

El Balanced Scorecard, la ISO 9000 y su Gestión por Procesos

Msc. Rafael Humberto Soler González. soler38r@yahoo.com.mx

1. [Resumen](#)
2. [Introducción](#)
3. [Desarrollo](#)
4. [Conclusiones](#)
5. [Recomendaciones](#)
6. [Bibliografía](#)

Resumen:

Impulsada por la popular familia ISO 9000, la Gestión por Procesos se ha convertido en la tarea de muchas empresas en el orbe. Por otro lado y desde 1992 el Balanced Scorecard (BSC) nació como una nueva forma de medir el desempeño de las empresas y muy pronto ha sido asumido por muchas empresas líderes. Explicar como se complementan estas dos filosofías empresariales en el mundo contemporáneo es el objetivo de este artículo.

Introducción:

Cuando en 1987 los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad representados de forma protagónica por la familia ISO 9000 impactaron en el mundo empresarial, estábamos asistiendo al inicio de una nueva etapa en la carrera del mejoramiento continuo de las empresas. Desde sus inicios los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad fueron normas administrativas que formalizaban muchas actividades de la empresa y estaban muy centradas en la calidad del producto y el servicio. Las posteriores revisiones a la ISO 9000 en los años 1994 y 2000 la convirtieron en normas con una visión más integral. La revisión del año 2000 adopta la denominada Gestión por Procesos e incluso se comenzaron a manejar los vocablos de Gestión de la Calidad en lugar de Aseguramiento de la Calidad. No obstante desde hacia varios años algunas actividades repetitivas de las empresas se realizaban bajo análisis holísticos acompañados de mapas conceptuales, objetivos, indicadores, etc.

En 1992 los Doctores norteamericanos David Norton y Robert Kaplan exponen una forma nueva de gerenciar a las empresas bajo una metodología de alineamiento estratégico que le denominó Balanced Scorecard (BSC). Los ejecutivos de aquel entonces comprendimos que el BSC era una mejora de los esquemas de dirección contemporáneo y que de hecho era el proceso de mando estratégico. Después de varios años hemos comprendido, que el BSC puede ser incorporado a los esquemas de la ISO 9000 como un proceso clave de Gestión Estratégica.

Se realiza un análisis como a partir de la implementación del BSC es cubierta en gran medida la ISO 9000 y como además esta filosofía (BSC) es la parte vinculada a los planes estratégicos que quedan un poco en la superficie en los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Desarrollo:

A principios de la década del 90 el BSC comenzó a constituir una nueva forma de actuar en los procesos de mando de la empresa y en gran medida desde sus inicios fue un complemento importante de la familia ISO 9000 y viceversa. No obstante cuando ISO 9000 impactó en las empresas a principios de este siglo adoptando la Gestión por Procesos como su piedra angular, muchos se preguntaron como el BSC se uniría esta vez a la Gestión de Calidad.

Haciendo un análisis de cómo los ocho principios de la Familia ISO 9000 son enfocados por el BSC no lleva a confeccionar la siguiente tabla.

Principios de ISO 9000 del 2000	Enfoque del BSC
a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían	a) El BSC proporciona una política estratégica alineada al Cliente definida en su perspectiva de

comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	Clientes.
b) 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.	b) El BSC es una filosofía avanzada de Dirección Empresarial que hoy es tomada por las empresas líderes donde el liderazgo empresarial y de personal es determinante.
c) 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.	c) El BSC es una filosofía empresarial holística que necesita de la participación de todos, sus procesos de implementación y ejecución/ control cuando son ayudados por programas inteligentes (Cuadro de Mando) que en gran medida permiten este desempeño.
d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	d) El BSC como hemos dicho es un proceso de mando empresarial al que tributan los demás procesos de la empresa. Su análisis integral permite ver a la empresa desde un espectro más amplio y prospectivos que redundan en el mantenimiento y desarrollo de la empresa en el tiempo.
e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	e) El BSC le es inherente al análisis relacionado de objetivos a través del mapa estratégico. Las relaciones causales establecidas entre objetivos permiten analizar la empresa más allá de los resultados.
f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	f) El BSC es un proceso de aprendizaje y sus efectos conducen auténticos procesos de mejora continua de la gestión.
g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	g) El BSC permite auxiliados por el cuadro de mando el control de gestión en todas sus facetas lográndose un pragmatismo en la evaluación de la eficiencia y eficacia de los objetivos empresariales así como en la toma de decisiones. El BSC es por mucho una excelente herramienta de información.
h) 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.	h) El BSC mediante su perspectiva de procesos internos, realiza un profundo análisis de la cadena del valor de la empresa afectando la cadena del valor de los proveedores lo que induce a la negociación con estos para un mejor desempeño.

De estas aseveraciones se puede decir que el BSC tiene una plena concordancia con los cánones de los sistemas de gestión de calidad basados en la familia ISO 9000. No obstante, existen diferencias entre ambas filosofías que pueden clarificarse en la misma interpretación de las normas de calidad.

Como bien dice el punto 2.12 de la ISO 9000 del 2000 el sistema de Gestión de la Calidad formaliza las actividades de la empresa respecto a la calidad mientras que los modelos de gestión empresarial como es el BSC incide directamente en el trabajo estratégico de la empresa en su intensa carrera competitiva.

De igual forma la implementación de ISO 9000 del 2000 se ha convertido en una exigencia estratégica de mercado y en muchos estados está cobrando carácter de ley. El BSC es una filosofía de gestión de empresas de alto desempeño que depende del liderazgo y la cultura organizacional de la empresa.

Por otro lado la ISO 9001 del 2000 declara en su punto 0.4 que esta norma tiene compatibilidad con otros sistemas de gestión. El BSC es una metodología de alineación estratégica que integra muchas tendencia entre los que se encuentra inexorablemente los sistemas de Gestión de Calidad, con toda seguridad y después de varias implantaciones del BSC podemos afirmar:

“Pueden existir empresas con sistemas de Gestión de Calidad bajo los cánones de la ISO 9001 del sin tener aplicado un BSC pero es poco probable tener un BSC sin un sistema de Gestión de la Calidad”.

Cuando se enfrentan las actividades que rigen el desempeño de las empresas se encuentran varios subsistemas con características diversas, por tal motivo se traza una línea de acción para lograr los resultados propuestos por los principales dueños de la organización. La posibilidad de adopción de diferentes modelos empresariales lleva a diferenciar el trabajo estratégico de mando.

Se parte que lo primero que debe tener definido una empresa es su planeamiento estratégico y esto lo va a definir el proceso de mando que puede estar basado en cualquiera de los modelos conocidos. Todos aquellos eventos relacionados a la calidad deben tributar al planteamiento estratégico y esta afirmación la confirma el punto 0.1 de ISO 9000 cuando declara :

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.”

De forma similar se puede expresar respecto a las estrategias relacionadas a los Recursos Humanos, al Marketing, a I&D, etc. Es decir la implementación y mejoramiento de los sistemas de Gestión de la Calidad son una parte del accionar estratégico de las organizaciones.

Con la utilización del BSC como modelo de Gestión Estratégica y a partir del diseño del mapa estratégico se produce una alineación de todas las acciones de la empresa con el fin de alcanzar la el futuro deseado (Visión). La definición de los Objetivos Estratégicos relacionados así como los indicadores para medir su resultado en función de las estrategias y sus responsables es a grandes rasgos el planteamiento del BSC que puede esquemáticamente representarse de la siguiente forma:

Objetivos Estratégicos → Indicadores → Estrategias → Recursos → Responsables

Si estos Objetivos Estratégicos son la traducción de la Visión y Estrategia Empresarial se puede decir que :



Esta actividad de gestionar el control empresarial para la obtención de la Visión, medidos mediante Objetivos Estratégicos, Indicadores de Resultado, Indicadores de Actuación y el cumplimiento estratégico puede catalogarse como un proceso empresarial de mando que transforma el paradigma visionario de la empresa (Visión) administrando los recursos para la obtención de los valores deseados para la satisfacción de las partes interesadas (Accionistas, Clientes, Sociedad, etc.).

Dándole continuidad al tema, la definición de ISO 9000 para un proceso es definido como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Según la anterior definición el BSC bien puede catalogarse, es un proceso de Gerencia Estratégica que transforma la Visión Empresarial (futuro deseado) en Resultados y Valores que son esperados por los dueños y clientes.

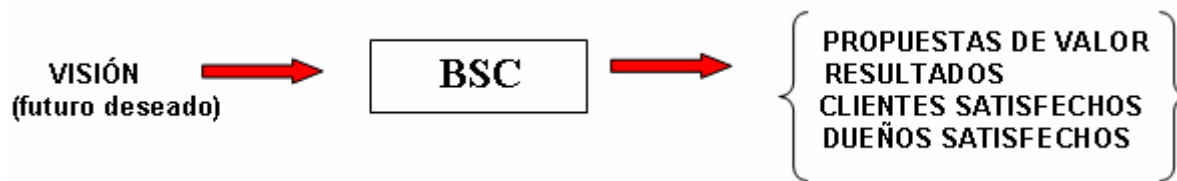
El planteamiento del BSC proporciona el proceso clave de la empresa pues a partir de él se toman las decisiones fundamentales gerenciales evaluándose permanentemente y de forma holística el desempeño de la organización.

El BSC como proceso

Como se ha dicho, se le dará al BSC tratamiento de proceso y a la vez se realizará algunas precisiones con los puntos de la norma ISO 9000/ 9001/ 9004.

Para este empeño se dice que las entradas de este proceso son la Visión proyectada en un horizonte temporal determinado (futuro deseado) y las salidas que serán los resultados y las propuestas de valor alcanzadas mediante el desarrollo estratégico para satisfacer a las partes interesadas..

Es decir:



Se puede ver que las entradas de este proceso, son los paradigmas que se quieren lograr a largo plazo que sean consecuentes con la Visión Empresarial. De igual forma las salidas de este proceso son la obtención de resultados esperados, la creación de valor empresarial con la consiguiente satisfacción de los dueños o accionistas de la empresa. De forma directa e indirecta este proceso de mando impacta en todos los procesos de la empresa. El BSC es el proceso en donde se evalúan los resultados de todos los procesos empresariales mediante el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos que tributan al cumplimiento de Visión Empresarial.

Una precisión importante es que el BSC es una metodología de alineación estratégica de la organización agrupando en un mapa estratégico los principales paradigmas de la organización en cuestión. En su diseño sus principales lineamientos están relacionados con la creación de valor en las organizaciones, no solamente con los resultados. Cuando se desarrolla este modelo de gestión existen cuatro preguntas básicas que tributan a la creación del valor empresarial que son: ¿Cómo somos vistos por nuestros Dueños?, ¿Cómo somos vistos por nuestros Clientes?, ¿En que procesos debemos desarrollarnos para satisfacer a nuestros clientes? y ¿Cómo debe aprender nuestro personal para que desarrollen eficaz y eficientemente los procesos que van a satisfacer a nuestros clientes ?. Estas preguntas relacionadas con los valores que debe crear y asegurar la organización para garantizar su existencia están en consonancia con el punto 02 de la ISO 9001 en su inciso (b) donde se plantea **“la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor”**. El principal empeño del BSC es la creación de valor para el accionista o dueño con la creación de una serie de valores empresariales no menos importantes.

Para desarrollar este evento es necesario un diagnóstico, una planeación e implementación estratégica y un seguimiento y control. La fase de planeación e implementación estratégica se realiza bajo los cánones del BSC y su seguimiento y control se realiza con el auxilio de programas inteligentes que pueden ser representados por un Cuadro de Mando.

El BSC posee intrínsecamente una herramienta que tiene sus antecedentes en los mapas conceptuales de Joseph D. Novak (Catedrático norteamericano emérito de la Didáctica de las Ciencias y Catedrático de Biología, que centró sus principales investigaciones en la mejora de los procesos de enseñanza/ aprendizaje y en la creación del conocimiento) y que después de algunos aportes de Norton y Kaplan son muy conocidos como Mapas Estratégicos. Los Mapas Estratégicos son un aporte importante a la teoría de la Gestión Empresarial (Viñeglas, Lecciones, 5Campus, 2002) están compuestos por las perspectivas seleccionadas, los Objetivos Estratégicos y sus relaciones causales.

Los Objetivos Estratégicos son la traducción de la Visión y la Estrategia empresarial, denominados paradigmas gerenciales y alrededor de ellos la empresa se dirige al futuro. A diferencia de hace una década, hoy estos Objetivos Generales o Estratégicos pueden ser también denominados de calidad y

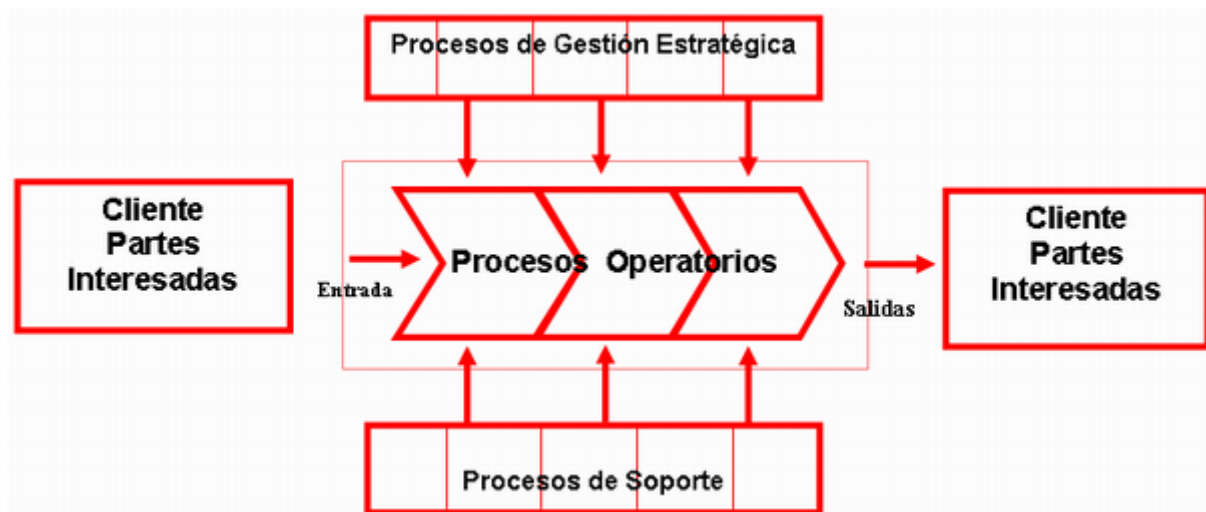
esto es gracias a que la citada norma ha evolucionado siendo en la actualidad una norma más empresarial que sus anteriores versiones.

El BSC exige que sus Objetivos de Estratégicos (o de Calidad) sean medibles con plena coincidencia con lo que plantea el punto 5.4.1 de ISO 9001. A esta aseveración podríamos decir que si los Objetivos Estratégicos (o de Calidad) deben ser coherentes con la Política de Calidad declarada, por otro lado el BSC plantea que los Objetivos Estratégicos son la traducción de la Visión Empresarial y su Estrategia Maestra. De estos valederos enunciados se puede decir que en la Visión Empresarial y su Estrategia General existen muchos puntos de contactos con la Política de Calidad.

Una vez desarrollado el BSC, puede denominarse como un proceso de Gestión Estratégica, en la que se diseña a partir del Mapa Estratégico los demás procesos que estarán concentrado en las perspectivas de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje (atendiendo a las propuestas clásicas de Norton y Kaplan).

La misma metodología de Norton y Kaplan recomienda que en el análisis de la perspectiva de los procesos internos se utilice como herramienta la cadena del Valor de Porter donde todas las actividades de la empresa se exponen con sus relaciones.

En sentido general los procesos de una organización podrían ser presentados por el siguiente esquema:



De forma que:

Procesos de Gestión Estratégica : Aquellos relacionados con la alta dirección Ej:
BSC, Gestión de la Calidad, JIT, DE, etc.

Procesos Operatorios: Aquellos relacionados con la realización del producto o Servicio. Ej: Compras, Control de Calidad, Ventas, Producción, etc.

Procesos de Soporte : Aquellos relacionados con el apoyo a los servicios o fabricaciones de productos. Ej Gestión de Recursos Humanos, Logística, Informatización, Comunicación, etc.

Cliente Partes Interesadas : Clientes Externos e Internos, Accionistas, Proveedores, Sociedad, etc.

De forma experimental se puede realizar una ficha de proceso como reglamenta ISO 9001.

FICHA DEL PROCESO

Nombre del proceso: Proceso de Gestión Estratégica

Responsable: Director.

Finalidad del Proceso: Obtención de la Visión Empresarial.

Objetivo del Proceso: Implementación y seguimiento del diseño estratégico de la organización bajo los cánones de un BSC.

Clientes: Directivos y empleados de la organización.

Otros grupos de interés: Accionistas, Clientes Externos y Proveedores.

Proveedor: Sistema informativo de la empresa.

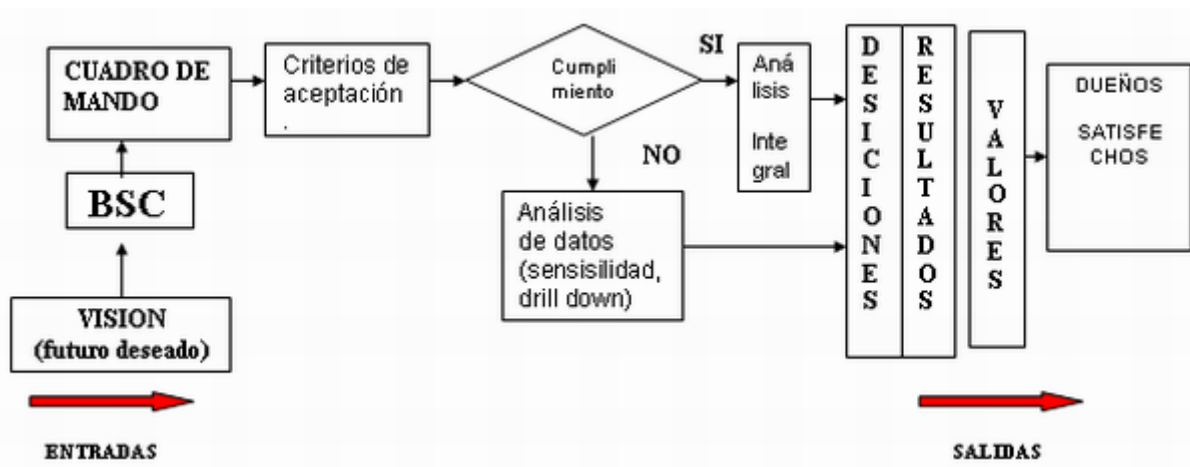
Procesos Relacionados : Gestión de Marketing, Gestión de RH, Gestión de Productos y/ o Servicios y Gestión de la Calidad.

Contenido del Proceso:

Inicio del Proceso: Evaluación de paradigmas gerenciales para el cumplimiento de la Visión Empresarial (futuro deseado).

Actividades Incluidas: Actualización de las bases de datos y Cuadro de Mando, Informaciones verticales y horizontales, Comunicación, Evaluación de indicadores y criterios de aceptación, Evaluación de Tendencias y Retroalimentación Empresarial.

Fin del Proceso: Valor Gerencial deseado, resultados esperados y toma efectiva de decisiones. Es importante señalar como el responsable máximo de este proceso de Gestión Estratégica es el director de la organización reafirmando el liderazgo que debe imperar en este proceso. Aproximadamente este podría ser un flujo del proceso de Gestión Estratégica:



Existen puntos de contactos entre el BSC y la familia ISO 9000, ambos sistemas tienen cosas comunes y se complementan en gran medida. Los Sistemas de Gestión de Calidad trabajan muy profundamente en la formalización de actividades que llevan consigo un gran esquema documental. El BSC es un sistema que profundiza en la gestión estratégica y dinámica de las empresas no existiendo un procedimiento único de ejecución. Otros aspectos considerados importantes son la comunicación y la retroalimentación, pero estos serían temas de otras meditaciones.

Conclusiones

- 1.- EL BSC puede ser considerado como un proceso relacionado al mando estratégico de la empresa y que por su carácter integral puede ser denominado como un proceso clave.
- 2.- El BSC es concordante con los ocho principios de la calidad expresados por la familia ISO 9000.
- 3.- Los procesos que posea una empresa deben tributar al Mapa Estratégico diseñado bajo la filosofía del BSC.
- 4.- El BSC es el proceso que se encarga de gestionar las estrategias empresariales inclusive la propia implementación o mejora de la calidad regida por la familia 9000.
- 5.- El BSC mediante su cuadro de mando asociado puede facilitar la gestión por procesos que normaliza la familia ISO 9000.
- 6.- El BSC centra su acción en el establecimiento de estrategias con el consiguiente aumento del valor empresarial, la ISO 9000 formaliza ante todo las actividades de la empresa.
- 7.- La implementación de los sistemas de Gestión de Calidad son acciones estratégicas que impulsa el BSC.

Recomendaciones:

Si UD tiene implementada dentro de su esquema empresarial la ISO 9001 del 2000 y quiere implementar el BSC:

“Alinee su estrategia basadas en las metodologías del BSC e incorpórelo como proceso clave del sistema de Gestión de Procesos que lo sustenta la ISO 9001 del 2000”.

Si UD no tiene implementada la ISO 9001 del 2000 y quiere implementar el BSC:

“Efectúe el ejercicio estratégico, diseñe e implemente el BSC. La Gestión de Calidad formará parte del esquema estratégico que lo llevara a la Gestión por Proceso. Subordine todo el accionar de la organización al BSC”.

Bibliografía:

David Norton y Robert Kaplan, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 (1996)

Nil-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, Implementando y Gestionando el CMI, Gestión 2000

Dr. Alfonso López Viñegla , Lecciones, 5Campus.com.

Michael Poeter, Estrategias Competitivas (1984).

Ing. Rafael H. Soler González, La ISO 9000 del 2000 como complemento del BSC. (2003).

Dra. Dianelys Nogueira. Fundamentos para el Contrl de la Gestión Empresarial (2002).

Ing Francisco Martínez Rivadeneira, BSC y la ISO 9000, 5Campus.com (1999).

NC-ISO 9000:2005: Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Trabajo enviado por los autores:

Msc. Rafael Humberto Soler González.

soler38r@yahoo.com.mx

Se desempeña como Consultor en una empresa de consultoría (Consultores Asociados S.A.), en el área de consultoría empresarial, es egresado de la Universidad de la Habana. Cuba.

Msc. Carmen Cairo Cairo.

conascfg@conas.ci.cu

Edad: 34 años. Ciudad de nacimiento: Sagua la Grande, Provincia de Villa Clara, Cuba. Profesión: Ingeniero Industrial. Se desempeña como Consultora en una empresa de consultoría (Consultores Asociados S.A.), en el área de consultoría empresarial, es egresada de la Universidad de la Ciudad de Cienfuegos, Cuba, su carrera se ha desarrollado como proyectista y Especialista de estudios de factibilidad, además de la consultoría.

Cuba. Cienfuegos. 4 de Mayo de 2007

| | | |