



ISO SCORECARD

Cómo establecer un cuadro de mando para un sistema de gestión ISO.

Introducción

Visión de la Empresa

Propuesta de valor a sus clientes o Política de Calidad

Objetivos Estratégicos y Objetivos del Sistema de Calidad

Indicadores por objetivo

Procesos relacionados con los objetivos

Objetivos por proceso

Planes de acción para la mejora continua o iniciativas

Cuadros de Mando para ISO o paneles de control

Conclusión

Introducción:

Hemos recibido comentarios de algunas personas que rechazan la relación que puede existir entre el BSC y los sistemas de ISO, sea Calidad o Ambiente, no obstante la posibilidad grande que existe de integrar ambos sistemas.

Hay que entender que el BSC es una herramienta para administrar una empresa con base a la estrategia definida y el Sistema de Gestión ISO 9000:2000 en Calidad (es igual para ISO 14000:2004 en los Sistemas de Gestión Ambiental) es una iniciativa que viene a dar soporte al logro de esa estrategia, específicamente en la propuesta hecha al cliente y que se conoce como Propuesta de Valor. Lo anterior implica que primero esta la estrategia y luego la iniciativa o plan de acción, primero el BSC y luego ISO. Cuando no existe esa secuencia lógica nos encontramos con empresas que se han certificado, pero aun no tienen claro cuales son los resultados tangibles, fruto de ese importante esfuerzo.

En este artículo utilizaremos la metodología del BSC para establecer un cuadro de mando para los objetivos e indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad buscando con ello aclarar a aquellas personas que aun no encuentran la relación entre ambas metodologías.

1./ Visión de la Empresa:

La norma ISO 9004:2000 En la cláusula 5.1.1 Responsabilidad de la Dirección sugiere que *“La alta dirección debería considerar acciones tales como establecer una visión, políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización”*, esto se hace obligatorio en la ISO 9001:2000 en la cláusula 5.3 Política de la calidad *“La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad, a)es adecuada al propósito de la organización”*; esto es a su Misión y a su Visión, solo que la norma de certificación no lo plantea explícitamente.

Ejemplo de Misión :



“Brindar servicio de transporte de mercancías, aportando valor agregado y servicios conexos a los importadores y exportadores del área centroamericana”.

Ejemplo de Visión

“Al terminar esta década 3YYYT aspira a convertirse en la empresa proveedora de servicios logísticos y transporte de mercancías, modelo del área centroamericana, caracterizado por los más altos estándares de confiabilidad, la mejora continua, innovación y proactividad, una flotilla moderna, adecuada infraestructura, y un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir los compromisos adquiridos para la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes”.

En esta visión se deja por fuera el futuro de los accionistas, lo cual no parece razonable siendo una empresa con fines de lucro. Algunas personas consideran que no es conveniente plantear los aspectos financieros, a pesar de ser una parte muy importante de todo inversionista al incursionar en el mundo de los negocios.

2./ Propuesta de valor a sus clientes o Política de Calidad:

En la metodología del BSC se plantea la propuesta de valor como la forma en que la empresa se quiere diferenciar ante sus clientes, del resto de competidores, para ello se plantean cuatro posibles alternativas:

- 1.- Liderazgo en costos (o excelencia operacional)
- 2.- Liderazgo en productos (o innovación)
- 3.- Satisfacción total (o intimidad con el cliente)
- 4.- Convertirse en estándar de la industria (lock in)

En nuestro ejemplo la empresa opta por la excelencia operacional, mediante los más altos “estándares de confiabilidad, la mejora continua, innovación y proactividad, una flotilla moderna, adecuada infraestructura, y un personal altamente calificado y motivado con la firme determinación de cumplir los compromisos adquiridos para la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes”. Muy pocas organizaciones consideran dentro de su política de calidad las perspectivas que plantea el BSC, no obstante lo que establece ISO 9004:2000 en 5.2 sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas: “Toda organización tiene partes interesadas, cada una con necesidades y expectativas”. Las partes interesadas de las organizaciones incluyen:

- *clientes y usuarios finales*, (Perspectiva del Cliente)
- *personal de la organización*, (perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)
- *dueños/inversores*, (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tienen un interés específico en la organización), proveedores y socios, (Perspectiva financiera) y
- *la sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos*. (Perspectiva de la comunidad o perspectiva social)

La política de calidad de la empresa debe ser congruente con su propuesta de valor, y hacer valedera una de las recomendaciones de ISO en la cláusula 5.3 de la norma 9004:



2000, cuando dice *“La alta dirección debería utilizar la política de la calidad como un medio para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. La política de la calidad de la organización debería tener una consideración igual, y ser coherente con las otras políticas y estrategias globales de la organización. Al establecer la política de la calidad, la alta dirección debería considerar:*

- *“el nivel y tipo de mejoras futuras necesarias para el éxito de la organización”, (perspectiva de procesos)*
- *“el grado esperado o deseado de satisfacción del cliente”, (perspectivas de los clientes)*
- *“el desarrollo de las personas en la organización”, (perspectiva de aprendizaje y crecimiento o perspectiva del recurso humano)*
- *“las necesidades y expectativas de otras partes interesadas”, (perspectiva financiera)*

Además establece que *“la política de la calidad se puede utilizar para la mejora siempre que¹:*

- *sea coherente con la visión y estrategia de la alta dirección para el futuro de la organización,*
- *incluya la mejora continua en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas”, lo cual insistimos, incluye la perspectiva financiera, no es correcto asumir que ISO no considera los aspectos financieros.*

Ejemplo de política de Calidad:

“Proveer el servicio de transporte de producto más confiable del mercado, ofreciendo un servicio superior mediante: respuesta rápida y seguridad. Y mejorar continuamente más allá las expectativas del cliente”.

Nada impide que se establezca una política de calidad relacionada con cada una de las perspectivas sugeridas en el Balanced Scorecard. Igualmente puede incluir la importancia de brindar beneficios económicos a los dueños de la empresa.

La política de calidad se puede desarrollar utilizando el aporte valioso de la relación causa efecto entre las diferentes perspectivas, lo cual le daría un sentido lógico, armónico y coherente a su definición.

Las preguntas que propone el BSC por perspectiva, son válidas a la hora de definir la política:

a.- ¿Como debiéramos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero, con nuestro sistema de calidad? El resultado de todo esfuerzo de una organización con fines de lucro debe repercutir en una mejor posición financiera.

b.- ¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y nuestros objetivos financieros? La única forma de mejorar los ingresos de una

¹ Las palabras y frases subrayadas no corresponden al original del documento referenciado



organización es mejorando la satisfacción de sus clientes por medio de una propuesta de valor, soportada por un compromiso o política de calidad.

c.- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes y hacer valer nuestra política de calidad? Tanto el valor económico, como la calidad se generan en unos cuantos procesos críticos que toda empresa debe identificar y gestionar con maestría.

d.- ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? La mejora continua de toda organización solo se logra con un cambio en el comportamiento de su personal, en el desarrollo de nuevas competencias y el cambio en la cultura organizacional.

3./Objetivos Estratégicos y Objetivos del Sistema de Calidad

En los sistemas de calidad, al igual que en muchos planes estratégicos luego de establecida la Misión y La Visión, proceden a establecer objetivos, los cuales muchos de ellos no guardan ninguna relación con la Misión, la Visión, inclusive ni con su política de calidad. No es correcto que al implementar ISO, BSC y la anterior Administración por Objetivo (MBO), se consideren como eventos aislados, sin que exista ninguna relación entre ellos.

De la Misión y la visión, salen los temas estratégicos, (sino es así, como espera cumplir su misión y alcanzar su visión), de los temas estratégicos, en una relación causa efecto entre las diferentes perspectivas, salen los objetivos ya sean estratégicos o bien los objetivos del sistema de calidad.

Ejemplo:

Perspectiva	Política	Objetivos
Clientes	Proveer el servicio de transporte de producto más confiable del mercado,	Aumentar el nivel de confiabilidad de nuestros clientes
Procesos	ofreciendo un servicio superior mediante: respuesta rápida y seguridad.	Reducir el tiempo de respuesta a los clientes. Reducir el nivel de accidentabilidad en clientes
Procesos	Y mejorar continuamente más allá, las expectativas del cliente	Aumentar el nivel de desempeño de los procesos que impactan en el cliente.
Financiera	No establecida en el ejemplo	No establecida
Aprendizaje y Crecimiento (Recurso Humano)	No establecida	No establecida

Al dejar por fuera la perspectiva financiera y la del recurso humano, se aparta de lo recomendado en ISO 9004: 2000 sección 5.2.2 que dice: “La organización debería



identificar las necesidades y expectativas del personal en aspectos como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal. Tal atención ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación del personal sean tan fuertes como sea posible. La organización debería definir resultados financieros y otros que satisfagan las necesidades y expectativas identificadas de los dueños e inversores”.

4./ Indicadores por objetivo:

Un sistema de gestión de la calidad, debe tener como propósito el control de la variación de sus procesos, si desea alcanzar sus objetivos. En ISO 9004:2000 solo se menciona 2 veces la palabra variación y en la ISO 9001:2000, no se menciona, no obstante en la cláusula 5.4.1 se establece que los objetivos de la calidad deben ser medibles. En la última versión de la ISO 10017 “Orientación sobre las Técnicas Estadísticas”, aparece la palabra variación más de 30 veces. Para una correcta medición de esos objetivos, previamente se debe considerar una sistemática en donde se identifique cuales son las variables que afectan el logro del objetivo:

Objetivos	Aclarar	Variable	Indicador
Aumentar el nivel de confiabilidad de nuestros clientes	Aclarar cual es el objetivo buscado (¿Qué queremos realmente conseguir?)	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) ¿(Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?).	Definir los indicadores adecuados para cada variable.

Ejemplo:

Objetivos	Indicadores	Metas
Aumentar el nivel de confiabilidad de nuestros clientes	Nivel de confiabilidad según encuesta de percepción del cliente "Walet share"	90% de clientes muy satisfechos para el 2004 35% en el 2005
Reducir el tiempo de respuesta a los clientes. Reducir el nivel de accidentabilidad en clientes	Tiempo de respuesta Índice de accidentes	Máximo 24 horas a diciembre 2004 0,5 accidentes por cliente por año
Aumentar el nivel de desempeño de los procesos que impactan en el cliente	Índice de capacidad de cada proceso con respecto a las especificaciones del cliente.	Cpk superior a 1.33

No es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo.

5./ Procesos relacionados con los objetivos:

Tanto ISO 9001:2000 como ISO 9004:2000 establecen “*Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí*” y agrega en otros párrafos “*La aplicación de un*



sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Es recomendable no limitarse a identificar en un mapa los procesos, sin que quede claro como se gestionan las interacciones.

Al identificar los procesos se deben considerar otros puntos que establece la norma:

- b) *la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,*
- c) *la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y*
- d) *la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.*

Ejemplo:

Objetivos	Indicadores	Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	Proceso 4
Aumentar el nivel de confiabilidad de nuestros clientes	Nivel de confiabilidad según encuesta de percepción del cliente "Walet share"	X		X	
Reducir el tiempo de respuesta a los clientes. Reducir el nivel de accidentabilidad en clientes	Tiempo de respuesta Índice de accidentes	X	X	X	X
Aumentar el nivel de desempeño de los procesos que impactan en el cliente	Índice de capacidad de cada proceso con respecto a las especificaciones del cliente.	X	X		

Los indicadores de los procesos es lo que en la terminología del BSC se conoce como inductores (lead measures), indicadores claves de desempeño (KPI), o indicadores de gestión.

La medición por si misma de una serie de procesos aporta poco valor al logro de los objetivos planificados y al mejor desempeño de la organización. No es recomendable que el mapa de procesos se convierta en una identificación de la norma de certificación, sino mostrar como interactúan los procesos para alcanzar los resultados planificados. Es importante recordar que se deben aplicar dos de los principios básicos de los sistemas de gestión:

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



- ❖ **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.

Los procesos que se identifican deben estar relacionados con los objetivos planteados a partir de la política de calidad, pues difícilmente se alcanzarán sin la sincronización de aquellos procesos en donde se harán realidad.

6./ Objetivos por proceso:

La metodología del BSC, recomienda sincronizar cada objetivo con los procesos que aportan valor para la obtención de resultados. Una vez identificados esos procesos se definen los sub objetivos (objetivos de segundo nivel) para cada uno de ellos en función del aporte que brindan al objetivo del nivel superior o estratégico. Posteriormente se definen los indicadores para cada objetivo los cuales vienen a ser los inductores o indicadores de desempeño. En este punto se establece una relación causa-efecto tanto entre objetivos como entre indicadores. Cuando el indicador del objetivo superior no alcanza su resultado, se verifica cual ha sido el desempeño en los objetivos de proceso o segundo nivel. Si el objetivo del primer nivel no alcanza su resultado y los objetivos de segundo nivel o procesos muestran un nivel adecuado, se puede deber a varias causas: que no exista relación entre objetivos del primer y segundo nivel o bien que sean otros procesos o variables distintas las que afecten el desempeño del objetivo superior. Para efectos del BSC, esta etapa es conocida como despliegue o efecto cascada en donde realmente se operativiza la estrategia.

En ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos 5.4 Planificación 5.4.1 Objetivos de la calidad, se establece que *“La alta dirección debe asegurar que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización”*. Esto en términos de BSC implica que una vez identificados los procesos relacionados con el logro de los objetivos planificados, se establecen objetivos, indicadores, metas, únicamente para esos procesos. No tiene sentido establecer objetivos e indicadores en procesos que no tienen relación (pertinentes), inclusive en aquellos que la norma identifica como procesos.

7./ Planes de acción para la mejora continua o iniciativas

ISO 9004:2000 plantea en 5.4.2 Planificación de la calidad *“La dirección debería asumir la responsabilidad de la planificación de la calidad de la organización. Esta planificación debería enfocarse en la definición de los procesos necesarios para cumplir eficaz y eficientemente los objetivos de la calidad y los requisitos de la organización coherentemente con la estrategia de la organización”*.

El párrafo anterior refuerza la necesidad de identificar los procesos necesarios, no todos, sino únicamente aquellos que afecten los objetivos y la estrategia y agrega: *“Los*



resultados de la planificación de la calidad de la organización deberían definir los procesos de realización del producto y de apoyo necesarios en términos de:

- las habilidades y conocimiento necesitados por la organización, (competencias)
- la responsabilidad y autoridad para la implementación de los planes de mejora de procesos, (iniciativas)
- los recursos necesarios, tales como los financieros y de infraestructura, (presupuestos)
- las necesidades de mejora, incluyendo métodos y herramientas, (iniciativas)

Los puntos anteriores forman parte del BSC en lo que se conoce como la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, concretamente en cuanto al capital humano (competencias), capital de la información (métodos y herramientas).

Metodológicamente la matriz del cuadro de mando presenta un excelente formato para completar la definición de objetivos relacionándolo con los planes de acción o iniciativas y los presupuestos o recursos necesarios.

Matriz del Cuadro de mando

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuestos
Aumentar el nivel de confiabilidad de nuestros clientes	Nivel de confiabilidad según encuesta de percepción del cliente "Walet share"	90% de clientes muy satisfechos para el 2004 35% en el 2005		
Reducir el tiempo de respuesta a los clientes. Reducir el nivel de accidentabilidad en clientes	Tiempo de respuesta Índice de accidentes	Máximo 24 horas a diciembre 2004 0,5 accidentes por cliente por año	Implementar "lean manufacturing" Implementar OSHAS 18001	
Aumentar el nivel de desempeño de los procesos que impactan en el cliente	Índice de capacidad de cada proceso con respecto a las especificaciones del cliente.	Cpk superior a 1.33	Implementar el Seis Sigma	



Hasta aquí, hemos desarrollado una lógica para el establecimiento de una política, de calidad, objetivos e indicadores, utilizando lo que recomienda la metodología del BSC.

Los pasos seguidos son:

1. Validar la Misión y la Visión.
2. Establecer una propuesta de valor a los clientes.
3. Formular una política de calidad que soporte la propuesta de valor (se recomienda considerar las cuatro perspectivas básicas del BSC).
4. Formular objetivos, indicadores, metas así como planes de acción (iniciativas) para el logro de esos objetivos.
5. Sincronizar los objetivos establecidos con los procesos necesarios para lograr los objetivos.
6. Establecer objetivos e indicadores para cada proceso, con sus respectivas metas e iniciativas a un nivel inferior.
7. Ligar los recursos (presupuestos) con cada iniciativa (planes de acción)

8.- Cuadros de Mando para ISO o paneles de control

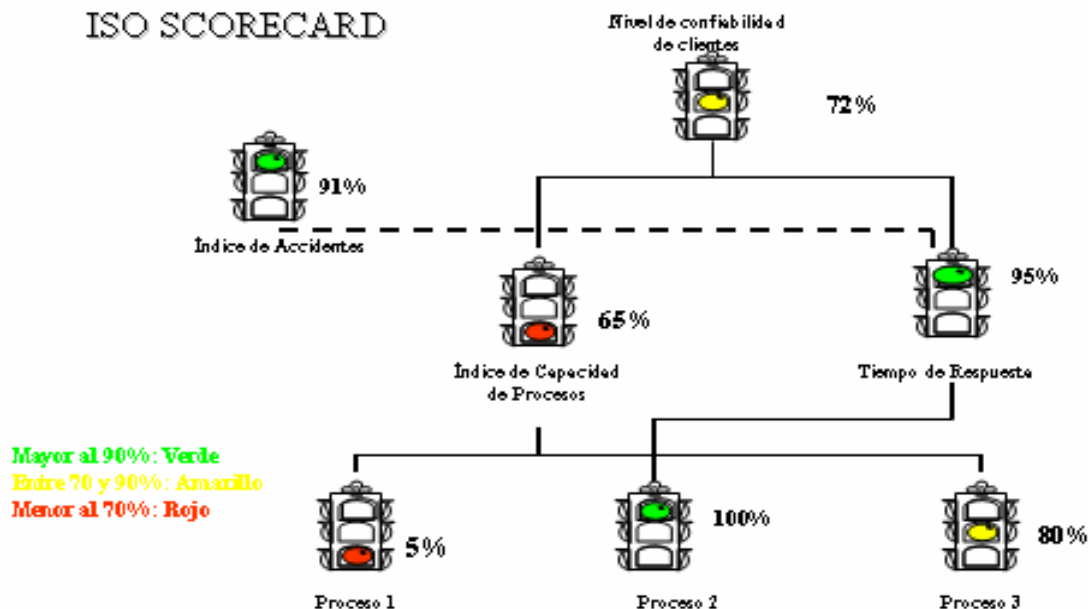
Si se sigue el proceso aquí planteado, se facilita tanto la implementación de un Cuadro de Mando, como la identificación de las causas de los problemas, en lo que ISO establece como análisis de causa raíz. Más allá de buscar la causa raíz de porqué un documento no tiene la codificación o la firma establecida en el procedimiento, permite concentrarse en las fallas tanto en la interacción de los procesos, como en su relación causa efecto, en aquellos aspectos que generan valor para empresa. Un cuadro de mando desarrollado con una relación lógica entre perspectivas permite de un solo vistazo conocer en donde está la causa de los problemas.

La norma española “Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175”, plantea los cuadros de mando en forma de gráficos de barras, tendencias, etc., Con el BSC se considera el enfoque de procesos, pues permite identificar como interactúan los diferentes procesos para el logro de un resultado. Analizar una variable por separada, no indica absolutamente nada, si no la relacionamos con otras que también podrían afectar el resultado.

La siguiente figura es una muestra de un Cuadro de Mando del ejemplo que hemos ido construyendo. Preferimos dejar el ejemplo tal y como fue desarrollado por la empresa analizada, lamentablemente los defectos del mismo, impide mostrar la correcta relación entre la perspectiva de clientes tanto con la perspectiva financiera que está ausente como con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde se contemplan las competencias del personal. (6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación ISO 9001:2000)



ISO SCORECARD



Conclusión:

Una de las inquietudes de muchos gerentes que han implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, es la ausencia de resultados concretos, tanto en la mejora continua de sus procesos como la obtención de resultados tangibles, medidos en términos de clientes satisfechos y un retorno sobre la inversión.

La primera falla de los sistemas de calidad, se debe a que se le ha dado más énfasis a la forma que al fondo, el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 ha sido lo importante para lograr la conformidad de su sistema. Lastimosamente se falla en establecer el propósito del sistema, (the aim of the system, insistía Deming), tanto en su relación con la generación de valor económico para la empresa como en la definición de sus propios objetivos. Existe bastante claridad en como documentar los procesos, hacer auditorías, acciones correctivas, etc, pero no en como establecer de forma correcta objetivos que realmente satisfagan las partes interesadas (incluyendo accionistas), identificar los procesos que aportan valor y medir el desempeño de la organización en la creación de valor.

En lugar de ver rivalidad entre diferentes herramientas, más producto de la rivalidad entre consultores y gurús, es factible reconocer que las diferentes metodologías se pueden complementar entre sí, tomando lo que es valioso de cada una de ellas, y así entender su verdadero propósito, hacer nuestras organizaciones cada día más competitivas.



Esperamos de esta forma brindar a las partes en conflicto una visión integradora de ambas herramientas. Como asesores en la implementación por más de 12 años de ambos procesos: ISO y BSC, hemos encontrado más virtudes que defectos en ambas herramientas.

Bibliografía:

- ❖ Seminario con Robert Kaplan- Costa Rica Junio 2003
- ❖ Seminario con David Norton- Costa Rica Agosto 2005
- ❖ Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Nils-Gorän Olve y otros.
- ❖ The Balanced Scorecard: R. Kaplan, D. Norton.
- ❖ Strategy Maps, R. Kaplan, D. Norton
- ❖ Como salir de la crisis William E. Deming.
- ❖ Understanding & Implementing ISO 9001:2000 Standard: H.J. Steudel Ass.,
- ❖ ISO 9001:2000 – Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- ❖ ISO 9004:2000, Recomendaciones para la mejora del desempeño, ISO-Inteco.
- ❖ Guidelines for achieving Financial Benefits , ISO 10014:98
- ❖ Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton.
- ❖ Guía para la implantación de sistemas de indicadores. UNE 66175
- ❖ ISO 10017, orientación sobre las técnicas estadísticas para la norma ISO 9001:2000

En www.grupokaizen.com existen una serie de artículos relacionados tanto para implementar un sistema de gestión de la calidad, como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Gilberto Quesada M.
Presidente de Grupo Kaizen S.A.
kaizen@grupokaizen.com
San José, Costa Rica.