y débiles tiene una connotación particular: el carácter comparativo que se hace de los factores con relación a la competencia. El analista puede hacerse preguntas de este tipo:

¿Cuáles son aquellos cinco aspectos, tangibles e intangibles, donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco aspectos, materiales e intelectuales, donde usted cree que sus competidores lo superan?

Análisis Externo

El análisis de las fuerzas externas directas permite visualizar el atractivo del sector industrial objeto de análisis. Así, un sector en que los competidores tienen delineados sus nichos, que presenta altas barreras de entrada, tiene una alta tasa de crecimiento, bajas barreras de salida y altos costos de cambio para el cliente, será muy atractivo para las empresas que se

encuentran participando en él. Por el contrario, si las variables presentan un comportamiento opuesto al anterior se estará en un ambiente altamente turbulento y competitivo. Las opciones estratégicas a barajar diferirán según se esté en una u otra situación.

Cabe aclarar que el análisis es útil no sólo para evaluar la industria en la cual se está compitiendo actualmente, sino también para evaluar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados o sectores industriales en los que la empresa pudiera proyectarse, incluyendo el caso de potenciales mercados externos.

En el marco del proceso de elaboración de un Cuadro de Mando Integral, la organización que ya cuenta con las declaraciones de Visión y Misión, debe previamente haber identificado las fuentes de ventajas competitivas y logrado definir claramente la Estrategia Global del negocio, puede abocarse a la importante tarea de formular los Objetivos Estratégicos para cada perspectiva: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional. Esta fase, que permite identificar como se alcanzarán los Objetivos Centrales actuando en las distintas dimensiones que componen un Cuadro de Mando Integral, constituye la última oportunidad para que el pensador estratégico o equipo de planeación amplíe o reestructure las declaraciones de largo plazo o la Estrategia Global del negocio.

Las estrategias y sus objetivos deben ser representados y reflejados de forma sencilla y clara, con el fin de comprender la relación causa – efecto entre objetivos, para ello, son usados los mapas estratégicos

Mapas Estratégicos

Un buen mapa sólo se logra mediante un excelente análisis de situación y el planteamiento de Objetivos Estratégicos que respondan a dicho análisis, a las declaraciones de futuro y a la Estrategia Global de la organización. Los Objetivos Estratégicos deberán ser lo suficientemente claros a fin de poder comunicarlos a toda la organización y movilizar así los recursos humanos y materiales en función de dichos propósitos.

Un objetivo es una declaración amplia, no específica, cualitativa y sin una fecha concreta de realización. En cambio una meta es un enunciado específico, concreto, con periodos de tiempo establecidos, mensurables y cuantificables.

Los objetivos deben ser:

- Claros y específicos
- Formulados por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre sí.
- Susceptibles de medición cuantitativa
- Formulados para un determinado período.

Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Estos Objetivos Estratégicos sirven para comunicar al personal lo que deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados de futuro deseados por la empresa u organización. A continuación se describen los Objetivos Estratégicos de acción que componen los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Financieros

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización. Es decir, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido, de modo de satisfacer las expectativas de accionistas y/o dueños de la empresa.

Objetivos de los Clientes

En el marco de un Balanced Scorecard, la organización debe identificar los segmentos de clientes y de mercado que elige para competir y, además, las propuestas de valor superior que se entregarán a los segmentos seleccionados. Este análisis es clave para desarrollar los Objetivos Estratégicos de acción, sobre los clientes y segmentos de mercado seleccionados, y que puedan comunicarse a toda la organización. Estos objetivos son representados en el mapa estratégico y en el Cuadro de Mando integral.

Objetivos de los Procesos Internos

Para el desarrollo del BSC y construcción del mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral es recomendable formular estos objetivos después de haber formulado los Objetivos Estratégicos para las perspectivas financiera y de los clientes. Esta secuencia permite que la organización pueda centrarse en determinar cuáles son los objetivos que contribuirán al cumplimiento de las expectativas de los clientes, así como también de los accionistas o dueños de la empresa o negocio.

Pero no bastará pensar sólo en los procesos actuales, y a creer, a veces, que se está haciendo lo correcto. Como el futuro de las organizaciones será

el de la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes, el analista estratégico habrá de asegurarse que los procesos internos sean congruentes con los objetivos de actuación superior en el futuro.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento

En última instancia, la organización debe formular los Objetivos Estratégicos para lograr el objetivo de aprendizaje y crecimiento organizacional central, los cuales a su vez han de permitir que la organización o negocio alcance los Objetivos Centrales de las otras perspectivas.

Es importante recordar que la secuencia causa - efecto presente en la lógica vertical del Cuadro de Mando Integral señala que la probabilidad de actuación superior en el futuro depende, fundamentalmente, de la capacidad de crecimiento y aprendizaje que logre la organización.

Los Mapas Estratégicos entregan a los trabajadores un claro punto de vista de cómo su trabajo está directamente atado a los objetivos de la organización, capacitándolos para trabajar en equipo, con espíritu de colaboración hacia las metas deseadas por la compañía y además, proveen una representación visual de los objetivos críticos y la relación entre ellos que manejan el desempeño de la organización. Igualmente, orienta a los gerentes y directivos al alcance de los resultados esperados.

Los Mapas Estratégicos pueden representar objetivos para el aumento de los ingresos, enfocar los mercados clientes en los que es posible un incremento beneficioso, además se valoran proposiciones para dirigir a los clientes a hacer más negocios con mayores márgenes. La clave de la innovación y

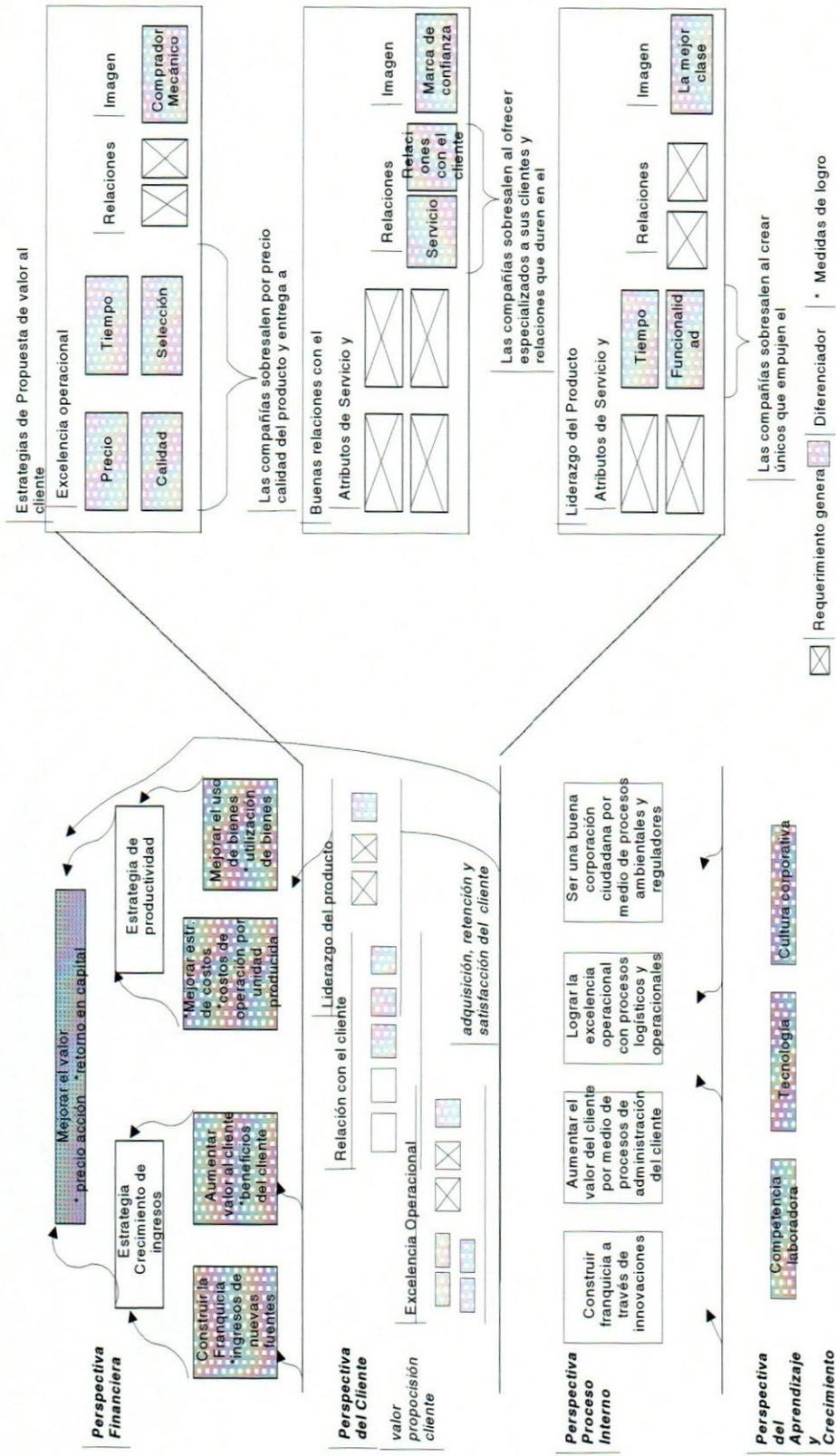
excelencia en productos, servicios y procesos, requieren de personas y sistemas que generen y mantengan el crecimiento proyectado.

Estos mapas muestran las relaciones de causa y efecto por medio de las cuales se crean los resultados de incremento deseados, por ejemplo, tan rápido como las veces del ciclo del proceso y la capacidad empleadora aumenten la conservación de los clientes, aumentará los ingresos de la compañía.

Desde una perspectiva más amplia, los mapas estratégicos muestran cómo la organización convierte sus iniciativas en recursos, incluyendo los bienes intangibles como la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores que se transforman en resultados tangibles.

Un ejemplo de “Mapa Estratégico” es el que se presenta en la figura 4, mostrada a continuación:

Fig. 4. Mapas Estratégicos ¿Por qué Mapas Estratégicos?



Fuente: Robert Kaplan , David Norton (2001)

El mapa estratégico anterior demuestra cómo una organización planea cambiar sus distintos bienes en resultados esperados. Las compañías pueden utilizar esta planilla para desarrollar sus propios mapas, que se basan en el Balanced Scorecard. A la izquierda, desde abajo hacia arriba, se muestra como los empleados necesitan ciertos conocimientos, habilidades y sistemas (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) para innovar y construir correctas y eficientes habilidades (perspectiva de procesos internos) y así poder entregar valores específicos al mercado (perspectiva del cliente), con los que se puede indicar un valor accionista más alto (perspectiva financiera). Para la perspectiva del cliente, las compañías en general, seleccionan una de estas tres estrategias: Excelencia operacional, buenas relaciones con el cliente o liderazgo del producto.

Comenzar desde la cima

La mejor manera de construir un mapa estratégico es partir desde la perspectiva financiera y luego esquematizar las rutas que la pueden dirigir. Esto se debe a que es más fácil partir de los objetivos que esperan los accionistas, dado a que éstos son los que más claros se tienen. Una vez identificados y determinados esos objetivos financieros, empieza a través de una relación causa – efecto a determinarse los objetivos en la perspectiva de mercado, procesos y personas, teniendo presente que los objetivos en la perspectiva de personas permiten alcanzar los correspondientes a la perspectiva de procesos y éstos a su vez impulsan los de mercado hasta finalmente alcanzar los financieros.

En conclusión, un mapa estratégico se construye de arriba hacia abajo y se analiza del punto de vista de causa - efecto de abajo hacia arriba.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez que se ha formulado el problema de la investigación, se han definido los objetivos de la misma y se han establecido las bases teóricas que orientarán y sustentarán el análisis de manera precisa, para indicar el tipo de información que se requiere indagar y recopilar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener información requerida. Es por ello que se presenta el marco metodológico, que según explica Balestrini, M (2002):

“El fin esencial del marco metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación”. (p.126)

De acuerdo con este concepto, a continuación se presenta el Marco Metodológico de la investigación.

Tipo de Investigación

Dado a que el objetivo general de la presente investigación es Proponer un Modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad, en vía de implementación, basado en la Norma COVENIN ISO 9001:2000 bajo el enfoque del Balanced Scorecard en una empresa del sector gráfico, esta se enmarca en una investigación de tipo documental de modalidad proyecto factible, ya que el investigador propone un modelo para gestionar o administrar un Sistema de la Calidad, facilitando su control y seguimiento,

aumentando en consecuencia la eficacia y eficiencia del Sistema de la Calidad.

Este modelo es producto de la identificación y desarrollo de los elementos del Balanced Scorecard que pueden usarse en beneficio de los Sistemas de Gestión de la Calidad para su desarrollo estratégico, implementación, control, seguimiento y mejora continua, cumpliendo con ello, lo establecido en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar).

Ello se sustenta en el concepto de proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (1998):

“Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades”.
(p.7)

Para poder proponer el Modelo para la Gestión de los Sistemas de la Calidad el investigador debe profundizar en los conocimientos sobre el Sistema de Control de Gestión “Balanced Scorecard” (BSC) y los Sistemas de Gestión de la Calidad bajo las norma ISO 9001:2000.

Lo anterior se sustenta en los conceptos de investigación documental y descriptiva que se detallan a continuación. La UPEL (1998) define investigación documental como:

“El estudio de problemas con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos,

audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor” (p.6)

En cuanto al carácter descriptivo de una investigación, Ary Jacobs y Razavieh (1993) explican que:

“Los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio. El objetivo consiste en describir lo que existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación”. (p.308)

Esto a su vez es complementado por Tamayo y Tamayo, M (1998) cuando define la investigación descriptiva como “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos” (p.54), y como lo refiere Hernández, Fernández y Baptista (1998): “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60)

En este estudio, la investigación de tipo descriptiva tiene mucha incidencia en el desarrollo, ya que el insumo del análisis y presentación de los resultados se debe esencialmente en la descripción de la implementación del Balanced Scorecard y del desarrollo y futura implementación de un Sistema de la Calidad basada en la norma COVENIN ISO 9001:2000 en una empresa de artes gráficas.

Es importante mencionar que la investigación se puede considerar inédita dado a que existen diversas investigaciones sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y Balanced Scorecard pero desarrollados de forma separada.

Diseño de la Investigación

En virtud de que las variables relativas a los conocimientos y proceso relacionados con el Balanced Scorecard y los Sistemas de Gestión de la Calidad no son manipuladas por el investigador y éstas son recogidas directamente de la realidad, basada en la implementación de ambos modelos y de las revisiones documentales donde se desarrollaron los principales elementos conceptuales relacionados tal y como se presentan, el diseño de la investigación es no experimental del tipo descriptivo y transeccional.

En cuanto a los diseños no experimentales, el Manual para la Elaboración del Trabajo de Investigación de la ESGA (2002) establece:

“Se aplica en las investigaciones en las que no hay manipulación de variables, porque la acción de las variables ya se dio en la realidad, el investigador no intervino en ello. Se observan las variables y sus relaciones en un contexto natural, el investigador toma los datos directamente de la realidad”. (p.s/n)

Esto es corroborado por Hernández, Fernández y Baptista (1998) al explicar que una investigación es no experimental “cuando no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (p. 184)

En relación al diseño Transeccional, los mismos autores (op. Cit) explican que “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en un solo momento, en un tiempo único” (p. 185).

Área de la Investigación

Por elección del área temática se entiende según Sabino (1996):

“La definición y posterior delimitación del campo de conocimiento según el que se precisa trabajar, escoger y delimitar un área temática indica, simplemente, que se ha definido un campo de trabajo, un terreno de estudio, sobre el cual podrá o no hacerse una indagación científica”. (p. 7)

Igualmente refiere el citado autor, que esta delimitación “nos permite reducir nuestro problema inicial a dimensiones prácticas, dentro de las cuales es posible efectuar los estudios correspondientes” (p. 52)

De acuerdo a los citadas definiciones, la presente investigación se enmarcó en el estudio de los fundamentos, conceptos, principios y procesos del Balanced Scorecard y de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, que permitieran proponer un modelo basado en el enfoque del BSC para la gestión de un sistema de la calidad en implementación, en una empresa del sector gráfico. La empresa se encuentra ubicada en los Ruices, Estado Miranda.

Es importante resaltar tal y como lo señala el alcance de la investigación, que este estudio solo se enmarca en la propuesta de un modelo para la Gestión de la Calidad en base a los fundamentos, principios y principales elementos del Balanced Scorecard, no aborda detalles sobre la implementación de ambos modelos en una organización.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini, M. (2002) explica lo siguiente:

“Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando“(p.132)

En el mismo orden de ideas, Sabino, C (1996) explica que las técnicas e instrumentos de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener información” (p.57)

Como técnica de recolección de datos se utiliza la observación directa en su modalidad de revisiones documentales.

Según Méndez, C. (1999), la observación directa “es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar” (p.99)

La observación, en un sentido amplio engloba todos los procedimientos utilizados en las ciencias, no solo para examinar las fuentes donde se encontraron los hechos y datos objetos del estudio, sino también para obtenerlos y registrarlos. Considerado de esta forma, la observación directa proporciona al investigador la información referida a los Sistemas de Gestión de la Calidad y de la herramienta Balanced Scorecard, de la cual se tomarán

sus más relevantes elementos para proporcionar un marco para la gestión efectiva y eficiente de la calidad en una organización del sector gráfico.

La observación participativa del investigador tanto en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad como en la implementación y mantenimiento del Balanced Scorecard en la empresa, permite obtener información relevante y de primera mano, garantizando con ello, que todos los factores y variables relacionadas con los objetivos de la investigación serán manejados.

Es necesario a través de la observación directa verificar aquellos aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad susceptibles de control y seguimiento para evitar su parálisis. Para ello, se debe intervenir de manera directa en los procesos, en las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad y de las necesidades de cada unidad funcional de la empresa, lo que se facilita enormemente dado a que el investigador se desempeña en la organización como Administrador del Sistema de Gestión de la Calidad y como Coordinador del Balanced Scorecard.

Principios básicos considerados en esta investigación con respecto a la observación:

- Propósito específico.
- Planificación cuidadosa y sistemática.
- Desarrollado por escrito, un control cuidadoso de la misma.
- Seguir los principios básicos de confiabilidad y validez.

La finalidad de utilizar la observación como técnica metodológica obedece al hecho de determinar y describir hechos y situaciones tal y como ocurren.

Es importante mencionar que la observación permite recabar información para su posterior análisis independientemente de que las personas involucradas estén dispuestas a cooperar o no, a diferencia de otros métodos en los que sí se necesita de la cooperación de las personas para obtener la información deseada.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, Arias, F (1999), señala que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.53), y según la Universidad Nacional Abierta (1991) un instrumento “es un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección” (p. 307)

La revisión documental

Es necesario mencionar que el desarrollo de esta investigación consiste y depende de la determinación de cuáles elementos de gestión, de acuerdo a lo establecido en el Balanced Scorecard, pueden ser usados para administrar de forma eficaz y sistemática un Sistema de la Calidad basada en las normas COVENIN ISO 9001:2000. Esto significa, que gran parte de la información se obtiene de la norma, avances y resultados de la implementación del Balanced Scorecard e ISO 9001:2000 en la empresa. Igualmente, el apoyo en investigaciones realizadas relacionadas con los temas objeto de estudio es parte de la revisión documental.

De acuerdo a la revisión documental:

Para el levantamiento de la información y el desarrollo del análisis se revisará: el plan estratégico de la empresa, objetivos e indicadores desplegados en cada área, Mapa estratégico, Cuadro de mando integral, resultados de proyectos de consultoría desarrollados por el investigador,

principios y cláusulas de la norma COVENIN ISO 9001:2000, entre otros aspectos.

Fases de la Investigación.

Fase I. En primera instancia, se precisa y analiza el problema en concordancia con los objetivos del estudio.

Fase II. Posteriormente, se muestran datos, características y conceptos a través de una revisión documental que permite formar la base conceptual de esta investigación e identificar elementos que pudieran ser objeto de sinergia o complementariedad entre los dos modelos objeto de estudio.

Fase III. Una vez desarrollado el basamento conceptual, se identifican los elementos predominantes en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, así como, en el Balanced Scorecard, de forma de verificar en qué puntos ambos modelos presentan coincidencias importantes para una gestión integral.

Fase IV. Se hace énfasis en el análisis de los principios de gestión y cláusulas contenidas en la norma ISO 9001:2000, para identificar los elementos a ser gestionados con el Balanced Scorecard.

Fase V. A través de la observación directa y la revisión de datos relacionados con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se identifican las necesidades y barreras que impiden el alcance de los objetivos y la gestión dinámica del Sistema de la Calidad.

Fase VI. Por último, se lograrán identificar los elementos y aspectos del Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2000, que pueden ser

administrados bajo el enfoque del Balanced Scorecard, contribuyendo así a su control efectivo, seguimiento y mejora continua, aumentando en consecuencia la eficacia del sistema.

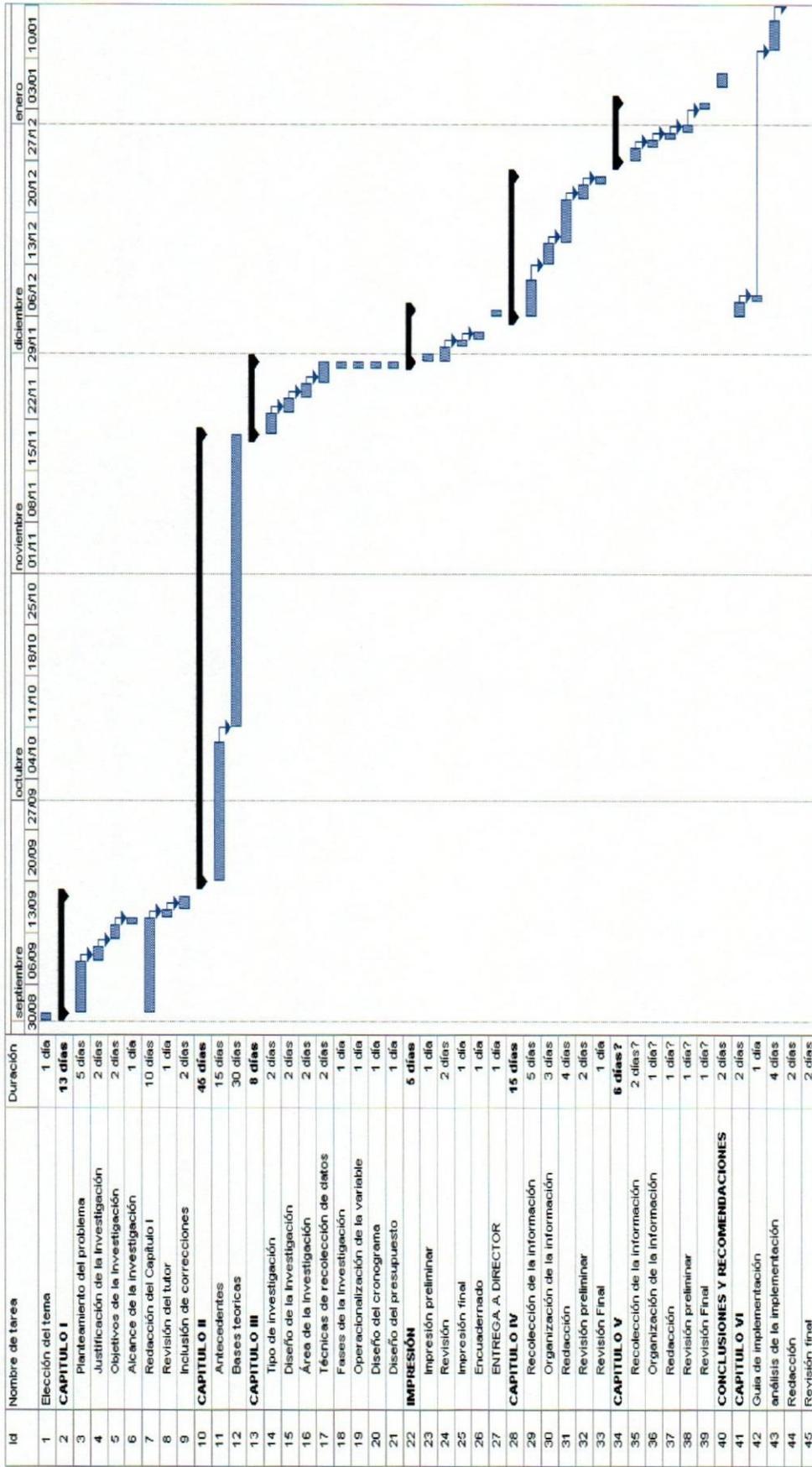
Fase VII. En base a las anteriores fases de la investigación, se diseñará la propuesta de un modelo para la Gestión de un Sistema de la Calidad basado en el enfoque del Balanced Scorecard.

A continuación se muestra la operacionalización de las variables de la investigación.

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|--|--|--|--|---|
| <p>Establecer los principios y fundamentos del Balanced Scorecard y del Modelo de gestión ISO 9001:2000.</p> | <p>Principios y fundamentos Conceptos</p> | <p>Principios y fundamentación teórica que soporta el modelo de gestión ISO 9001:2000 y el sistema de control de gestión Balanced Scorecard</p> | <p>Normas Implementación del BSC y del sistema ISO 9001:2000.</p> | <p>Revisión documental: Libros, artículos, estudios previos, norma, acciones implementadas.</p> |
| <p>Identificar los pasos y elementos principales necesarios para el desarrollo, implementación y gestión del Balanced Scorecard e ISO 9001:2000.</p> | <p>Estructura de ambos modelos. Elementos necesarios para el desarrollo e implementación. Guía para el desarrollo e implementación Gestión</p> | <p>Estructura y requisitos necesarios para el desarrollo e implementación de ambos modelos, así como, de su gestión una vez implementados.</p> | <p>Alineación estratégica Definiciones estratégicas Necesidades del mercado Estrategias globales del negocio Política de la calidad Objetivos de la calidad</p> | <p>Revisión documental</p> |
| <p>Identificar los elementos y aspectos comunes entre el modelo de gestión ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard necesarios para la administración del sistema de gestión de la calidad.</p> | <p>Elementos comunes entre el BSC e ISO 9001:2000. Elementos del Balanced Scorecard que permiten administrar el sistema de gestión ISO 9001:2000</p> | <p>Elementos de coincidencias que permitan administrar un sistema ISO 9001:2000 bajo el enfoque del Balanced Scorecard para un control y seguimiento más efectivo y eficaz del sistema de gestión de la calidad.</p> | <p>Exigencias de las cláusulas de la norma ISO 9001:2000. Objetivos estratégicos Indicadores estratégicos Acciones de mejora Revisiones de indicadores y resultados.</p> | <p>Cláusula Norma ISO 9001:2000. Mapa estratégico Indicadores de la calidad Objetivos de la calidad Acciones y agenda estratégica</p> |

Igualmente, se muestra a continuación un cronograma, Figura 5, donde se indican las actividades y tiempos requeridos, necesarios para el desarrollo de la investigación y cumplimiento de los objetivos propuestos.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación de los resultados

En el marco teórico de esta investigación fueron desarrollados los conceptos y elementos más importantes relacionados con los Sistemas de Gestión de la Calidad y con el Balanced Scorecard como Sistema de Control de Gestión.

Este capítulo consiste en describir de manera detallada los elementos comunes entre los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Balanced Scorecard, así como, la identificación de los pasos y metodología de implementación de ambos sistemas, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

Para ello, es necesario partir de los principios de gestión de los Sistemas de la Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000 y su vinculación con los fundamentos y principios del BSC.

Relación entre los 8 principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard.

Las organizaciones de la era de la información tienen como propósito identificar las necesidades actuales y futuras de sus clientes, su satisfacción e igualmente el alcance de la excelencia operativa, mejora del desempeño e incremento de sus capacidades internas.

Estos propósitos están alineados con los objetivos y propósitos de los sistemas de gestión de la calidad y del Balanced Scorecard. La identificación

de necesidades actuales y futuras esta relacionada con la perspectiva de mercado del BSC, el desempeño global de la organización esta vinculada con la perspectiva financiera, la excelencia operativa a su vez se relaciona con la perspectiva de los procesos internos y el incremento y mejora de las capacidades del personal se vincula con la perspectiva de las personas.

Esto demuestra que filosóficamente, ambos sistemas están estrechamente vinculados porque persiguen los mismos propósitos y son complementarios en una relación causa y efecto.

Los ocho (8) principios de gestión hacen importantes contribuciones a los costos y a la rentabilidad del negocio (perspectiva financiera), esto rompe el mito de que los sistemas de gestión de la calidad solo se enfocan en lo operativo y que el BSC excluye elementos financieros.

Los ocho principios de gestión permiten:

- Fidelizar los clientes (perspectiva de clientes y mercado)
- Garantizar la recompra y la confianza de los clientes (perspectiva de clientes y perspectiva financiera)
- Respuesta oportuna a las necesidades del mercado (perspectiva de los clientes)
- Reducción de costos (perspectiva financiera)
- Incremento de la productividad (perspectiva financiera)
- Identificación de los procesos eficaces y de agregación de valor (perspectiva de procesos)
- Alineación del recurso humano con la visión, misión, políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización (perspectiva de las personas)

- Determinación de las necesidades claves del personal (perspectiva de las personas)
- Sistema de medición e información para la toma de decisiones y el intercambio del conocimiento (perspectiva de procesos y de personas respectivamente)
- Habilidad para crear valor para los proveedores y para la organización (perspectiva de mercado con impacto en la perspectiva financiera)

Las necesidades actuales y futuras de los clientes (**enfoque de clientes**).

Se relaciona con la perspectiva de mercado del BSC. Estas necesidades y pueden ser determinadas, revisadas y/o aclaradas a través de un análisis de la situación actual de la organización, donde se identifican y evalúan las debilidades y fortalezas (aspectos internos) y oportunidades y amenazas (aspectos externos). De este análisis, no solo se desprenden nuevas necesidades del mercado, oportunidades de mejora, elementos de competitividad, entre otros, sino además surgen un conjunto de estrategias globales que marcarán el rumbo estratégico de la organización y su razón de existir.

El enfoque al cliente no sólo se refiere al cliente final, sino también involucra a los clientes internos (personal de la organización), accionistas y proveedores. Los clientes finales y los proveedores pueden ser considerados estratégicamente en la perspectiva de los clientes y mercado del BSC, siendo coherentes con los principios de gestión referidos al enfoque a cliente y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Los objetivos relacionados con los accionistas y su satisfacción se vinculan con la perspectiva financiera.

La satisfacción de los clientes internos es compatible con la perspectiva de las personas. Los elementos relacionados con la motivación y el desempeño (aspectos de satisfacción del personal) se vinculan con esta perspectiva.

Liderazgo.

Los líderes de las organizaciones deben tener una participación activa en el establecimiento de estrategias y cambios. Los líderes participan en la identificación y fijación de acciones estratégicas (acciones de mejora en los SGC), nuevos métodos de trabajo, soluciones y mejora de los productos. Participan en el diseño de la cadena de valor de la organización para la identificación de procesos excelentes y que aportan valor al producto/servicio e igualmente, participan en la identificación y fijación de acciones para mejorar los procesos de apoyo.

Los líderes promueven el desarrollo y capacitación del personal (perspectiva de las personas), impulsan estudios de identificación de competencias claves del personal e incorporan planes de remuneración basadas en resultados, para ello, participan en la definición de indicadores de desempeño. Igualmente, los líderes participan en la creación o revisión de las definiciones estratégicas (misión, visión, valores, políticas y objetivos) y en la definición de indicadores para medir la gestión en las cuatro perspectivas del BSC.

Involucramiento del personal.

Así como los líderes tienen una participación importante, el personal es protagonista de los procesos de cambios y de los procesos estratégicos de las empresas. El involucramiento del personal se relaciona con la perspectiva de las personas. Todos los cambios y la operacionalización de las estrategias y acciones de mejora los involucra, y el éxito de los resultados globales de

las organizaciones dependen del éxito de cada individuo en la ejecución de sus actividades de valor.

La perspectiva de las personas permite determinar y establecer los objetivos que garantizan el alto desempeño del personal, la determinación de las competencias claves, planes de desarrollo, alineación estratégica, compromiso, involucramiento y motivación al logro.

Enfoque de procesos.

La organización obtendrá sus resultados esperados en la medida que los recursos y actividades se gestionen como procesos. Este principio de gestión se relaciona con la perspectiva de los procesos internos del BSC. A través de la cadena de valor, pueden ser identificados los procesos medulares y de apoyo necesarios para la obtención de los productos y la prestación de los servicios.

La cadena de valor permite identificar los procesos centrales y de soporte, sus actividades relacionadas y los controles requeridos, obteniendo como resultado del análisis, oportunidades de mejora. Cada proceso requiere de insumos, actividades, recursos y controles para generar un producto o resultado, estos resultados o productos son el insumo (entrada) de otros procesos, estableciéndose en consecuencia, una red de procesos vinculados. Esto se conoce como **enfoque de sistemas**.

El cuadro de mando integral vincula estrategias, objetivos, indicadores, metas y acciones desde cuatro perspectivas claves. Identificar y emprender acciones de mejora que apunten a los objetivos estratégicos y monitorearlas de manera dinámica permite dar respuesta a la **mejora continua**. La medición en movimiento del desempeño de la organización para el alcance

de los objetivos estratégicos, permite obtener información valiosa para la **toma de decisiones basadas en hechos.**

Elementos comunes entre las cláusulas de la Norma COVENIN ISO 9001:2000 y el Balanced Scorecard.

En esta sección, no se consideran todos los elementos inmersos en las cláusulas contenidas en la ISO 9001:2000, sólo se destacan aquellos elementos que pueden ser integrados con el BSC.

Cláusula 4.1. Requisitos generales.

Con el análisis de la cadena de valor y el establecimiento de estrategias y objetivos en la perspectiva de procesos internos, se da respuesta al literal a, referido a la identificación de los procesos necesarios para el SGC, literal b, secuencia e interacción entre los procesos, literal c, referido a los controles requeridos para asegurar la operación de esos procesos y literal d, en cuanto a los recursos e información requerido para una operación eficaz y efectiva.

El literal e y f referidos al análisis, seguimiento de los procesos e implementación de acciones de mejora, pueden ser significativamente apoyados a través de las acciones estratégicas (matriz de acciones) definidas para cada objetivo en cada una de las cuatro perspectivas, sobre todo, las acciones vinculadas a los objetivos de la perspectiva de los procesos internos.

Cláusula 4.2. Requisitos de la documentación.

La documentación es un requisito de los Sistemas de Gestión de la Calidad. En el Balanced Scorecard, la documentación de los procesos es una acción

que permite alcanzar objetivos vinculados con el desempeño de la organización, la excelencia operativa y el aprendizaje.

La documentación permite la divulgación de métodos, instrucciones, acciones, objetivos, metas, estrategias, facilitando la alineación del personal con la misión, visión, políticas y otras definiciones claves. La documentación se relaciona con la perspectiva de los procesos internos y con la perspectiva de las personas y del aprendizaje.

Cláusula 5.1. Compromiso de la dirección; Cláusula 5.2. Enfoque al cliente.

Tal y como se indicó en el principio de gestión referido al liderazgo, la alta dirección debe involucrarse en la revisión de las definiciones estratégicas claves, en el diseño, análisis y evaluación de la cadena de valor, en la definición de objetivos, estrategias, indicadores y metas.

La alta dirección debe garantizar que se identifiquen y divulguen las necesidades y expectativas de los clientes. Los sistemas de Gestión de la Calidad se verían apoyados con el análisis de la situación actual planteado en los sistemas Balanced Scorecard. Este análisis permite definir claramente las necesidades actuales y futuras del mercado objetivo, así como, las debilidades y fortalezas propias y de los competidores, permitiendo en consecuencia establecer estrategias a mediano y largo plazo para elevar los niveles de competitividad. Es importante señalar que la identificación de las necesidades y expectativas (requisitos de los clientes) son traducidos en estrategias y objetivos.

Estas necesidades traducidas en objetivos y estrategias, pueden ser divulgadas a través de las socializaciones del BSC, las cuales consisten en

charlas y talleres donde se imparte información y conocimiento relacionado con las estrategias, definiciones estratégicas de la organización, acciones de mejora, resultados de análisis y estudios estratégicos. Estas socializaciones son repetidas y su frecuencia dependerá de la rapidez con que sean revisadas e implementadas las estrategias y objetivos.

Los objetivos en las socializaciones son desplegados en las diferentes funciones y se establecen responsabilidades y agendas estratégicas para el seguimiento y la mejora continua.

Las necesidades y expectativas del cliente interno se relacionan con la motivación, el reconocimiento, el desarrollo humano y profesional y el alto desempeño. Estos elementos están reflejados en los objetivos correspondientes a la perspectiva de las personas y del aprendizaje.

Cláusula 5.3. Política de la calidad

La política de la calidad debe ser coherente con la visión, políticas y estrategias globales de la organización. En el BSC, las estrategias, políticas y objetivos son definidos como resultado del análisis de la situación actual. De forma tal, que la política de la calidad debe considerar:

- Las metas y propósitos estratégicos de mejora de la organización (perspectiva financiera, perspectiva de procesos)
- El nivel esperado de satisfacción de los clientes (perspectiva de los clientes).
- El desarrollo de las capacidades del personal (perspectiva de personas)
- La participación del personal (perspectiva de las personas)

Los elementos antes citados además de relacionarse de forma directa con las perspectivas del BSC, son además coherentes con los principios de gestión de los SGC, específicamente: enfoque al cliente, involucramiento del personal, mejora continua, enfoque de procesos y enfoque de sistemas. Esta vinculación permite concluir que la política de la calidad debe establecerse basada en los 8 principios de gestión, en las estrategias, en los objetivos estratégicos y en la visión de la organización.

Cláusula 5.4.1. Objetivos de la calidad

Como se señaló anteriormente, las organizaciones tienen tres grandes propósitos: Mejorar el desempeño, lograr la excelencia operativa y satisfacer de forma plena las necesidades de los clientes. El BSC, sus fundamentos, principios y herramientas permiten definir estrategias, objetivos, metas e indicadores en procura de estos propósitos. Esos objetivos llamados en el BSC “Estratégicos” no son otros que los Objetivos de la Calidad mencionados en la Norma COVENIN ISO 9001:2000, ya que los objetivos de la calidad igual procuran el alcance de esos mismos propósitos.

Los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la visión, estrategias y política de la calidad. La revisión y seguimiento continuo de los resultados y alcance de esos objetivos pueden llevarse a cabo con el uso y aplicación del Cuadro de Mando Integral, matriz de acciones y agendas estratégicas planteadas por el BSC.

Los objetivos de la calidad son determinados y definidos con base a los siguientes elementos:

- Análisis de la situación actual de la organización
 - Investigación de mercado

- Benchmarking
- Resultados de las auditorías
- Retroalimentación de los clientes
- Desempeño de los procesos
- Acciones correctivas y preventivas
- Acciones de mejora y sus resultados

Cláusula 5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Esta cláusula se vincula con el BSC en el establecimiento de acciones estratégicas asociadas a los objetivos para cada perspectiva. Estas acciones son definidas y priorizadas en una matriz de acciones y son posteriormente desarrolladas de acuerdo a las fechas establecidas y ejecutadas por los responsables definidos. Igualmente, las acciones deben ser medidas a través de un conjunto de indicadores inductores que permitan medir el progreso y avance de estas acciones.

La revisión de las estrategias, objetivos, indicadores y metas también conforman la planificación del sistema. Tomar estos elementos del BSC para la planificación de la calidad, proporciona un carácter estratégico que muchas veces no se considera, garantizando que los resultados apunten ciertamente al alcance de las estrategias, objetivos y a la visión del negocio.

Cláusula 5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La asignación de un (unos) responsables dentro del SGC es igual que en el BSC. Esta asignación de responsabilidades se hace a través de las matrices de responsabilidades, las matrices de acciones estratégicas y el despliegue de los objetivos e indicadores por departamentos. Cada responsable de departamento debe de acuerdo a una agenda estratégica, mostrar los

resultados y alcance de sus objetivos, así como, el avance de sus acciones estratégicas (acciones de mejora en los SGC).

Cláusula 5.5.2. Representante de la dirección.

En los Sistemas de Gestión de la Calidad, se establece la designación de un responsable designado por la dirección para administrar la función calidad, presentar resultados y garantizar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. En el BSC es designado un representante o coordinador que cumple con las mismas funciones y propósitos, eficacia, eficiencia y mejora de la organización en relación a las estrategias fijadas a sus objetivos y acciones. Por ello, es conveniente que el responsable designado por la dirección sea quien coordine la implementación y seguimiento del BSC.

Cláusula 5.5.3. Comunicación interna

En los Sistemas de Gestión de la Calidad no se indican los medios y formas en que debe la organización comunicarse internamente. En el BSC, una de las formas existentes para comunicar los avances de las iniciativas (acciones) y los resultados de los objetivos es a través de las agendas estratégicas y del cuadro de mando integral. Las agendas estratégicas consisten en encuentros programados entre los gerentes o jefes de departamentos responsables de los objetivos y acciones en cada perspectiva. De acuerdo a fechas establecidas y en relación a las frecuencias de medición de los indicadores de éxito e indicadores inductores, los responsables de áreas se reúnen a presentar y discutir los resultados obtenidos. Igualmente, se establecen reuniones para revisar estrategias, objetivos y el BSC completo dado a la condición no estática de las organizaciones.

Por otra parte, el CMI permite comunicar la estrategia, mostrando la vinculación de los objetivos en cada perspectiva con la visión del negocio.

Los demás mecanismos de comunicación tales como: correo electrónico, Intranet, fax, memorando, comunicados, carteleras, boletines, entre otros, son comunes para ambos sistemas.

Cláusula 5.6.1. Revisión por la dirección.

La revisión por la dirección en los SGC pueden hacerse a través de las agendas estratégicas del BSC, incorporando elementos como: no conformidades detectadas, acciones correctivas y preventivas ejecutadas, resultados de las auditorias al sistema y retroalimentación del cliente.

Cláusula 5.6.2. Información para la revisión por la dirección.

Los resultados de los objetivos y acciones pueden ser monitoreados a través del Cuadro de Mando Integral que agrupa Objetivos, indicadores, metas y acciones por perspectiva y se presentan a través de las agendas estratégicas.

En cuanto a la retroalimentación del cliente, específicamente en relación a su satisfacción, se puede determinar a través de las encuestas de satisfacción, la atención de quejas y reclamos y las encuestas de clima organizacional. Estas mediciones se vinculan a la perspectiva del mercado y a la perspectiva de las personas respectivamente.

Los estudios de Benchmarking son sumamente importantes en el BSC, ya que permiten identificar elementos de competitividad (debilidades y

fortalezas) respecto a la competencia, esto permite establecer de forma efectiva las estrategias y objetivos a corto y mediano plazo.

La evaluación de los proveedores en los SGC cumplen con uno de los principios de gestión. En el BSC, este aspecto se vincula con la perspectiva de los clientes y mercado.

Las estrategias de mercado son determinadas a través de los estudios de benchmarking y del análisis de la situación actual de la organización, estas estrategias son revisadas en las reuniones estratégicas fijadas en las agendas.

Los efectos financieros en los SGC se determinan contrastando la inversión de la función calidad versus el impacto (beneficio) de esa función. En el BSC todos los objetivos correspondientes a las perspectivas de las personas, procesos y mercado apuntan al logro de los objetivos financieros, que consideran los beneficios de la calidad y de la productividad.

Cláusula 6.1. Provisión de recursos.

En el BSC, las acciones estratégicas (acciones de mejora en los SGC) deben estar acompañadas de un presupuesto para su ejecución. Esto se debe a que es difícil emprender todas las acciones de mejora identificadas, por que tal situación representa un compromiso económico alto y termina siendo inviable. Es por ello, que una vez identificadas las acciones de mejora, éstas deben ser priorizadas en término de impacto. En el BSC, este presupuesto es reflejado en el cuadro de Mando integral al lado de cada acción de mejora asociada a los objetivos por perspectivas.

Cláusula 6.2. Recursos Humanos.

Esta cláusula señala la necesidad de establecer las competencias claves del personal que realice trabajos que puedan afectar la calidad de los productos y servicios. En el BSC, esta necesidad es planteada como un objetivo estratégico en la perspectiva de las personas. Para ello, se analizan las competencias claves del personal de la organización con respecto a la competencia y a las mejores prácticas (estudios benchmarking). Igualmente, en el BSC son identificadas las competencias necesarias en el análisis de la cadena de valor cuando deben ser determinados los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos.

Estas competencias claves del personal no sólo garantizan la operación eficaz de los procesos y en consecuencia la calidad de los resultados, sino además, son aprovechadas para determinar indicadores de desempeño que le permitan a la organización medir los resultados individuales de cada trabajador y emprender proyectos de remuneración variable basado en calidad y productividad, lo que impacta en los beneficios, en el desempeño y en la satisfacción del personal.

Cláusula 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.

Esta cláusula muestra una coincidencia clara entre el BSC y los SGC en:

Socialización estratégica para la alineación del personal con la organización, (se discuten):

- Definiciones estratégicas
- Estrategias
- Objetivos

- Indicadores
- Metas
- Acciones de mejora
- Políticas
- Normas
- Resultados

Adiestramientos

Basados en las brechas detectadas en los análisis de competencias claves. El adiestramiento debe procurar la satisfacción de necesidades técnicas, gerenciales y humanas que le permita a cada trabajador tomar conciencia de su trabajo, impacto en la calidad de los resultados, desempeño integral y en la obligación de cumplir con los requisitos establecidos por los clientes.

Los adiestramientos deben ser medidos en términos de eficacia. Esto coincide con el BSC siempre y cuando los adiestramientos sean establecidos como objetivos estratégicos claves.

Cláusula 7.2. Procesos relacionados con los clientes.

La perspectiva de mercado del BSC, conecta a la organización con sus clientes a través de las estrategias y objetivos. La comunicación con los clientes es fuente de información fundamental para su satisfacción. Igualmente, la conformidad de los productos y procesos (perspectiva de los procesos internos) depende del nivel de comunicación existente entre la organización y sus clientes.

Los procesos internos están llamados a identificar, comprender, divulgar, ejecutar y validar los requisitos de los clientes en toda la organización.

Las investigaciones de mercado, los estudios comparativos, el análisis de la cadena de valor (elementos considerados en el BSC), permiten identificar y formular estrategias y objetivos para incrementar la competitividad y el desempeño interno de la organización dando respuestas a la cláusula 7.2.

Cláusula 7.4. Compras

Las compras tal y como están señaladas en la norma COVENIN ISO 9001:2000 guardan relación con el BSC en la perspectiva de los clientes y de los procesos, específicamente en las estrategias y objetivos relacionados con las alianzas con proveedores para reducción de costos, a través de los descuentos por volumen, entregas a tiempo y conformidad de los materiales e insumos.

Para un objetivo vinculado a proveedores, debe necesariamente existir indicadores de éxito, metas y métodos de evaluación y selección de proveedores.

Cláusula 8.1. Generalidades de la medición, análisis y mejora

En el BSC, las medidas son punto neurálgico, dado a que cada objetivo estratégico debe ser necesariamente medido a través de indicadores para evaluar y analizar de forma dinámica sus resultados y alcance.

En los SGC, los objetivos de la calidad (objetivos estratégicos del BSC) deben igualmente medirse para demostrar la eficacia y eficiencia del sistema. Estos objetivos de la calidad abarcan tanto el ámbito financiero, el de mercado, procesos internos y personas.

Las acciones o proyectos de mejora igualmente deben ser medidos para evaluar en función a sus avances el logro de los diferentes objetivos, para ello se usan los sistemas de información, los métodos de ejecución y los resultados operativos (desempeño interno).

Cláusula 8.2.1.1. Generalidades de la medición y seguimiento del desempeño del sistema.

Las encuestas de satisfacción, las auditorías, las medidas financieras, y las auto evaluaciones como mecanismos de medición recomendados por los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) son igualmente aplicados en la medición de resultados en las perspectivas de mercado y de personas (satisfacción de los clientes y del personal), perspectiva de procesos internos (auditorías y mediciones de conformidad de los productos y procesos), perspectiva financieras (Medidas financieras) y perspectiva de las personas (mediciones de clima organizacional, auto evaluaciones).

Cláusula 8.2.2. Auditorías internas

Las auditorías internas y las auto evaluaciones le permiten a los SGC evaluar la eficacia y eficiencia del sistema. En el BSC, las auditorías y auto evaluaciones ayudarían a determinar y definir las debilidades y fortalezas internas, así como, el seguimiento a las acciones de mejora asociadas a las estrategias, objetivos y visión de la organización.

Cláusula 8.3. Control de las No Conformidades

La detección, registro y gestión de las No Conformidades generan datos e información valiosa para las acciones de mejora (acciones estratégicas en el BSC). Estas acciones como se ha señalado anteriormente, impactan tanto en

los procesos medulares como de apoyo en toda la organización, en la satisfacción de los clientes, en la determinación de necesidades actuales y futuras de los clientes externos e internos, en la relación con los proveedores, en el desempeño de la organización de cara a la comunidad, entre otros. De acuerdo al BSC, una vez identificadas las acciones de mejora, debe:

Tabla 3. Clasificación de acciones estratégicas.

- Ordenarse.
- Identificarse el impacto en términos de objetivos.
- Priorizarse en base a los niveles de impacto (una acción es de alta prioridad cuando impacta en un número considerable de objetivos).
- Indicarse responsables por acción de mejora.
- Definirse indicadores inductores o de acción para medir el avance de los proyectos.
- Indicarse fecha de culminación y de entregas parciales.
- Documentarse los resultados obtenidos.

Fuente. El Autor, 2005.

Cláusulas 8.5.2 y 8.5.3. Acciones correctivas y preventivas.

Las acciones correctivas y preventivas pueden ser gestionadas y controladas efectivamente si se llevan en una matriz de acciones (como lo establece el BSC), acompañadas de fechas, responsables e indicadores para medir avances. Estas acciones no solo deben provenir de la detección de No Conformidades sino además, de las diferentes mediciones, retroalimentación de los clientes, auditorías, auto evaluaciones, mediciones de desempeño de los procesos y de las personas, comportamiento de los mercados, resultados financieros, en fin, pueden desprenderse de todos los resultados medidos desde las cuatro perspectivas del BSC.

Análisis de los resultados

Esta sección pretende mostrar de forma resumida lo expuesto en la presentación de resultados y analizar la información presentada para que sirva de base a las conclusiones, recomendaciones y propuesta de esta investigación.

Tanto los sistemas de gestión de la calidad como los sistemas Balanced Scorecard conforman lo que algunos denominan gerencia del cambio o gestión efectiva y eficiente de las organizaciones. Cualquiera que sea la interpretación y denominación que se le dé a estos sistemas, el no operacionalizarlos, seguirlos y mejorarlos los convierte en letra muerta.

Tal y como lo señala la presentación de los resultados, los sistemas de gestión de la calidad pueden integrarse sin ninguna dificultad a los sistemas Balanced Scorecard, brindando al sistema de la calidad un carácter estratégico y una metodología probada para la operacionalización y el seguimiento de los requisitos exigidos por la norma internacional ISO 9001:2000, alcanzando en consecuencia la mejora continua y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Estos sistemas, no sólo son vinculables en las cláusulas referidas a la mejora continua sino más allá, tal y como lo muestra la tabla 4 "ISO 9001:2000 y perspectivas del Balanced Scorecard"

TABLA 4. ISO 9001:2000 Y LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | CLAÚSULAS ISO 9001:2000 RELACIONADAS | JUSTIFICACIÓN |
|----------------------------------|---|--|--|
| <p>ENFOQUE AL CLIENTE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado y Clientes • Procesos internos • Perspectivas de las personas | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 5.2. Enfoque al cliente. • Cláusula 5.1. Compromiso por la dirección • Cláusula 5.3. Política de la Calidad • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la Calidad • Cláusula 5.6.2. Planificación de la calidad. • Cláusula 6.1. Provisión de los recursos. • Cláusula 7.2. Procesos relacionados con el cliente. | <p>Mercado y Clientes se refiere al cliente externo. Procesos Internos se relaciona con el enfoque al cliente por los procesos de servicio al cliente que deben desarrollarse y se relaciona con las perspectivas de las personas por tratarse de los clientes internos.</p> |
| <p>LIDERAZGO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 5.1. Compromiso de la dirección. • Cláusula 5.3. Política de la calidad • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la calidad. • Cláusula 5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad. • Cláusula 5.5.1. Responsabilidad de la dirección. • Cláusula 5.5.2. Representante de la dirección. • Cláusula 5.5.3. Comunicación interna | <p>El liderazgo se relaciona con las perspectivas indicadas por:</p> <p>Personas y aprendizaje. Desarrollo de las capacidades de liderazgo en los trabajadores para la toma de decisiones y la dirección. Igualmente, se consideran los esfuerzos de los líderes en alinear a los trabajadores en torno a la visión, estrategias y objetivos estratégicos.</p> |

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | CLAÚSULAS ISO 9001:2000 RELACIONADAS | JUSTIFICACIÓN |
|--|---|--|--|
| <p>INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Personas y aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 4.2. Requisitos de la documentación. • Cláusula 5.3. Política de la calidad • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la calidad • Cláusula 5.5.2 Representante de la dirección. • Cláusula 5.5.3: Comunicación interna | <p>El personal debe involucrarse con el sistema de gestión de la calidad y el BSC en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y mantener actualizada la documentación y registros del sistema. • Reportar las NO Conformidades. • Implementar acciones correctivas y preventivas en pro de la mejora continua. • Acatar las normas de calidad. • Contribuir al alcance de los objetivos y de las metas estratégicas. • Mejorar el desempeño. |
| <p>ENFOQUE DE PROCESOS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 4.1. Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad. • Cláusula 4.2. Requisitos de la documentación. • Cláusula 5.3. Política de la Calidad. • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la Calidad • Cláusula 5.5.3. Comunicación interna. • Cláusula 5.6.2, 5.6.3. Información y resultados de la revisión por la dirección. • Cláusula 6.1. Provisión de los recursos. • Cláusula 7.2. Procesos relacionados con el cliente. • Cláusula 7.4. Compras | <p>En la perspectiva de los procesos se encuentran todos los objetivos correspondientes a los procesos internos que deben desarrollarse de forma eficaz, efectiva y eficiente para la satisfacción del cliente, la excelencia operativa, la diferenciación, el éxito financiero y la mejora del desempeño. Eso significa identificar todos los procesos (cadena de valor) sus interrelaciones, controles, recursos y responsables. Igualmente, es necesario definir objetivos e índices que permitan medir resultados.</p> |

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | CLAÚSULAS ISO 9001:2000 RELACIONADAS | JUSTIFICACIÓN |
|--|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">ENFOQUE DE SISTEMAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 4.1. Requisitos generales del sistema de gestión de la calidad. • Cláusula 4.2. Documentación del sistema de gestión de la calidad. • Cláusula 5.3. Política de la Calidad. • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la Calidad • Cláusula 5.5.3. Comunicación interna. • Cláusula 7.2. Proceso relacionado con el cliente. • Cláusula 7.4. Compras | <p>Se relaciona la perspectiva de los procesos con el enfoque de sistemas dado a que, en la identificación de los procesos se logran definir redes de procesos interrelacionados, donde los resultados de unos son los insumos de otros.</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Mercado y Clientes • Procesos internos • Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 5.6.1. Revisión por la dirección • Cláusula 5.6.2, 5.6.3. Información y resultados de la revisión por la dirección. • Cláusula 8.1. Generalidades de la medición, análisis y mejora. • Cláusula 8.2.1. Satisfacción del cliente. • Cláusula 8.2.2. Seguimiento y medición. | <p>En cada una de las perspectivas, es necesario medir de forma dinámica los resultados para la toma de decisiones objetivas basadas en datos.</p> |
| <p style="text-align: center;">TOMA DE DECISIONES BASADAS EN HECHOS</p> | | | |

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | CLAÚSULAS ISO 9001:2000 RELACIONADAS | JUSTIFICACIÓN |
|--|--|---|--|
| <p>MEJORA CONTINUA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Mercado y • Clientes • Procesos internos • Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 5.3. política de la Calidad • Cláusula 5.4.1. Objetivos de la calidad. • Cláusula 5.6.1. Revisión por la dirección. • Cláusula 5.6.2, 5.6.3. Información y resultados de la revisión por la dirección. • Cláusula 6.1. Provisión de los recursos. • Cláusula 6.2.2. Competencias, toma de conciencia y formación. • Cláusula 8.1. Generalidades de la medición, análisis y mejora. • Cláusula 8.2.1. Satisfacción del cliente. • Cláusula 8.2. Seguimiento y medición. • Cláusula 8.3. Control del producto no conforme. • Cláusula 8.5.2. Acción correctiva • Cláusula 8.5.3. Acción preventiva. | <p>Todos los aspectos organizacionales reflejados en las cuatro perspectivas del BSC son susceptibles de mejora. Todos los objetivos, estrategias, normas, políticas, definiciones, métodos, procesos, productos, servicios, desempeños individuales, capacidades, tecnologías, entre otros, pueden mejorarse de forma continua.</p> |
| <p>RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos • Mercado y • Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Cláusula 5.4.1. objetivo de la calidad • Cláusula 5.6.1. Revisión por la dirección. • Cláusula 5.6.2, 5.6.3. . Información y resultados de la revisión por la dirección • Cláusula 7.4. Compras | <p>Este principio de gestión se relaciona con los procesos internos y clientes básicamente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad de los materiales y demás insumos • Compra de materiales y demás insumos por volumen, lo que impacta en los costos. • Tiempo de entrega • Alianzas estatégicas |

Fuente: El Autor, 2005

La tabla anterior presenta la relación existente entre las perspectivas del Balanced Scorecard y los principios de gestión de la calidad en su totalidad. Los ocho (8) principios se ven reflejados en cada una de las perspectivas y en algunos casos, en todas las perspectivas de forma simultánea.

Igualmente, se muestra la relación existente entre las perspectivas del BSC y las cláusulas contenidas en la norma internacional ISO 9001:2000. Puede apreciarse que las perspectivas del BSC se relacionan con aproximadamente el 60% de las cláusulas contenidas en la norma internacional ISO 9001:2000 en cuanto a principios y fundamentos. Las demás cláusulas son recomendaciones o especificaciones sobre las necesidades de gestión, implementación, seguimiento y control de ciertos requisitos y guardan relación de manera indirecta.

Sin embargo, para vincular principios de gestión, cláusulas y perspectivas del BSC, deben ejecutarse y desarrollarse un conjunto de métodos y utilizarse algunas herramientas, de manera tal, que se desarrolle un sistema de gestión de la calidad estratégicamente fundamentado y vinculado con las estrategias del negocio y definiciones claves de la organización, obteniendo en consecuencia, un conjunto de resultados exitosos que apuntarían a elevar y mantener la eficacia del sistema de gestión de la calidad. A continuación, se presenta la tabla 5.

TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DEL BSC Y DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. ISO 9001:2000

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | HERRAMIENTAS Y/O MÉTODOS A APLICAR | RESULTADOS ESPERADOS |
|---------------------------|---|---|---|
| ENFOQUE AL CLIENTE | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado y Clientes • Procesos internos • Perspectivas de las personas | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual • Encuestas de alineación y de estrategias • Medición de la satisfacción de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades y fortalezas • Oportunidades y amenazas • Necesidades actuales y futuras de los clientes. • Elementos de diferenciación • Estrategias globales del negocio. |
| LIDERAZGO | <ul style="list-style-type: none"> • Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Socializaciones • Entrevistas con directivos • Agendas estratégicas • Análisis de la cadena de valor • Estudio de competencias • Análisis de la situación actual • Matrices de responsabilidades y de acciones estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de mejora • Revisión de las definiciones estratégicas claves. • Mejora de los métodos de trabajo. • Análisis de las competencias claves. • Definición de indicadores de desempeño. • Alineación estratégica de la organización. |

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | HERRAMIENTAS Y/O MÉTODOS A APLICAR | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|--|--|
| INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL | <ul style="list-style-type: none"> Personas y aprendizaje. | <ul style="list-style-type: none"> Estudio de competencias Socializaciones Cuadro de mando integral Agendas estratégicas. | <ul style="list-style-type: none"> Alineación estratégica de la organización. Motivación al logro. Ato desempeño del personal. Planes de desarrollo y crecimiento para el personal. |
| ENFOQUE DE PROCESOS | <ul style="list-style-type: none"> Procesos internos | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la cadena de valor | <ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de mejora. Identificación de procesos Identificación de secuencia, interrelaciones, retroalimentación. Identificación de controles y recursos. |
| ENFOQUE DE SISTEMAS | <ul style="list-style-type: none"> Procesos internos | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la cadena de valor | <ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de mejora. Identificación de procesos Identificación de secuencia, interrelaciones, retroalimentación. Identificación de controles y recursos. |
| TOMA DE DECISIONES BASADAS EN HECHOS | <ul style="list-style-type: none"> Financiera Mercado y Clientes Procesos internos Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> Cuadro de mando integral Matriz de acciones estratégicas. Agendas estratégicas Indicadores de éxito e indicadores inductores Análisis de la situación actual | <ul style="list-style-type: none"> Resultados por objetivos en las cuatro perspectivas. Acciones de mejora en las cuatro perspectivas. Resultados y estatus de las acciones de mejora. Retroalimentación del mercado. Elementos de competitividad |

| PRINCIPIOS DE GESTIÓN | PERSPECTIVAS DEL BSC | HERRAMIENTAS Y/O MÉTODOS A APLICAR | RESULTADOS ESPERADOS |
|---|---|---|--|
| MEJORA CONTINUA | <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Mercado y Clientes • Procesos internos • Personas y aprendizaje | <ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral • Matriz de acciones estratégicas. • Indicadores de éxito e indicadores inductores • Auditorías • Auto evaluaciones. • Medición de la satisfacción de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados por objetivos en las cuatro perspectivas. • Resultados y estatus de las acciones de mejora. • Retroalimentación de los clientes. • Resultados de las auditorías. • Resultados de las auto evaluaciones. • Resultados del desempeño operativo de la organización. |
| RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos • Mercado y Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual • Selección y evaluación de proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas. • Descuentos por volumen • Entregas a tiempo • Conformidad de los materiales e insumos. |

Fuente: El Autor, 2005.

Las empresas que deseen convertirse en organizaciones de calidad deben implementar los 8 principios de gestión de la calidad. Para operacionalizar los principios de gestión y las estrategias globales la organización debe:

- Formar a la alta dirección en los principios de gestión de la calidad
- Definir objetivos estratégicos y objetivos específicos de la calidad
- Elaborar un mapa estratégico que permita informar y comunicar la estrategia de la empresa.
- Elaborar un Cuadro de Mando Integral que sea incluido en el plan de negocios de la organización.
- Una vez definidos los objetivos estratégicos y sus indicadores de resultados, desplegarlos en toda la organización para las revisiones y mejoras de la actuación de la calidad en manos de cada individuo.

Antes del Balanced Scorecard y del diseño del Cuadro de Mando Integral los empleados no entendían de que forma su trabajo diario podía impactar en los resultados de la organización. Este sistema le permite a la organización establecer una clara visión desde los empleados de primera línea a los trabajadores a nivel operativo comprendiéndose el impacto de las acciones individuales, mejorar el contacto con los clientes y conocer sus necesidades y expectativas, identificar las interrelaciones y necesidades de los procesos, entre otros elementos de importancia.

Implementar un sistema de gestión de la calidad bajo el enfoque Balanced Scorecard requiere hacer énfasis en:

- Satisfacción en relación a la situación actual de la organización
- Identificación de las oportunidades de mejora
- Identificación de las instancias que se verán mayormente afectadas con un proceso de cambio estratégico.

- Determinación del conocimiento sobre la dimensión de los cambios por venir.
- Comprensión de las actividades a ejecutar e implementar
- Comprensión de los esfuerzos que se llevarán a cabo durante el proyecto, la expectativa de su participación en ellos, así como los recursos que serán necesarios comprometer para la implantación de ambos sistemas.
- Apoyo público necesario para expresar el fuerte compromiso de la organización con el cambio.
- Conciencia sobre los costos y sacrificios personales y organizacionales que habrá que soportar para implantar exitosamente un sistema de la calidad basado en el Balanced Scorecard.
- Comprensión organizacional sobre el impacto producto de la implementación de ambos sistemas.
- Alineación de la organización en torno a sus definiciones estratégicas claves, así como la identificación de elementos de mejora en dichas definiciones..
- Identificación clara de los elementos con que la organización desea diferenciarse de la competencia (Propuesta de valor)
- Determinación de las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Entendimiento de las principales estrategias, objetivos, metas y políticas por parte de todos los colaboradores.
- Planificación estratégica y seguimiento a las acciones y a los objetivos de la organización.
- Entre otros.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Actualmente, las organizaciones que poseen implementado un sistema de gestión de la calidad o en vía de implementación padecen de ciertas debilidades que requieren de un seguimiento y control más sistemático y metódico, ya que estas situaciones ponen en riesgo el proyecto y los resultados esperados por las organizaciones. El principal riesgo es la **Parálisis del sistema de gestión de la calidad.**

En el proceso de implementación la organización identifica, estructura y documenta sus procesos de valor, diseña procedimientos para controlar la documentación y los registros de la empresa y otros obligatorios, conforman equipos para el logro de los objetivos y política de la calidad, ejecutan auditorías, forman al personal, documentan todos sus procesos, elaboran planes de la calidad, documentan las no conformidades, entre otros aspectos, sin embargo, el sistema puede entrar en parálisis cuando entre otras cosas:

- Los documentos no son modificados de acuerdo a los cambios surgidos.
- No son incorporados nuevos documentos y registros de acuerdo a las necesidades.
- No se logra desplegar adecuadamente los objetivos de la calidad en cada una de las funciones.
- No son documentadas de forma apropiada y frecuente las no conformidades en todas las áreas, ni aplicadas las acciones correctivas requeridas.

- La formación dada al personal no presenta los resultados que se habían previsto.
- El personal no se involucra en la función calidad.
- El personal no se encuentra alineado a la visión, misión, valores, estrategias, políticas y normas de la organización.
- Las personas no tienen claras sus funciones y mucho menos de que manera afectan la calidad de los productos y servicios.
- No se miden los resultados de la organización de acuerdo a unos objetivos planteados.
- No se desarrollan acciones de mejora y acciones preventivas para reducir debilidades y mejorar continuamente.
- No se garantiza que las personas que ingresan en la organización se concienticen de manera debida.
- No se demuestra la orientación al cliente.
- Los niveles de satisfacción de los clientes decrece.
- No se determinan claramente las necesidades de los clientes.
- No se atienden los reclamos y quejas.
- No se mejora continuamente

Todos estos elementos más otros que no son señalados exigen un sistema de control de gestión, que a través de una medición y seguimiento dinámico eviten su ocurrencia.

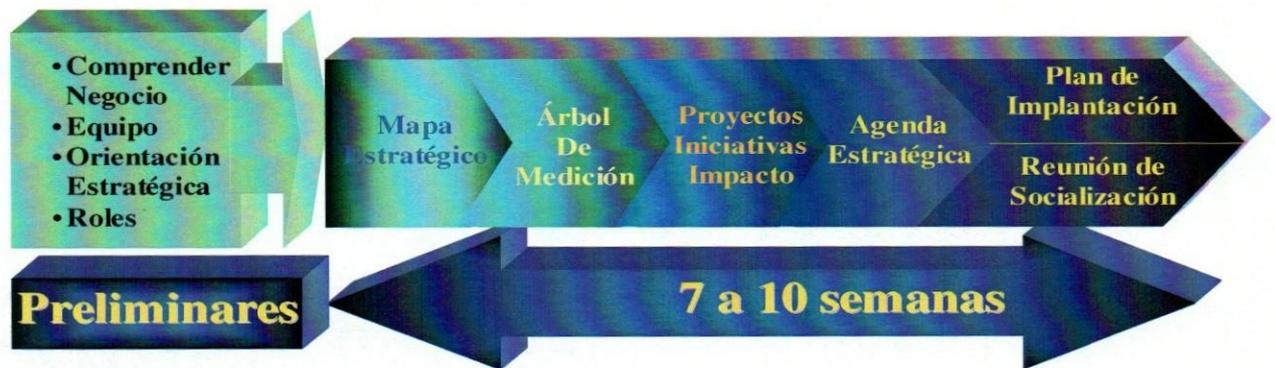
Es por ello que el BSC se puede integrar a los SGC, de manera tal, que estas debilidades sean detectadas y seguidas oportunamente evitando que el sistema de gestión de la calidad pueda paralizarse. A continuación se detalla la propuesta de un modelo para la gestión de un sistema de la calidad bajo el enfoque del Balanced Scorecard:

Metodología práctica para el desarrollo e implementación del BSC para la gestión de un sistema de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000.

Esta metodología consiste en un conjunto de pasos basados en la práctica, producto de desarrollos e implementaciones en proyectos de consultoría en empresas pequeñas y medianas.

Para la implementación del BSC se siguen en línea general los siguientes pasos:

Figura 6. Diagrama de Implementación práctica



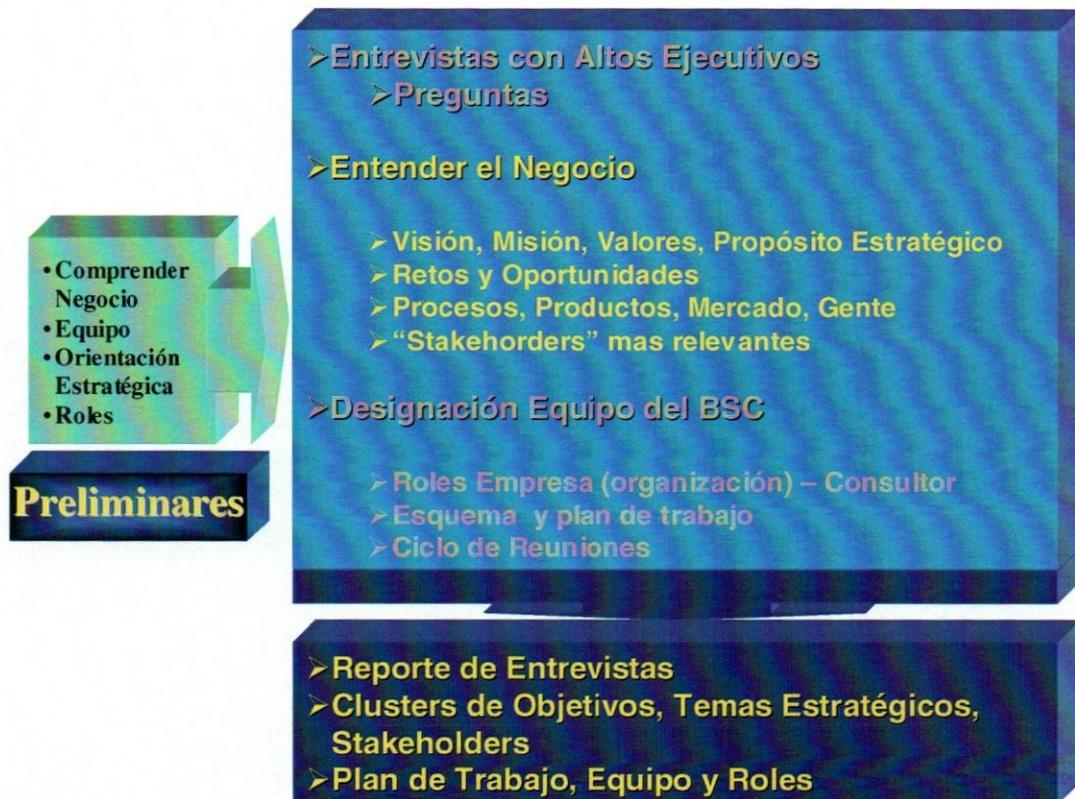
Fuente. El Autor, 2004

Existe primero una fase preliminar. Esta fase consiste en aplicar dos encuestas a la alta gerencia y demás colaboradores en la organización, con el fin de determinar: Alineación estratégica y estrategias claves del negocio.

Teóricamente, las estrategias globales del negocio son determinadas a través de un análisis de la situación actual, sin embargo, un estudio de esa naturaleza reviste para algunas organizaciones un costo muy alto que no siempre se esta dispuesto a asumir.

Es por ello, que puede aprovecharse el conocimiento del negocio que poseen los altos directivos, gerencia media y otros cargos de impacto para aproximarse a ese análisis. Las encuestas de alineación y de estrategias permiten alcanzar esos resultados (ver anexo).

Figura 7. Fase Preliminar. Detalles



Fuente. El Autor, 2004

Esta fase preliminar comienza con un conjunto de reuniones y entrevistas con altos ejecutivos para entender el negocio, haciendo énfasis en las definiciones estratégicas, en los procesos existentes, mercados atendidos y en las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades. Igualmente, estas

conversaciones permiten definir responsabilidades y roles del equipo encargado de la implementación del BSC.

Responsabilidades:

Coordinador: ¿Quién será el “impulsor” de la Implantación del BSC en la organización, como apoyo a la Gerencia?

Responsables por Tema/Vector Estratégico: ¿Quiénes serán los Responsables por cada Vector?

Agenda Gerencial - ¿Cómo incorporar el BSC en el proceso gerencial de la Organización?

La designación de Responsables es parte vital del BSC por dos razones:

- Para asegurar que el BSC sea reportado regularmente, con precisión y a tiempo dentro de la Agenda Gerencial de la Organización.
- Para asegurar que el BSC genere las conductas y el clima organizacional en la gente que garanticen el logro de la estrategia

Tabla 6. Responsabilidades

| Objetivos | Indicadores | Metas | Responsable por establecer metas | Responsable por lograr metas | Responsable por Reportes |
|-----------|-------------|-------|----------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente. Fundes Venezuela, 2004.

Las responsabilidades de los designados serán:

Responsable por Establecer Metas:

- Coordina acciones individuales en la Organización respecto al Indicador-Objetivo.
- Determina el nivel deseado de desempeño para la organización.
- Las metas se establecen a nivel del Equipo Gerencial.
- Valida definiciones/ revisiones de indicadores.

Responsable por Logro de Metas:

- Individuo en la Organización con el control directo sobre el proceso que se mide.
- El BSC debe ser motivador y generador de cambios de conducta y de expectativas a nivel individual.
- Actúa como experto de apoyo en el proceso de establecer metas, siempre bajo la aprobación del Equipo Gerencial.
- Puede ser responsable por un conjunto completo de indicadores asociados a un objetivo determinado (resultados y Guías de Proceso).

Responsable por reporte:

- Individuo responsable por reportar con precisión los resultados de cada indicador , con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador.
- No tiene que ser el mismo responsable por lograr la meta, pero debe tener acceso directo a la información y la capacidad para efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción.

Patrones estratégicos

Como resultado de estas entrevistas y de la aplicación de las encuestas de alineación y estrategias, se crea el cluster de objetivos para ser usados posteriormente en el mapa estratégico y se definen los diferentes temas estratégicos relevantes.

Los temas estratégicos son identificados al procesar todas las encuestas de estrategias y se establecen los puntos comunes y patrones. A continuación se presenta un ejemplo de estos patrones estratégicos.

¿Patrones estratégicos?

CAPTAR MAS CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES
ACCIONISTAS E IDENTIFICACION CON LA EMPRESA
CALIDAD DE LOS TRABAJOS
ABARCAR MERCADOS INTERNACIONALES

CONFIABILIDAD
ESTIMULAR DERROLLO PROFESIONAL
CRECIMIENTO ECONOMICO DEL TRABAJADOR
MAS ENFASIS EN RESULTADOS Y SOLUCIONES

| | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Alcance Internacional | Innovación | Integración-Socios-Alianzas |
| Capacidad Técnica | Consultoría | Prestigio |
| Gente Excelente | Desarrollo de Software | Orientación al Cliente |
| Empresa Preferida | Servicios Web | Conocimiento del Cliente |
| Calidad de Productos | Venta de Software | Preservar Conocimiento |
| Calidad de Servicios | Nuevos Negocios | Masificar Operaciones |
| Atención al Cliente | Soluciones Rápidas | Liderazgo |
| | Soluciones Integrales | |
| | Soluciones Clase Mundial | |

Figura 8. Patrones estratégicos. Fuente. El Autor, 2005

Cada uno de los temas estratégicos señalados anteriormente se obtienen de las encuestas y son colocados juntos y se agrupan en patrones comunes. Una vez identificados estos patrones, se pueden distinguir los macro temas

estratégicos que conformarán el “Cluster para temas estratégicos”. A continuación se presenta un ejemplo:

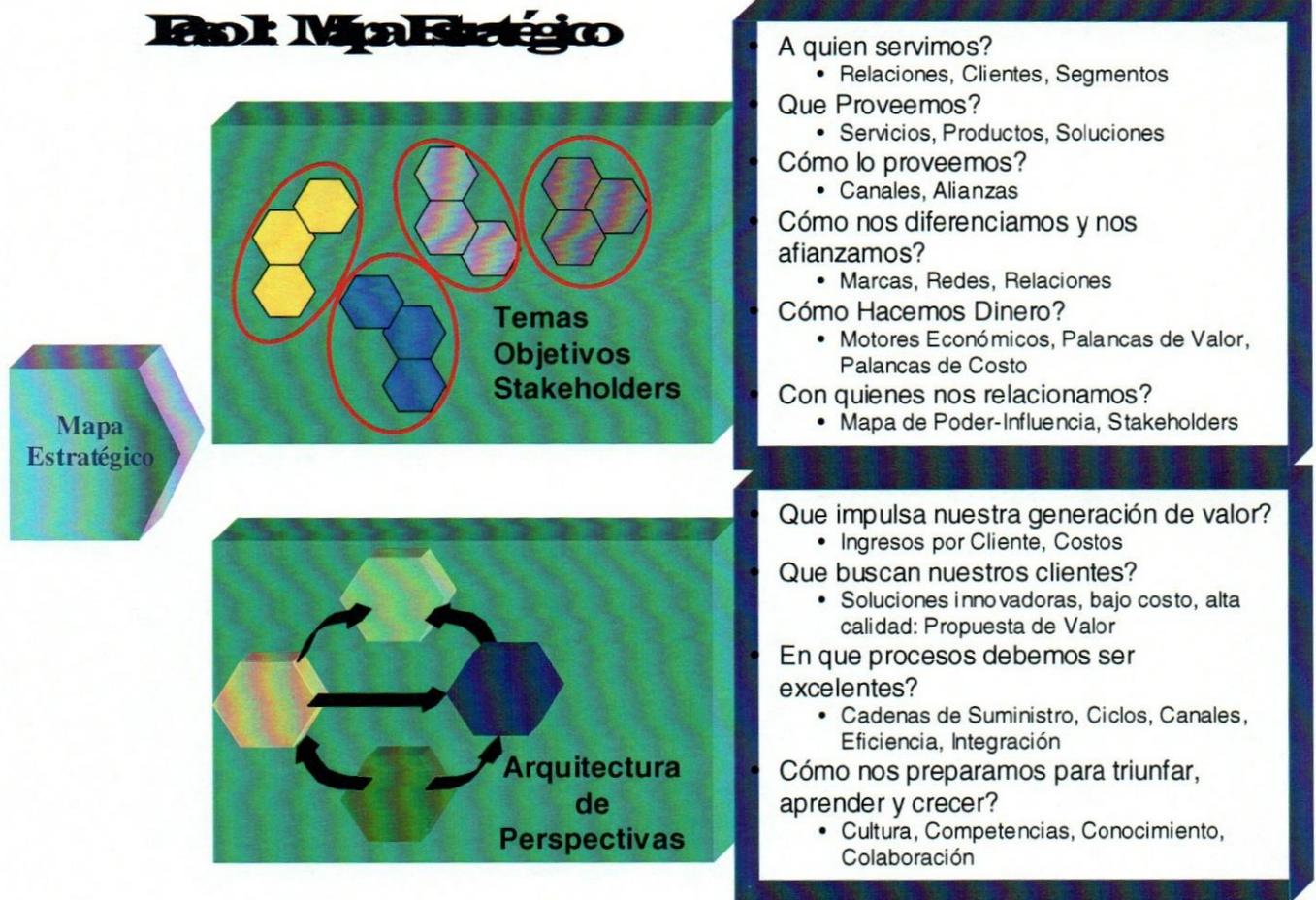
Figura 9. Cluster de Temas estratégicos



Fuente. El Autor, 2005.

Una vez identificado el clusters de temas estratégicos, se construye el mapa estratégico preliminar del BSC, herramienta que permitirá visualizar los diferentes objetivos en cada una de las perspectivas. Los objetivos se deducen a partir del análisis de debilidades y fortalezas, así como de amenazas y oportunidades discutidas con el equipo gerencial y directivo o producto del estudio del análisis de la situación actual.

Figura 10. Mapa estratégico genérico

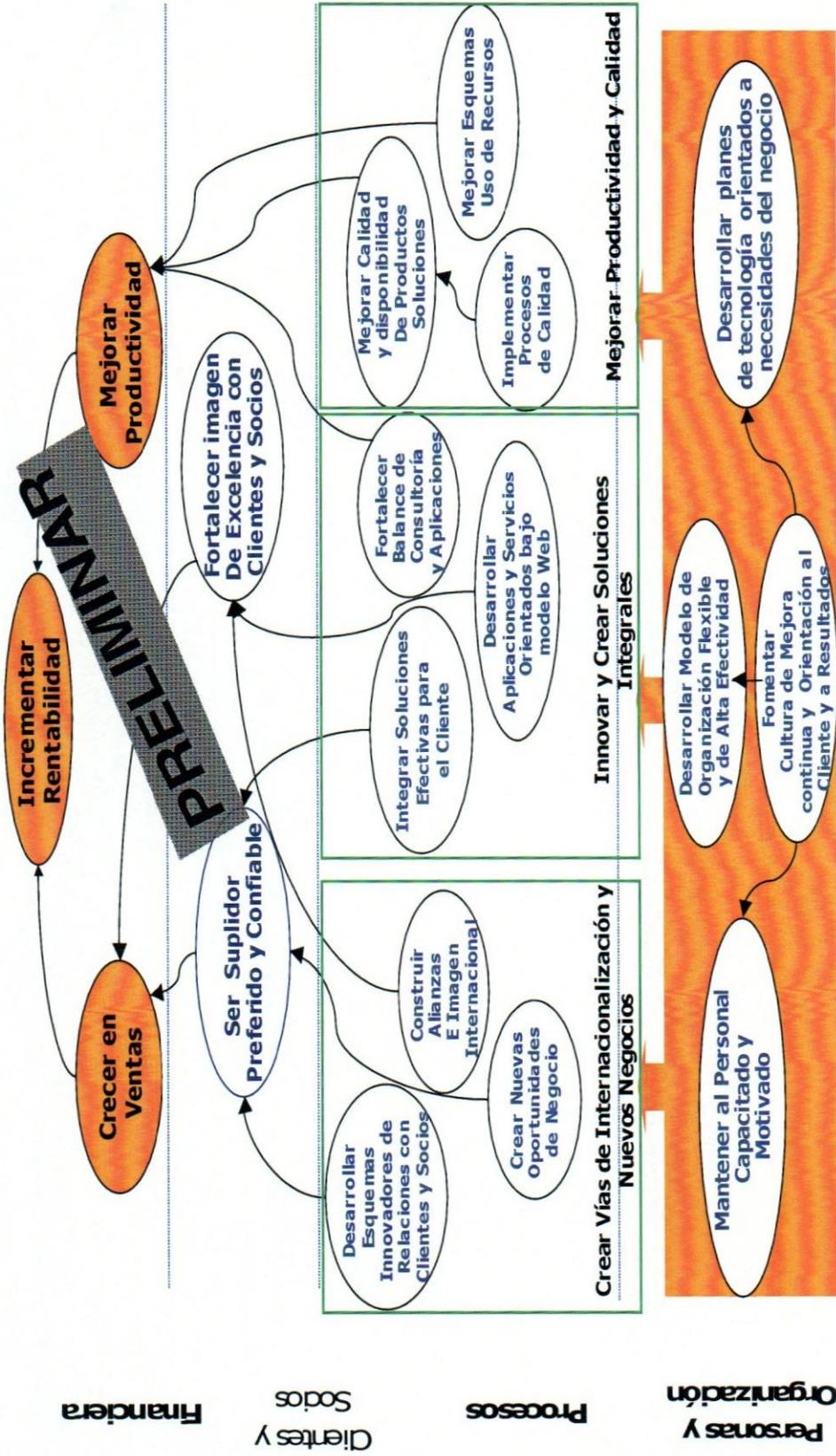


Fuente. El Autor, 2005.

Para el establecimiento de los objetivos del mapa estratégico, es necesario responder cada una de las interrogantes asociadas a las diferentes perspectivas del BSC, tal y como se muestra en la figura 10.

Una vez resuelta cada una de las interrogantes, el equipo de implementación estará en capacidad de establecer y definir los objetivos estratégicos de la organización. En la Fig. 11 se muestra un ejemplo de un mapa estratégico preliminar.

Figura 11. Mapa estratégico preliminar



Fuente. El Autor, 2005.

Una vez identificados los objetivos para cada perspectiva, el mapa estratégico es revisado en cada uno de sus elementos de manera, que puedan incorporarse nuevos objetivos o suprimirse otros que no se consideren realmente importantes en el mediano plazo.

Para cada objetivo deberá desarrollarse una definición. Esto permitirá tener claro el significado de cada objetivo y de que manera apuntan a la visión global del negocio. Un ejemplo de estas definiciones es la mostrada en la siguiente tabla:

Tabla 7. Definiciones de objetivos estratégicos financieros.

Definiciones de los objetivos de la Perspectiva Financiera ...

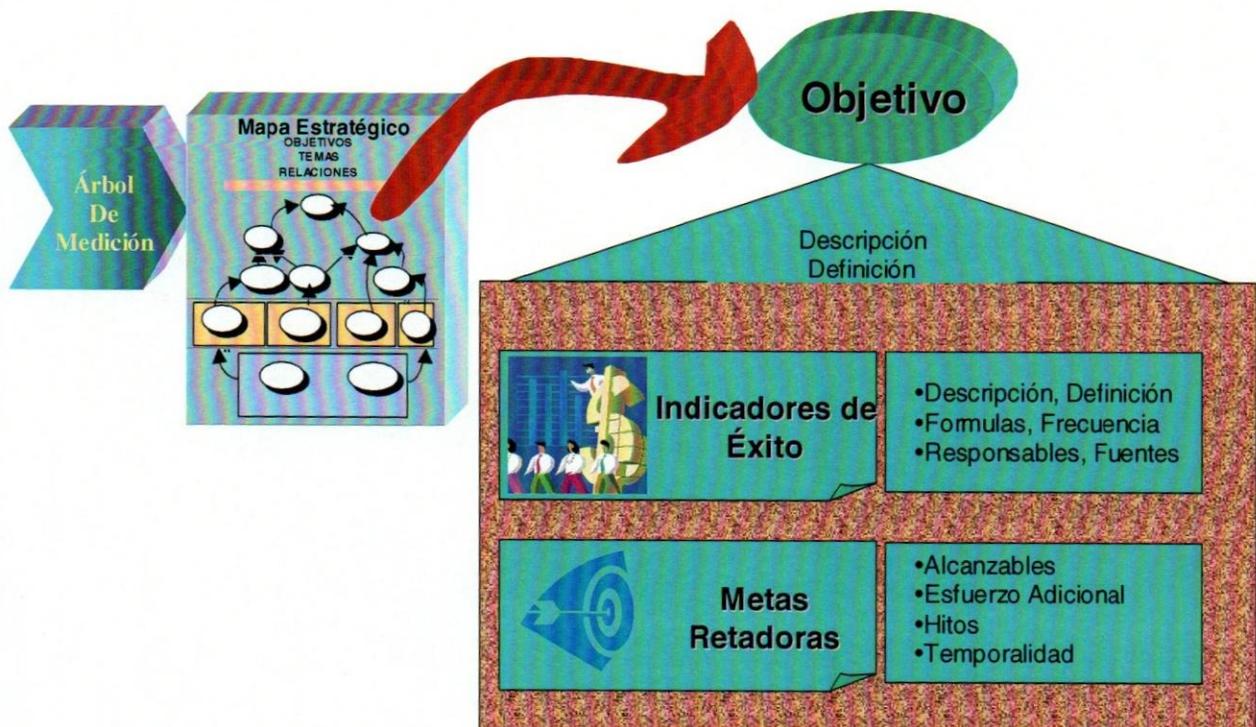
| Objetivo | Definición |
|---------------------------------|--|
| Incrementar Rentabilidad | Incrementar sostenidamente la rentabilidad del negocio, asegurando la viabilidad y fortaleza financiera de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, ante los diferentes escenarios del entorno nacional e internacional |
| Crecer en Ventas | Maximizar los ingresos a través del incremento en la colocación de servicios y productos en los mercados más rentables para las diferentes áreas de la empresa, la incorporación de nuevas áreas geográficas, productos y tecnologías, y la ampliación del portafolio de oportunidades tomando en consideración la evolución del entorno del sector de tecnología nacional e internacional. |
| Mejorar Productividad | <ul style="list-style-type: none"> •Mejorar la eficiencia de la empresa, optimizando la estructura de costos, mediante la incorporación de tecnologías, el uso de las mejores prácticas y la optimización de procesos y de recursos, para lograr una posición de liderazgo frente a otros actores del negocio. Lograr el desarrollo, implementación y ventas de servicios de tecnología en plazos cortos y rentables. |

PRELIMINAR

Fuente. El Autor, 2005.

Una vez identificados y definidos los objetivos estratégicos del mapa, el paso siguiente es la definición de los indicadores y metas para cada objetivo.

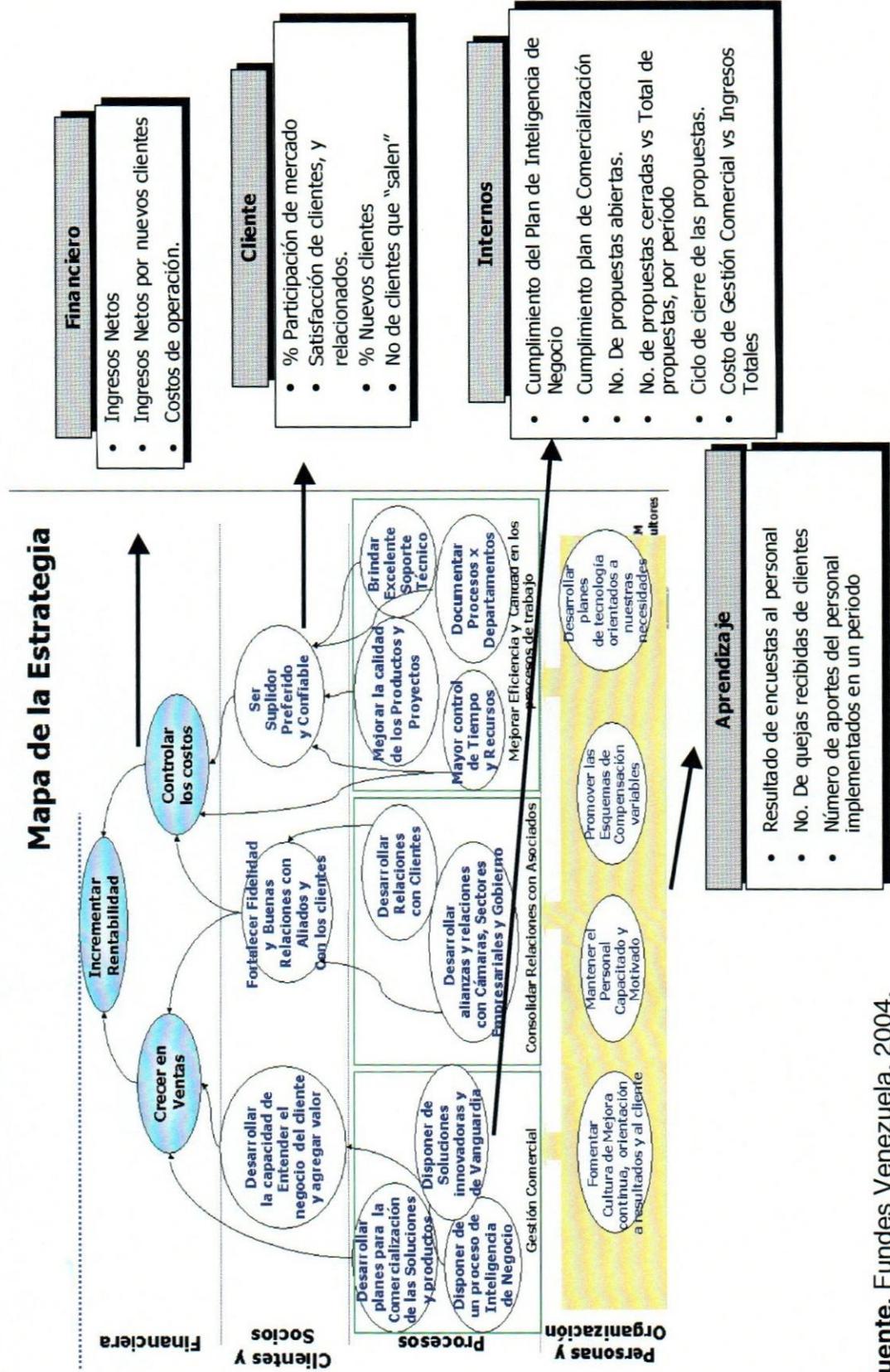
Figura 12. Paso 2, Árbol estratégico



Fuente. El Autor, 2005

Cada objetivo por lo menos debe tener un indicador. Se recomienda que los mapas estratégicos no posean menos de 15 objetivos ni más de 22. Exceder la cantidad de objetivos en un mapa lo complica. Es importante que al desarrollar este análisis estratégico para la definición de estrategias y de objetivos se consideren cortos y medianos plazos. Una vez implementado el BSC, las estrategias, objetivos, metas, acciones e indicadores son revisadas mensual, bimensual, trimestral y anualmente de acuerdo a lo que se establezca en la agenda estratégica. En la medida que sean alcanzados los objetivos inicialmente propuestos, podrán agregarse otros de mayor alcance.

El Balanced Scorecard define un grupo de objetivos estratégicos que finalmente se enlazan a indicadores. **Figura 13. Mapa estratégico e indicadores de gestión.**



Fuente. Fundes Venezuela, 2004.

Es recomendable, que cada indicador se defina y se detalle en una ficha o “Cédula de indicadores”, ya que esta permitirá incluir todos los elementos que se necesitan conocer de ellos y de sus objetivos asociados. A continuación, se muestra un ejemplo de las cédulas de indicadores.

Figura 14. Cédula de indicadores.

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---------------------------------|---------|---------|----------------|---------|-----------|
| Objetivo Asociado: Incrementar Rentabilidad (Financiera), | | Frecuencia de Actualización: Mensual | | | | | | |
| Indicador: INGRESOS NETOS | | | | | | | | |
| Objetivo de la Medición: Evaluar e Incrementar el crecimiento y niveles de rentabilidad en Dólares | | | | | | | | |
| Definición/Fórmula de Mediciones: Miles de Dólares, obtenidos por la facturación de productos (propios y de terceros) y servicios Menos los gastos y los costos operacionales. | | | | | | | | |
| Notas/Supuestos: Sólo incluye la información del periodo. 01 de Enero hasta 31 de Diciembre 2004. | | Frecuencia de Evaluación: Mensual | | | | | | |
| | | Próximos Pasos: Pendiente validación del equipo de Gerencia y Líder del Proyecto de Implantación del BSC | | | | | | |
| La Información de la Medición está: <input checked="" type="checkbox"/> Disponible actualmente <input type="checkbox"/> Disponible con pequeños cambios <input type="checkbox"/> N/D | | Elementos y Fuentes de Información: Reportes Mensuales de ventas y gastos. | | | | | | |
| Dimensiones: Económica | | | | | | | | |
| Responsable de la Fijación de Metas: Juan Equis | Responsable para Cumplir la Meta: TODOS LOS DEPARTAMENTOS | Responsable del Seguimiento / Reporte : Gte. Administrativo y Junta Directiva | Medición Disponible: Desde 1996 | | | | | |
| Meta | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| | | | 100.000 | 200.000 | 250.000 | 300.000 | 500.000 | 1.000.000 |

Fuente. Fundes Venezuela, 2004.

Definición de metas

¿Cómo definir metas apropiadas?

Los expertos designados presentan un plan al Equipo Gerencial para el establecimiento de metas para una fecha determinada.

Los expertos presentan sus metas acompañadas del “Business case” , con orientación hacia metas desafiantes - El “Business case” estará fundamentado en:

- Metas predefinidas para Organización.
- Datos Históricos-Tendencias.
- Benchmarking.
- Experiencia de expertos.
- Las metas son aprobadas o ajustadas por el Equipo Gerencial.

Paso 3. Acciones o iniciativas estratégicas

Las iniciativas o acciones estratégicas son los proyectos de mejora y actividades que deben emprenderse para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Cada objetivo deberá estar acompañado de un conjunto de acciones o proyectos que procuren su alcance. Serán escogidas aquellas acciones que impacten en una mayor cantidad de objetivos, para ello es usada una matriz de acciones donde son indicadas, ordenadas, priorizadas y seleccionadas. Posteriormente, es usada una ficha de acciones donde se indica: propósito, presupuesto, responsables, fechas de ejecución, entre otros.

Figura 15. Ficha de acciones estratégicas.

| Nombre Iniciativa | Propósito | Presupuesto | Objetivo Estratégico (s) | Responsable |
|----------------------|-----------|-------------|-----------------------------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente. Fundes Venezuela, 2004

Al igual que en el caso de los indicadores, es recomendable usar para cada iniciativa o proyecto una ficha que permita documentar y establecer detalladamente todos los elementos que sean necesarios resaltar.

Figura 16. Ficha de acciones o proyectos de mejora

| | | | | | |
|-------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------|--|--|
| Objetivos | Productos / Metas Claves | Fecha | Alcance | | |
| | | | | | |
| | | | Responsable: | | |
| Beneficios | | | Forma de Medición | | |
| | | | | | |
| | Cronograma | | | | |
| | | | | | |

Fuente. Fundes Venezuela, 2004.

Agenda estratégica.

Existen en la agenda estratégica diferentes fases:

- Revisión de las estrategias
- Revisión de los objetivos
- Revisión de las acciones estratégicas
- Revisión de los temas estratégicos

- Revisión del Balanced Scorecard.

Reuniones Mensuales.

Agenda Típica

Revisar elementos financieros y de procesos internos relevantes del período

Revisión del BSC

- Revisión general de indicadores fuera de metas.
- Concentrarse en RESULTADOS y DESVIACIONES mayores de las metas.
- Focalizarse en Acciones Correctivas Inmediatas.

Revisión de Vector Estratégico o temas estratégicos

- Revisar un Vector Estratégico por período (objetivos del vector).
- Cada vector al menos Dos Veces al año.
- Presentados por el "Dueño" del Vector Estratégico.
- Examinar RESULTADOS y Guías de Proceso en profundidad vs metas.
- Revisar progreso de iniciativas que apoyan a objetivos del vector.
- Dialogo sobre nuevas iniciativas que apoyen logro de metas.

Reuniones trimestrales para revisión de las estrategias.

- Es una agenda mas amplia que la reunión mensual que permite a la gerencia mirar toda la estrategia.

- La Gerencia aprende sobre la estrategia global y del estado de la organización, así como las mejores practicas.
- Proveer el Balanced Scorecard de la Organización por adelantado.

Resultados esperados de la reunión:

- Actualización de la Organización acerca de la gestión de la organización basada en los resultados del Balanced Scorecard.
- Comunicar al resto de la organización acerca de las decisiones y resoluciones.
- Comunicar a las organizaciones clientes sobre nuevos cursos de acción para mejorar el servicio.
- Revisar acciones de mejora acordadas en las reuniones mensuales y definir nuevos cursos de acción.
- Los gerentes utilizan los reportes del Balanced Scorecard de la Organización para tomar decisiones en la asignación de capital y Recursos.

Reuniones Anuales (revisiones del BSC)

- Pueden realizarse en las instalaciones de la organización o pueden ser extramuros de al menos un día.
- Separado de las reuniones mensuales y trimestrales, se trata de una reunión que no sustituye a las otras.

Preguntas clave de esta reunión:

¿Han ocurrido cambios en el entorno que implique cambios en nuestra estrategia?.

¿Han cambiado las prioridades de la Corporación/Organización? ¿Cómo debemos cambiar nuestro BSC para reflejar las nuevas prioridades?.

¿Están generándose conductas individuales y organizacionales adecuadas, apuntando al logro de la estrategia, como resultado del uso del BSC?. ¿Hay que cambiar algunos indicadores para mejorar las conductas generadas?.

¿Son nuestras metas realistas, son desafiantes, debemos cambiarlas?.

¿Hay alguna meta en la que hayamos fallado consistentemente? Por qué?.

¿Cuáles son los proyectos mayores del próximo año? ¿Cómo afectarán nuestros objetivos estratégicos?

¿Estamos experimentando una “sobrecarga” muchos proyectos, sin focalización suficiente?

Socialización del BSC.

La socialización se realiza a partir de talleres formativos e informativos. Estos talleres de socialización deben estar necesariamente dirigidos a todo el personal de la organización sin excepciones. La frecuencia de realización de estos talleres debe acordarse entre el coordinador del BSC y el equipo gerencial. Es recomendable hacer talleres de socialización al final de cada paso en la implementación.

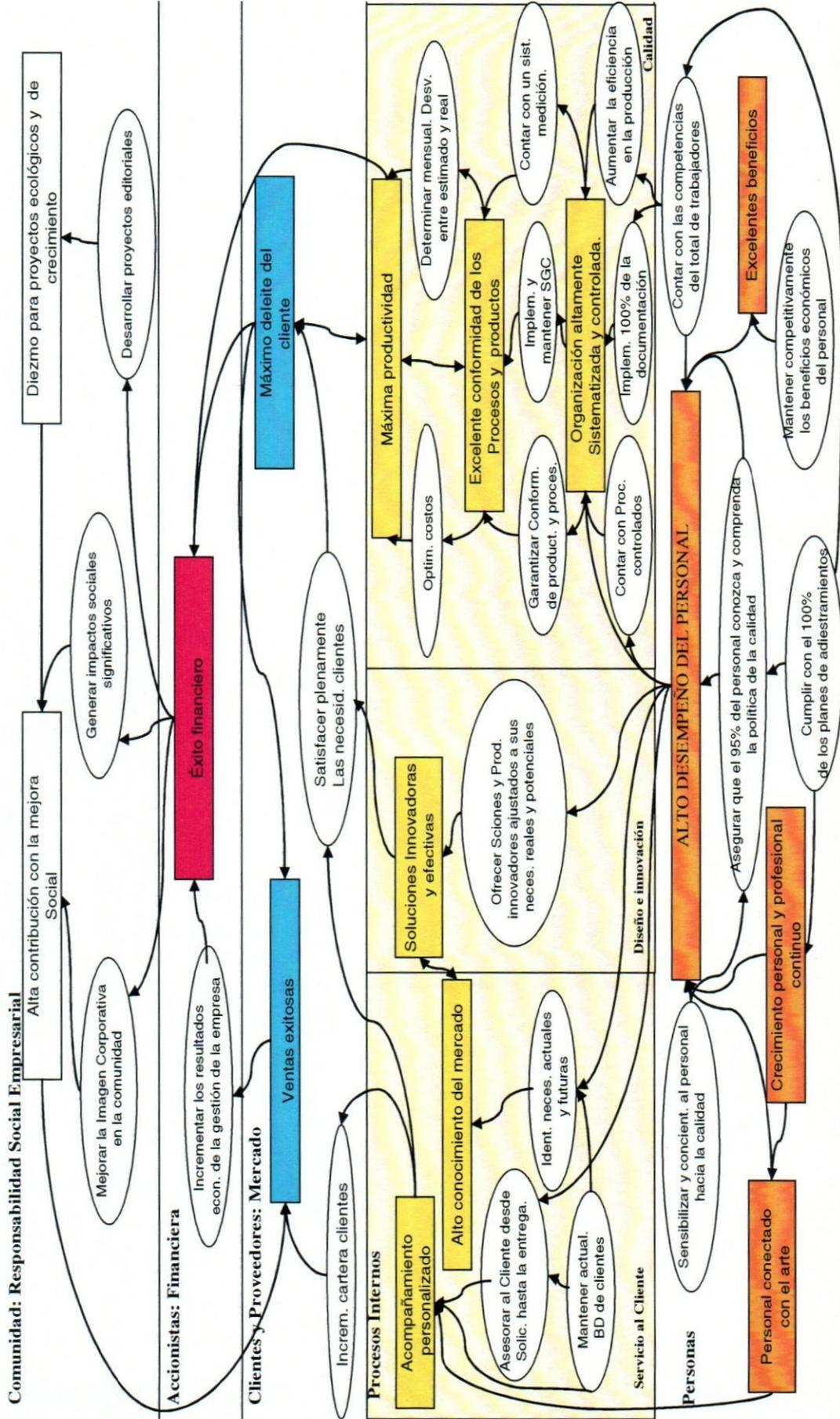
Igualmente, las charlas o talleres de socialización procuran objetivos formativos. No es raro pensar que en las organizaciones, no todos los trabajadores tienen claro conceptos como: estrategias, objetivos, indicadores, metas, planificación estratégica, competitividad, fortalezas, debilidades,

amenazas, oportunidades, propuesta de valor, cadena de valor, entre otros conceptos. Es por ello, que deben realizarse antes y durante la implementación del BSC, talleres de esta naturaleza. Puede ser apropiado combinar temas formativos con temas informativos en una misma sección, de hecho, eso garantizaría una comprensión clara de la teoría al verla aplicada a la práctica.

Ejemplo de implementación real

En esta sección se presenta un mapa estratégico real donde son indicados los objetivos estratégicos globales y objetivos específicos de la calidad con sus respectiva relación causa – efecto. Igualmente, se muestra el Cuadro de mando Integral donde se incorporan: Indicadores, metas, frecuencia de medición y responsables. Por último, se muestra la matriz de acciones estratégicas y una agenda estratégica para el seguimiento del sistema BSC y del sistema de gestión de la calidad.

FIG. 17. MAPA ESTRATEGICO. (Objetivos estratégicos globales y objetivos de la calidad)



CLARA VISION
Alto conocimiento estratégico y seguimiento del BSC

TABLA 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

| Objetivos estratégicos | Objetivos específicos de la Calidad | Indicadores de la Calidad | Formula del indicador | Metas | Área responsable. | FREC. medición |
|---|--|---|---|------------|------------------------------|----------------|
| Alta contribución con la mejora social. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la imagen corporativa en la comunidad. - Generar impactos sociales significativos | <ul style="list-style-type: none"> - Participación de la comunidad en los proyectos sociales. - Cumplimiento de meta de cobertura en programas o proyectos sociales - Total inversión social | <p>% participación = (# de personas participantes/ total previstos) * 100</p> <p>$CMC = (P/PP) * 100$</p> <p>Total Inversión social = Acciones voluntarias + inversión en donaciones + gastos acciones sociales.</p> | 60 pers. | Directiva/Mercadeo y Ventas. | Anual |
| Diezmo para proyectos ecológicos y de crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar proyectos ecológicos editoriales. | <ul style="list-style-type: none"> - # de proyectos editoriales y/o ecológicos. | <p>% cumplimiento = (# de proyectos editoriales y/o ecológicos desarrollados / total previstos)*100.</p> | 85% | Directiva | Anual |
| Éxito Financiero | <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los resultados económicos de la gestión de la empresa en base a lo presupuestado. | <ul style="list-style-type: none"> - % de incremento de los resultados del negocio | <p>Rentabilidad = (Ingresos/ egresos) * 100 -100% %EVA.</p> | 5% mensual | Directiva/administración | Semestral |

| Objetivos estratégicos | Objetivos específicos de la Calidad | Indicadores de la Calidad | Formula del indicador | Metas | Área responsable. | FREC. medición |
|----------------------------|--|---|---|-------|-----------------------------|-------------------------|
| Ventas Exitosas | <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la cartera de clientes. - Incrementar las ventas de la empresa. - Captar y retener los clientes. | - % de aumento de cuota de mercado | $\% \text{ Nuevos clientes} = (\text{Clientes nuevos} / \text{Total clientes}) * 100$ | 10% | Mercadeo y Ventas | Semestral |
| | | - Ventas por asesor de negocios. | $\% \text{ Ventas} = (\text{Ventas por asesor} / \text{total ventas}) * 100$ | 40% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| | | - % de recompra anual. | $\% = \text{Cant. Clientes recompra} / \text{total cliente.}$ | 10% | Mercadeo y Ventas | Trimestral |
| | | - Índice de repetición de compras por cliente. | # de operaciones del cliente por año | 2 | Mercadeo y Ventas | Trimestral |
| | | - % de satisfacción del cliente. | $\% \text{ satisfacción} = (\text{Total clientes satisfechos} / \text{total encuestados}) * 100$ | 80% | Mercadeo y Ventas / Calidad | Trimestral |
| | | - Cumplimiento de metas de ventas | $\% \text{ Cumplim Metas} = (\text{Bs. Ventas realizadas} / \text{Bs. Ventas programadas}) * 100$ | 100% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| Máximo deleite del cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer de forma plena los requisitos del cliente. | - % de satisfacción del cliente | $\% \text{ satisfacción} = (\text{Total clientes satisfechos} / \text{total encuestados}) * 100$ | 85% | Calidad | Mensual, cuatrimestral. |
| | | - % de quejas y reclamos por parte del cliente. | $\% \text{ quejas} = (\text{Total quejas} / \text{total entregas por mes}) * 100$ | 10% | Calidad | Mensual |
| | | - # de respuestas por quejas y reclamos. | # respuestas = (cantidad de reclamos y quejas atendidos / total quejas y reclamos) * 100 | 100% | Calidad | Mensual |
| | | - % de puntualidad en las entregas. | $\% \text{ puntualidad} = (\text{entregas a tiempo} / \text{total entregas del mes}) * 100$ | 90% | Producción | Mensual |

| Objetivos estratégicos | Objetivos específicos de la Calidad | Indicadores de la Calidad | Formula del indicador | Metas | Área responsable. | FREC. Medición |
|------------------------------------|---|--|--|-------|---------------------------|-------------------------|
| Acompañamiento personalizado | <ul style="list-style-type: none"> Asesorar al cliente desde la solicitud del producto hasta su entrega. | <ul style="list-style-type: none"> Nivel de atención personalizada. | $\text{Gestión} = \frac{\text{Ventas asesor}/\text{total ventas}}{100}$ | 40% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> % de satisfacción del cliente. | $\% \text{satisfacción} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}/\text{total encuestados}}{100}$ | 85% | Calidad | Mensual, cuatrimestral. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Investigaciones de mercado | $\text{Resultados de investigaciones de mercado.}$ | - | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| Alto Conocimiento del Mercado | <ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes. Mantener actualizada la base de datos de clientes. | <ul style="list-style-type: none"> %satisfacción = (Total clientes satisfechos/total encuestados)*100 | $\% \text{satisfacción} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}/\text{total encuestados}}{100}$ | 80% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Gestión por asesor de negocio. | $\% \text{ Ventas} = \frac{\text{Ventas asesor}/\text{total ventas}}{100}$ | 40% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| Máxima productividad | <ul style="list-style-type: none"> Optimizar los costos de la organización. Determinar mensualmente la desviación entre lo cotizado y lo ejecutado. | <ul style="list-style-type: none"> % de reducción de gastos operativos, administrativos y generales. | $\% \text{ Costos} = \frac{\text{costos totales}}{\text{Ingresos netos}} \times 100$ | 12% | Directiva/ administración | Mensual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> % de costos operativos por facturación. | $\% \text{ Costos} = \frac{\text{costos de ventas}}{\text{montos facturados}} \times 100.$ | S/D | Directiva/ administración | Mensual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Post calculo: Cotización estimada/cotización real. | $\% \text{ Desviación} = \frac{\text{Cotización estimada} - \text{cotización real}}{\text{cotización real}} \times 100.$ | 3% | Directiva/ administración | Mensual |
| | | <ul style="list-style-type: none"> % de ventas procedentes de nuevos productos. | $\% \text{ ventas Nvos proa.} = \frac{\text{Ventas nuevos proa.}/\text{total ventas}}{100}$ | 10% | Mercadeo y Ventas | Mensual |
| Soluciones innovadoras y efectivas | <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a nuestros clientes soluciones y productos innovadores ajustados a sus necesidades reales y potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> nuevos productos. | # cant. Nuevos productos | 2 | Mercadeo y Ventas | Mensual |

| Objetivos estratégicos | Objetivos específicos de la Calidad | Indicadores de la Calidad | Formula del indicador | Metas | Área responsable. | FREC. medición |
|--|---|--|--|---------|-------------------|----------------|
| Excelente conformidad de los procesos y productos. | <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la conformidad de los productos y procesos. - Implantar y mantener el sistema de gestión de la Calidad. - Contar con un sistema de medición capaz proporcionar resultados. | - % de Conformidades inspeccionadas por realizadas. | % NC = (No conformidades detectadas/inspecciones realizadas)*100 | 20% | Calidad | Mensual |
| | | - % de Conformidades total por mes. | % NC = (No conformidades detectadas/total entregas)*100 | 20% | Calidad | Mensual |
| | | - % de productos devueltos por mes. | % Devoluciones = (total devoluciones/total entregas del mes)*100 | 4 | Calidad | Mensual |
| | | - % de Conformidades documentadas y divulgadas. | % NC Doc. = (No Conformidades documentadas/ total No conformidades)*100 | 85% | Calidad | Mensual |
| | | - % de aplicación de acciones correctivas y preventivas. | % ACyP = (Acciones correctivas ejecutadas/ total No conformidades)*100 | 80% | Calidad | Mensual |
| | | - % puntualidad en la entrega. Cumplimiento en los despachos | % puntualidad = (entregas a tiempo/total entregas del mes)*100 | 90% | Producción | Mensual |
| - % de reprocesos mensuales. | % Reprocesos = (Total reprocesos por mes/ total costos operativos)*100 | 10% | Calidad/Directiva | Mensual | | |
| Organización altamente sistematizada y controlada. | <ul style="list-style-type: none"> - Contar con procesos controlados. - Establecer y evaluar | - % de documentos elaborados y actualizados del SGC. | # de documentos elaborados/total documentos del sistema. # de documentos actualizados | 85% | Calidad | semestral |

| Proyectos de mejora por área. | Cantidad de proyectos de mejora por área. | Calidad | Bimensual |
|---|--|---------|-------------------------|
| - Medir mensualmente la satisfacción de clientes, procesos, No conformidades y desperdicios. Implementar en la documentación del sistema de gestión durante el periodo 2004 – 2005. | - Proyectos de mejora por área. | 2 | Mensual, cuatrimestral. |
| - Implementar en la documentación del sistema de gestión durante el periodo 2004 – 2005. | - % de satisfacción del cliente. | 85% | Mensual |
| - No conformidades y desperdicios. | - Tiempo promedio de arreglo de máquina. | 20 min. | Mensual |
| - Implementar en la documentación del sistema de gestión durante el periodo 2004 – 2005. | - Tiempo promedio de producción por máquina mensual. | 75% | Mensual |
| - Mantener en buen estado y puesto a punto los equipos y maquinarias de la planta. | - Eficiencia productiva por operador. | 75% | Mensual |
| - Aumentar eficiencia y efectividad de la producción. | - % de horas paradas inesperadas | 5% | Mensual |
| | - Total horas mantenimiento preventivo | 5% | Mensual |
| | - Tiempo pruebas de contrato | 95% | Mensual |
| | - Efectividad en Pruebas de contrato | 95% | Mensual |
| | - Planchas Procesadas. | 95% | Mensual |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|---|
| <p>Alto desempeño del personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar y concientizar al personal hacia la calidad y el mejoramiento continuo. - Asegurar que el 95% del personal conozca y entienda la política de la calidad. - Evaluar la motivación del personal. - Identificar y definir las competencias de la totalidad del personal, así como, los planes para la reducción de brechas. - Cubrir las exigencias de los perfiles para las vacantes | <ul style="list-style-type: none"> - % de divulgación y comprensión de la política de la calidad. - Indicadores de desempeño por trabajador. - % de trabajadores con competencias e indicadores de desempeño definidas. - Medición de clima organizacional | <p>Eficacia = (personas que respondieron adecuadamente / total personas encuestadas)*100</p> <p>Indicadores de desempeño/Descripciones de cargos.</p> <p>% Competencias definidas = (Total cargos con competencias/total cargos)*100.</p> <p>Resultados de la encuesta de Clima Organizacional. Resultados de la evaluación del período de prueba.</p> | <p>85%</p> <p>90%</p> <p>70%</p> <p>75% Bueno >=3</p> | <p>RRHH/Directiva</p> <p>RRHH</p> <p>RRHH</p> <p>RRHH</p> | <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Semestral</p> |
| <p>Excelentes beneficios</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener competitivamente los beneficios económicos del personal. | <ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre beneficios propios y de la competencia. | <p>Desviación = (Sueldos competencias-sueldos propios)</p> | <p>Sueldos >= competencia.</p> | <p>RRHH</p> | <p>Trimestral</p> |

| Objetivos estratégicos | Objetivos específicos de la Calidad | Indicadores de la Calidad | Formula del indicador | Metas | Área responsable. | FREC. medición |
|--|---|---|---|-------|-------------------|-----------------------|
| Crecimiento personal y profesional continuo. | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el 100% de los planes de formación de personal profesional y personal establecido cada año. | <ul style="list-style-type: none"> - % de cumplimiento de los programas de formación. - # de adiestramientos por área. - Resultados de satisfacción por adiestramientos realizados. - Medición de impacto del adiestramiento. | % cumplimiento = $\frac{\text{Total actividades ejecutadas/actividades programadas}}{\text{Total adiestramientos por área.}}$ % Satisfacción = $\frac{\text{Total asistentes satisfechos/total encuestados}}{\text{Total adiestramientos}} * 100$ Impacto = Resultados anteriores Vs Resultados actuales. | 80% | RRHH | Mensual |
| | | | | 70% | RRHH | Mensual |
| | | | | 85% | RRHH | Mensual/trim estreal. |

Fuente. El Autor, 2005.

El mapa estratégico mostrado en la figura 14, integra objetivos estratégicos globales y objetivos específicos de la calidad. Lo que se persigue es que los objetivos específicos de la calidad den igual respuesta a las estrategias del negocio, apunten a la visión y consideren todos los elementos estratégicos de la organización. A diferencia de otros mapas, este posee una perspectiva adicional dedicada a la responsabilidad social empresarial.

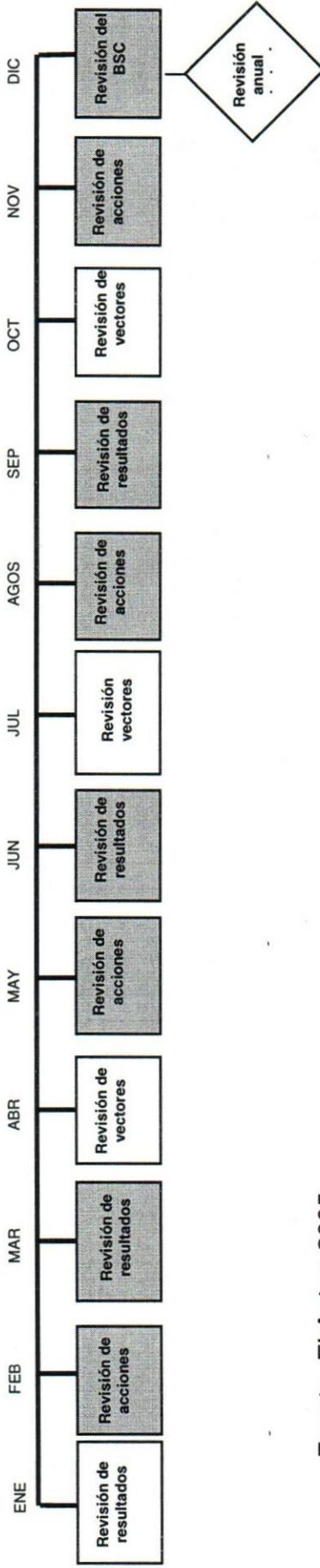
El cuadro de mando integral integra los objetivos mostrados en el mapa estratégico en sus distintas perspectivas y además, se integran indicadores para la medición de cada uno de ellos. Igualmente, deben definirse y agregarse las metas o tasas de mejora, las responsabilidades y la frecuencia de medición. En cuanto a los responsables, esta información puede aún detallarse más, colocando nombres y apellidos de las personas para las mediciones, revisiones y actualizaciones de objetivos, indicadores y metas.

FIG. 18. MATRIZ DE ACCIONES ESTRATEGICAS

| ACCIONES ESTRATEGICAS | Responsables | Fechas | Alta contribución social | Diezmo para proyectos ecológicos | Exito Financiero | Ventas exitosas | Máxima productividad | Acompañamiento personalizado | Máximo deleite del cliente | Alto conocimiento del mercado | Soluciones innovadoras y eficientes | Conformidad de los productos y procesos | Organización altamente sistematizada y controlada | Excelentes beneficios | Crecimiento personal y profesional | Alto desempeño | Clara Visión | Puntaje final |
|--|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| Socialización del BSC | Directiva/RRHH | 24/04/2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| Diseño del plan de adiestramiento | RRHH/calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | 13 |
| Buscar creativo con base de mercadeo y publicidad y en producción de artes gráficas para clientes comerciales y editoriales. | RRHH | 12-04-2004 al 12/05/2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| Desarrollo de un estudio de mercado para segmentar, caracterizar, sectorizar los clientes | Ruben | 12/04/2004 al 16/04/2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 9 |
| Desarrollo de Intranet | Miguel | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| Diseño y/o rediseño de descripciones de cargo | Calidad | del 5-04-2004 al 31-05-2004 | | | | | | | | | | | | | | * | | 4 |
| Diseño y/o rediseño de flujogramas de proceso | Calidad | del 5-04-2004 al 31-05-2004 | | | | | | | | | | | | | | * | | 4 |
| Diseño de mapas de proceso | Calidad | del 5-04-2004 al 31-05-2004 | | | | | | | | | | | | | | * | | 4 |
| Caracterización de los procesos y subproceso | Calidad | del 5-04-2004 al 31-05-2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| Elaboración de procedimientos de control, medición y manejo estadístico | Producción/calidad | del 20-04-2004 al 31-06-2004 | | | | | | | | | | | | | | * | | 3 |
| Diseño de los procedimientos de mto preventivo/máquina | Calidad/PaSANTE | del 12-04-2004 al 12-08-2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| Diseño de los planes de Mto preventivo por máquina | Calidad/PaSANTE | del 12-04-2004 al 12-08-2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| Elaboración del manual de Higiene y seguridad industrial | Calidad/PaSANTE | del 20-04-2004 al 20-08-2004 | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| Estandarización de materia prima, variables de proceso y tiempos | Calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| Documentación continua de las no conformidades y de las acciones correctivas y preventivas | Calidad | siempre | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |

Fuente: El Autor, 2005.

FIG. 19. AGENDA ESTRATEGICA



Fuente. El Autor, 2005.

La matriz de acciones se inicia solicitando al equipo implementador la identificación de todas las acciones o proyectos de mejora que la organización deba asumir para el alcance de sus objetivos. En ese momento son muchas las acciones identificadas, sin embargo, éstas deben clarificarse, ordenarse a partir de un análisis de impacto y priorizarlas. Aquellas acciones que apunten a una mayor cantidad de objetivos serán seleccionadas y ejecutadas de acuerdo a fechas y responsabilidades.

La agenda permite revisar de acuerdo a lo que establezca el equipo de implementación: objetivos, metas, indicadores, acciones y estrategias.

SOCIALIZACIÓN.

La socialización son talleres y charlas que procuran formar e informar a todos los trabajadores sobre los cambios y desarrollos que la organización emprende en relación a la implementación y seguimiento del BSC y del sistema de gestión de la calidad.

Estas charlas o talleres deben:

- Dotar a partir de la teoría y la práctica a todos los trabajadores de los siguientes conceptos entre otros:
 - Estrategias
 - Misión, visión, valores, objetivos, metas, indicadores y acciones de mejora.
 - Propuesta de valor
 - Cadena de valor y flujo de procesos.
 - Mapa estratégico
 - Cuadro de mando integral
 - Calidad personal
 - Calidad organizacional
 - Modelo de gestión de la calidad y sus principios.
 - Calidad de servicio
 - Pasos para la implementación del BSC y de los SGC.
 - Documentos del sistema de gestión de la calidad
 - No conformidades, acciones correctivas y preventivas.

- Presentar las estrategias de diferenciación y competitividad a todos los miembros de la organización.

- Dar a conocer las definiciones estratégicas claves y desarrollar dinámicas de aprendizaje en procura de su comprensión e internalización.
- Presentar y discutir los objetivos estratégicos globales y los objetivos específicos de la calidad. Esta presentación se realiza mostrando el mapa estratégico y sus relaciones causa efecto.
- Dar a conocer los responsables del reporte y seguimiento de los indicadores con los cuales se medirán los objetivos contenidos en el mapa estratégico. Concientizar a cada individuo del impacto de su trabajo en el alcance de dichos objetivos.
- Mostrar el Cuadro de mando integral y discutir sus elementos constitutivos.
- Mostrar y discutir las acciones de mejora que procuran el alcance de las estrategias y de la visión del negocio. Indicar responsabilidades, fechas e indicadores de acción para el monitoreo y control de dichas acciones.

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base a los fundamentos teóricos de la investigación, a la presentación y análisis de los resultados, se pueden señalar algunos aspectos de suma importancia en el marco de los sistemas de gestión de la calidad y del Balanced Scorecard y de su vinculación para la gestión efectiva del cambio y de la mejora organizacional, lo que redundará en resultados exitosos, mejora del desempeño, satisfacción de los clientes y del personal y excelencia operativa. Los aspectos a destacar son:

- Las ventajas competitivas y el control de los mercados se pueden obtener en la medida en que las organizaciones conozcan sus productos, clientes y sus expectativas y necesidades, así como la definición de objetivos estratégicos en base a una visión integral y consistente.
- La generación de ventajas competitivas depende de dos elementos centrales: un planteamiento estratégico y el establecimiento y gestión de una organización de calidad.
- Cuando los sistemas de la calidad no son gestionados de manera eficaz, terminan en parálisis y no alcanzan los objetivos previstos inicialmente, independientemente que las organizaciones documenten sus procesos, identifiquen sus interrelaciones, establezcan las políticas y objetivos de la calidad, identifiquen las competencias claves del personal, determinen los atributos y variables de control, entre

otros aspectos. Los problemas de calidad podrían mantenerse y el número de quejas y reclamos pondrían en peligro la permanencia de la empresa en el mercado.

- Las organizaciones que no incorporen la calidad como cultura mediante estrategias y sean gestionadas de manera planificada y sistemática, tendrá problemas a corto plazo y de supervivencia a largo plazo.
- Para dirigir y operar una organización con éxito es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación de la Gestión de la Calidad, se basa en ocho principios de gestión.
- El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización resultará en beneficios para las partes interesadas, tales como mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.
- En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventaja competitiva sostenible sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y/o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.
- Actualmente, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles
- Las organizaciones de la era de la información tienen como propósito identificar las necesidades actuales y futuras de sus clientes, su

satisfacción e igualmente el alcance de la excelencia operativa, mejora del desempeño e incremento de sus capacidades internas.

- El “Balanced Scorecard” es una herramienta que permite a las organizaciones trazar el camino deseado a partir de su visión y alinear las estrategias con la operación a través de objetivos estratégicos desplegados en todos los niveles funcionales de la organización.
- El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un marco para gestionar de manera equilibrada objetivos, metas e indicadores de forma coherente y alineados a la visión del negocio desde cuatro perspectivas claves, permitiendo el monitoreo dinámico de los resultados de la empresa, mediante el establecimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- El Cuadro de Mando Integral es un producto del Balanced Scorecard, un instrumento que permite orientar a la organización hacia el alcance de los resultados esperados, mostrando de forma gráfica e integral las estrategias, objetivos, indicadores, metas, acciones estratégicas, responsables y fechas por cada perspectiva, proporcionando a los directivos, gerentes y demás trabajadores una herramienta útil para monitorear de forma dinámica los resultados en el tiempo.
- El BSC por su lado es un sistema que integra elementos internos y externos a la organización para establecer estrategias, objetivos, metas, indicadores y acciones. El CMI es un producto del BSC.
- El éxito financiero, la satisfacción de los clientes, la mejora del desempeño y la excelencia operativa son propósitos comunes para los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas Balanced Scorecard.

- Los sistemas Balanced Scorecard, brindan al sistema de la calidad un carácter estratégico y una metodología probada para la operacionalización y el seguimiento de los requisitos exigidos por la norma internacional ISO 9001:2000
- Los ocho (8) principios de gestión se ven reflejados en cada una de las perspectivas y en algunos casos, en todas las perspectivas de forma simultanea.
- Puede apreciarse que las perspectivas del BSC se relacionan con aproximadamente el 60% de las cláusulas contenidas en la norma internacional ISO 9001:2000 en cuanto a principios y fundamentos.
- Para la implementación del BSC y su sinergia con los sistemas de gestión de la calidad es necesario determinar las estrategias globales a partir del análisis de la situación actual, revisión de las definiciones estratégicas, establecimiento de los objetivos de la calidad (estratégicos en el BSC), definición y aplicación de indicadores de resultados e inductores, definición e implementación de acciones de mejora, construcción del mapa estratégico y del CMI.

Recomendaciones

Con base a los fundamentos teóricos de la investigación, a la presentación y análisis de los resultados y conclusiones de la investigación, se pueden recomendar algunos aspectos que contribuirán a la gestión eficaz, efectiva y eficiente de los sistemas de gestión de la calidad a partir de los fundamentos y postulados del BSC. Las recomendaciones son las siguientes:

- Desarrollar un análisis de la situación actual para identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de la organización con respecto a la competencia, así como, las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para lograr elementos de diferenciación y de competitividad.
- Revisar a partir del análisis de la situación actual o de las diversas conversaciones con los directivos y gerentes, las definiciones estratégicas tales como: Misión, visión, valores, políticas, objetivos, indicadores e iniciativas.
- Determinar el grado de alineación estratégica del personal, gerentes y directivos de la organización con sus definiciones estratégicas.
- Identificar las estrategias claves de la organización contrastándolas con la visión organizacional, determinando en consecuencia las brechas.
- Desarrollar un análisis de la cadena de valor con el fin de identificar los procesos claves y de soporte. Una vez identificados los procesos con sus respectivos controles, recursos, interrelaciones, resultados e insumos, proceder a su documentación y control de acuerdo a las exigencias de la norma internacional ISO 9001:2000.

- Determinar y definir los objetivos estratégicos de la calidad a partir de las estrategias globales del negocio.
- Incorporar los objetivos de la calidad que procuran el desarrollo, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las exigencias de la norma ISO 9001:2000. Estas exigencias son cónsonas con las estrategias de: Conocimiento y satisfacción del mercado, mejora del desempeño financiero y operativo y mejora de las capacidades internas (postulados genéricos de ambos sistemas).
- Definir e implementar todos los indicadores necesarios para monitorear de forma dinámica los resultados de los objetivos de la calidad (objetivos estratégicos)
- Construir un mapa estratégico donde sean reflejados los objetivos estratégicos globales y los objetivos estratégicos de la calidad, con sus respectivas relaciones causas – efectos.
- Construir, discutir y validar un Cuadro de Mando Integral que integre objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas, responsables y frecuencia de medición.
- Desplegar los objetivos de la calidad en toda la organización y determinar las responsabilidades para la medición y reporte de resultados.
- Identificar, implementar y seguir las acciones de mejora o iniciativas estratégicas que apunten al alcance de los objetivos estratégicos de la

calidad y determinar los responsables de la ejecución de cada iniciativa, así como, la presentación de sus resultados.

- Definir una agenda estratégica donde sean revisados: objetivos, estrategias, indicadores, acciones, políticas, normas, entre otras. Igualmente, evaluar el comportamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes, No Conformidades, reclamos y quejas, entre otros aspectos de vital importancia.
- Designar un responsable para la coordinación de ambos sistemas.
- Determinar el perfil y las competencias claves de cada trabajador y sus indicadores de desempeño, con el fin de evaluar a cada individuo y determinar las brechas existentes (insumos de los programas de adiestramientos).

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. 2 da Edición. Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A. México, 1998.
- BRAVO, R. Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. 5 ta Edición. Editores Thomson. Madrid 1986.
- FRANCÉS, Antonio. Estrategia para la Empresa en América Latina. 1 era Edición. Ediciones IESA. Caracas, 2001.
- GOODSTEIN, Leonard. Planificación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Santafé, Bogotá.
- KAPLAN, Robert. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. 1 era Edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- MAYNARD, HB. Manual de Ingeniería y Organización Industrial. 3 era Edición. Editorial Reverté S.A. Colombia, 1991.
- Norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.
- Norma ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la calidad, Requisitos. 2 da revisión.
- Norma ISO 9004:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad, Recomendaciones para la Mejora del Desempeño.

- PETER, Paul. Dirección Estratégica. Editorial IRWIN. 3 era Edición. Madrid, España. 1995.
- VILLALBA, Julián. Menú Estratégico. El Arte de la Guerra Competitiva. 5 ta Edición. Editorial IESA. Caracas 1996.
- SÁNCHEZ, Colina. Metodología para la Evaluación y Mejora de la Aplicación de los Ocho Principios de Gestión de la Calidad. Tesis de grado UCAB. Caracas, 2004.
- XIMENEZ, Jennifer. Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión y de Gerencia de Procesos que Permita Evaluar el Desempeño y la Calidad de Gestión de la Empresa. Tesis UCAB. Caracas, 1998.
- FUNDES VENEZUELA. Resultados de Proyectos de implementación del BSC. Caracas, 2003-2004.

ANEXOS

Guía de entrevista para Definición de la red de patrocinio interno <Nombre de la empresa>

Cuestionario Nro. 1

Definición de red de patrocinio

Entrevista para evaluación de patrocinio

Objetivos del proyecto

2. ¿Están claros los objetivos de cambio en el proceso de Planificación, Gestión y Rendición de Cuentas?

Usted, patrocinador ...

Tiene una clara definición de qué se debe cambiar.

| | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Totalmente de acuerdo | | | | | | | | Totalmente | en |
| | | | | | | | | desacuerdo | |

Seleccione y subraye las cuatro razones más importantes que inducen a calificar el grado de claridad en definiciones:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Negocio: <ul style="list-style-type: none"> Reorientar esfuerzo a resultados y no a ta controles y/o reportes Calidad de servicio al cliente Calidad en los resultados financieros • Control Interno <ul style="list-style-type: none"> Procesos apegados a normatividad Información de control de procesos Documentación apropiada y completa de Créditos Efectividad en las actividades de registro y conciliación contable Contención de diferencias contables Cambios proceso de reportes de gestión Reducción de riesgos financieros y operat | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en costos <ul style="list-style-type: none"> Economías de escala en infraestructura, servicios y tecnología Menores costos de operación y administr Automatización de procesos con uso exhi de tecnología Menores gastos de oficinas sedes • Eficiencia operativa <ul style="list-style-type: none"> Procesos simplificados y estandarizados Centralización de funciones que no requir contacto con el cliente ("backoffice") Eliminación de procesos que no agregan valor y de esfuerzos redundantes Mecanismo objetivo para la medición del desempeño Niveles de servicio entre las unidades que conforman el negocio Conformar las bases para aspirar a una certificación |
|--|--|

| |
|--------------|
| Comentarios: |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Alcance del cambio

3. ¿Tiene conocimiento el patrocinador de cuántas personas o grupos relacionados con el proceso de Planificación, Gestión y Rendición de Cuentas se verán afectados por el cambio?

Usted, patrocinador...

Conoce los distintos grupos de personas y sus características.

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Totalmente de acuerdo | | | | | | | | | Totalmente | en |
| | | | | | | | | | desacuerdo | |

Indique los tres componentes más importantes que se verán afectados:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Unidades Operativas• Negocios,• Personal Sede Corporativa | <ul style="list-style-type: none">• Sistemas• Directiva• Otras |
|---|--|

| |
|--------------|
| Comentarios: |
| |

**Cuestionario para comprender la situación actual
sobre la orientación estratégica, proceso de
planificación y del sistema de control de gestión
(ALINEACIÓN ESTRATEGICA)**

1. Objetivo del cuestionario

El cuestionario forma parte de las herramientas utilizadas por el equipo de consultores, con la finalidad de identificar los elementos claves de la arquitectura estratégica de <nombre de la empresa>, su sistema de planificación y control de gestión vigente.

¿Qué haremos con esta información?

La información recolectada servirá de insumo para:

- Tener una mayor comprensión de la situación actual de <nombre de la empresa> y focalizar la acción de asesoría y adiestramiento en temas relevantes para la empresa.
- Detección de posibilidades de mejora del proceso de gestión y seguimiento.

¿Qué es la Arquitectura Estratégica?

Es un conjunto de elementos de la empresa que permite definir la dirección, visión y misión de la organización, los objetivos estratégicos y el modelo de medición y seguimiento de la gestión.

¿Qué es el Sistema de Control de Gestión?

Es un proceso formal, basado en información, para la Medición y Control del Desempeño de la organización, buscando asegurar la ejecución de la estrategia a través de:

- Indicadores guía y de desempeño
- Cumplimiento de las leyes, políticas y normas

Para asegurar la alineación de esfuerzos y recursos hacia objetivos y estrategias de la empresa, focalizar esfuerzo y recursos en las metas relevantes y tomar en forma oportuna acciones correctivas, mediante la fijación y medición de cumplimiento de metas y el diseño de políticas de compensación asociadas a cumplimiento

El cuestionario permitirá determinar las características del modelo de negocio de la organización actual de acuerdo a las percepciones del participante: Lo positivo, aspectos clave

del proceso, lo mejorable, las barreras y sugerencias de cómo superarlas y claves para el éxito a nivel corporativo.

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| |
|---------|
| Nombre: |
| Puesto: |
| Unidad: |

| |
|--------|
| Fecha: |
|--------|

2. Cuestionario

1. ¿Tiene su empresa u organización una misión ó visión claramente estructurada y actualizada? (Marque con una X)

| | |
|-------------|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |
| Parcial | <input type="checkbox"/> |
| No responde | <input type="checkbox"/> |

2. En caso de tener una visión, misión. ¿Qué aspectos mantendría y que elementos no mantendría?

3. ¿Qué aspectos agregaría a la Visión?

4. ¿Qué aspectos agregaría a la Misión?

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

5. ¿Cuáles de estos aspectos deben estar presentes en la visión de la empresa?

| | | | |
|----------------------------------|--|--------------------|--|
| Alcance Internacional | | Seguridad | |
| Alcance Nacional | | Capacidad Técnica | |
| Alcance Regional | | Sociedad | |
| Gente Excelente | | Liderazgo Nacional | |
| Sector Privado | | Empresa Preferida | |
| Otros (solución a sus problemas) | | | |

6. Alcance regional, se refiere a tener actividades en: (Seleccione máximo 3).

| | |
|--------------------------------|--|
| Regiones de rápido crecimiento | |
| Región Occidental | |
| Región Oriental | |
| Región Central | |
| Región Sur | |
| América Latina | |
| Otros continentes | |

7. El posicionamiento en mercados se basará en: (Seleccione máximo 2)

| | |
|-------------------------|--|
| Atención al cliente | |
| Volúmenes de Ventas | |
| Calidad del Servicio | |
| Prestigio de la empresa | |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| | |
|----------------------|--|
| Calidad de Productos | |
| Otros: | |

8. La Diversidad de Negocios se refiere a: (Libre selección):

| | |
|---------------------------------|--|
| Venta de hardware | |
| Desarrollo de Software | |
| Venta de Software | |
| Servicios en la Web | |
| Servicios para Red - Privada | |
| Servicios de consultoría | |
| Servicios productos Stand alone | |

9. Preferiblemente creceremos en el Negocio de:

| | |
|---------------------------------|--|
| Venta de hardware | |
| Desarrollo de Software | |
| Venta de Software | |
| Servicios en la Web | |
| Servicios para Red - Privada | |
| Servicios de consultoría | |
| Servicios productos Stand alone | |

10. En relación al tamaño del negocio en tres años tendremos un crecimiento óptimo en :

| | |
|---------------------------|--|
| Mercados tradicionales | |
| Negocios tradicionales | |
| Nuevos Negocios. ¿Cuáles? | |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| | |
|--|--|
| Nuevas regiones ¿Cuáles? América latina, Europa, Asia | |
| | |

11. La estrategia de crecimiento a utilizar será: (Selecciones máximo 3)

| | |
|------------------------------------|--|
| Esfuerzo propio | |
| Integración, socios, alianzas | |
| Consolidación regiones actuales | |
| Participación de terceros | |
| Otros | |

12. La preferencia de sus clientes se deberá a:

| | |
|-------------------------------------|--|
| Orientación al cliente | |
| Servicios prestados | |
| Prestigio de la empresa | |
| Experiencia comercial | |
| Introducción de Nuevos productos | |
| Soluciones rápidas | |
| Otra: | |

13. Proveedor preferida en:

| | |
|-----------------------|--|
| PYME | |
| Gobierno | |
| Grandes Corporaciones | |
| Banca | |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| | |
|--------------------|--------------------------|
| Universidades | <input type="checkbox"/> |
| Hogares | <input type="checkbox"/> |
| Empresas Similares | <input type="checkbox"/> |

14. La capacidad técnica de la empresa será por: (seleccione máximo 4)

| | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Aplicación de tecnología | <input type="checkbox"/> |
| Masificación de operaciones | <input type="checkbox"/> |
| Preservación del conocimiento | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Conocimiento del cliente | <input type="checkbox"/> |
| Otra: | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Cuál es su propuesta de Visión?

16. Que tipo de proceso de planificación tiene su empresa - organización (Marque con una X)

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Altamente formal | <input type="checkbox"/> |
| Medianamente Formal | <input type="checkbox"/> |
| Con baja estructuración | <input type="checkbox"/> |
| No hay proceso. podría crearse | <input type="checkbox"/> |
| No hay proceso, no hay planes | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Que tan bien es comunicada la visión estratégica en su empresa? (Marque con una X)

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Claramente y con suficiente detalle | <input type="checkbox"/> |
| Nada o con insuficiente detalle | <input type="checkbox"/> |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| | |
|-----------------------------------|--|
| Sólo la conoce la Junta Directiva | |
|-----------------------------------|--|

18. ¿Qué tan bien entienden los siguientes grupos la visión y la estrategia? (Porcentaje de entendimiento)

| | |
|-------------------------------|--|
| Comité Ejecutivo (%) | |
| Gerencia Media (%) | |
| Empleados - profesionales (%) | |
| Otros niveles: | |

19. ¿La empresa mide el grado de entendimiento de la estrategia ? (Marque con una X)

| | |
|----|--|
| Si | |
| No | |

20. ¿Quién es la organización responsable de definir las estrategias de la empresa?

21. ¿Quién es el responsable por asegurar la vinculación entre la estrategia de la empresa y planes de acción de la empresa?

22. ¿Que tipo de proceso tiene la empresa para revisar el desempeño en relación con los objetivos e iniciativas estratégicas? (Marque con una X)

| | |
|--------------------------------|--|
| Altamente formal | |
| Medianamente Formal | |
| Con baja estructuración | |
| No hay proceso. podría crearse | |
| No hay proceso, no hay planes | |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

23. ¿Que técnicas se usan para evaluar los esfuerzos y resultados hacia el logro de los objetivos e iniciativas? (Marque con una X)

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Análisis de Brechas | <input type="checkbox"/> |
| Revisión de actividades | <input type="checkbox"/> |
| Análisis de Clientes | <input type="checkbox"/> |
| Inteligencia de Negocios | <input type="checkbox"/> |
| Balanced Scorecard | <input type="checkbox"/> |
| Indicadores claves de desempeño | <input type="checkbox"/> |
| Análisis Gerencial | <input type="checkbox"/> |
| Reuniones Formales | <input type="checkbox"/> |

24. ¿Cual es la frecuencia de revisión de desempeño a nivel de empresa con respecto a los objetivos e iniciativas estratégicas? (Marque con una X)

| | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Según se requiera | <input type="checkbox"/> | Anual | <input type="checkbox"/> |
| Semanal | <input type="checkbox"/> | Pocas Veces | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> | Otra | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

25. ¿En que grado se vincula la compensación a los logros estratégicos? (Marque con una X)

| | |
|----------------------|--------------------------|
| Altamente vinculada | <input type="checkbox"/> |
| Bien Vinculada | <input type="checkbox"/> |
| Pobremente vinculada | <input type="checkbox"/> |
| No Vinculada | <input type="checkbox"/> |

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

26. ¿Qué tan vinculadas están sus tareas diarias con los objetivos e iniciativas estratégicas?
(Marque con una X)

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| Altamente vinculada | <input type="checkbox"/> |
| Bien Vinculada | <input type="checkbox"/> |
| Pobrementemente vinculada | <input type="checkbox"/> |
| No Vinculada | <input type="checkbox"/> |

27. ¿Como se toman las decisiones de inversión en nuevos proyectos? (Marque con una X)

| | |
|--|--------------------------|
| Basada en relaciones explícitas con plan estratégico corporativo y negocios. | <input type="checkbox"/> |
| Basada de manera general en el plan estratégico | <input type="checkbox"/> |
| Incremental, basada en plan anterior | <input type="checkbox"/> |
| Política: hay para todos | <input type="checkbox"/> |
| No se sabe | <input type="checkbox"/> |

28. ¿Revisan los niveles medios el desempeño respecto a los objetivos e iniciativas estratégicas en sus departamentos? (Marque con una X)

Si: _____ No: _____

| | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Según se requiera | <input type="checkbox"/> | Añual | <input type="checkbox"/> |
| Semanal | <input type="checkbox"/> | Pocas Veces | <input type="checkbox"/> |
| Mensual | <input type="checkbox"/> | Otra | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

29. En una escala del 1 al 10 como evalúa el proceso de Planificación (1: Muy Bueno, 10. No existe). (Enumere)

| | |
|---------|----------------------|
| Puntaje | <input type="text"/> |
|---------|----------------------|

30. En una escala del 1 al 10 ¿cómo evalúa el proceso de control de gestión? (1: Muy Bueno, 10. No existe). (Enumere)

Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión Empresa de Software

| | |
|---------|--|
| Puntaje | |
|---------|--|

31. ¿Quién es el responsable por el seguimiento y control de la gestión?

32. Liste las tres principales estrategias de la empresa (Marque con una X)

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |

33. Liste los cinco indicadores mas importantes de su empresa

| | |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | |

34. Mencione como es el proceso de Fijación de Metas (Formal, informal, Corto y mediano plazo, etc.)

35. ¿Cuán alineados percibe los procesos siguientes?

(Evaluar del 1 al 10: 1 Altamente Alineado. Ideal; 10 Completamente Desalineado. Existen grandes brechas con respecto a lo deseado) (Escriba un número)

| | | | |
|----------------------|--|--------------------|--|
| Estrategias | | Personal | |
| Procesos | | Entorno, Comunidad | |
| Rendición de cuentas | | Liderazgo | |
| Tecnología | | Estructura | |
| Seguridad | | | |

**Arquitectura Estratégica, Proceso de Planificación y Gestión
Empresa de Software**

36. ¿Qué cree Ud. no ha resultado de la manera esperada, en estos 3 últimos años?

37. ¿Qué cree Ud. se puede mejorar rápidamente en la empresa?

Comentarios adicionales: