

# ISO 9001:2000 Y SU INTEGRACIÓN CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y EFQM

Gregoria Escalera Izquierdo, [gescalera@ceu.es](mailto:gescalera@ceu.es)

Iñigo Irizar Arcelus, [inigo.irizar@gmail.com](mailto:inigo.irizar@gmail.com)

UNED

## 1. INTRODUCCION

El ritmo de cambio es cada día más rápido. En la década de 1960 y 1970, la vida comercial de un producto podía alargarse durante varios años e incluso alcanzar el lustro con pocos ó ningún cambio en la oferta del mismo. En la actualidad, la vida comercial de los productos ha disminuido de manera notable. Tomemos el sector que tomemos, nos encontramos con una dinámica acelerada de introducción de novedades. Y no encontramos sólo ejemplos en los sectores de productos de tecnología. Sectores tradicionalmente menos dinámicos se muestran actualmente como entornos de cambio acelerado. Por ejemplo, el sector de la moda ha sido tradicionalmente un sector con movimientos anuales pausados... hasta la llegada del fenómeno conocido como pronto moda cuyos mayores exponentes son el grupo Inditex ó la marca Mango. Estas empresas son capaces de diseñar, fabricar y distribuir en sus propias tiendas una completa colección en el tiempo récord de tres semanas. Ni que decir tiene que sus competidores deben aprender rápido a hacer frente a este juego so pena de desaparecer.

Un entorno competitivo que exige el cambio acelerado, supone para la alta dirección una complejidad adicional a su quehacer directivo. La alta dirección no sólo debe de gestionar eficientemente el negocio sino que debe de ser capaz de ver los cambios en el entorno para adaptarse al mismo sin dejar de ser eficientes en la gestión de ese negocio. Dicho de otra manera, el directivo debe de ver dónde está el negocio hoy pero descubrir dónde va a estar mañana. Pero también debe gestionar los cambios para que los recursos, procesos y valores del negocio sean eficientes hoy y lo sigan siendo mañana.

El directivo actual dispone de toda una serie de herramientas ó metodologías que le ayudan ó pueden ayudar a gestionar su negocio en este entorno cambiante. El objeto de este trabajo es ayudar al directivo a entender cómo estas metodologías pueden ayudarle.

Nos vamos a centrar sobre todo en tres herramientas cuya metodología está perfectamente estructurada y que gozan de la mayor popularidad entre los directivos europeos. Estas tres metodologías son la ISO 9001:2000, la metodología EFQM para la gestión excelente de las empresas y el BSC ó cuadro de mando integral para la implantación de la estrategia.

La estructura de este trabajo describe en un primer momento cada una de las metodologías. Como veremos, el objeto de cada una de las metodologías es muy amplio, sin embargo, su aplicación práctica es menos extensa, al menos en mi opinión.

En una segunda parte, intentaremos exponer cuál es la interrelación entre las tres metodologías y cuál es el ámbito de aplicación para cada una de ellas.

En la tercera parte, veremos que la aplicación de las tres metodologías debería ser precedida por una reflexión estratégica que ponga de relieve la importancia estratégica de los recursos, procesos y valores de la empresa.

En definitiva, se trata de ayudar a responder a tres sencillas preguntas: ¿para qué sirven todas estas siglas? ¿Son metodologías completas ó necesitan completarse con herramientas adicionales? ¿Cuáles de estas herramientas necesita mi empresa?

## 2. ISO 9001:2000 LAS SIGLAS MÁS CONOCIDAS Y LA METODOLOGÍA MÁS EXTENDIDA

La ISO 9001:2000 es la versión renovada de las normas ISO del año 1994 y posteriores. Las normas ISO eran en su origen metodologías que ayudaban a las empresas a garantizar un nivel de calidad uniforme en los productos y/ó servicios por ellas realizados.

La ISO 9001:2000 es una metodología con objetivos ambiciosos y más amplios que los que las normas ISO 9000 predecesoras tenían. En la introducción de la norma ISO 9001:2000, sus autores resaltan la importancia de este nuevo alcance afirmando “La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización”<sup>1</sup> Los autores de la norma ISO buscan que la dirección de la empresa dé un mayor protagonismo a la norma como metodología perfectamente engarzada en la estrategia de la empresa.

Por si esta declaración de principios no fuera suficiente, la nueva norma ISO 9001:2000 deja bien claro cuál es su nuevo y más amplio objeto de aplicación que se resume en dos puntos:

- a) proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables,  
y

---

<sup>1</sup> EN ISO 9001. Diciembre 2000. Editada por AENOR. 0. Introducción. Página 10.

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente<sup>2</sup>

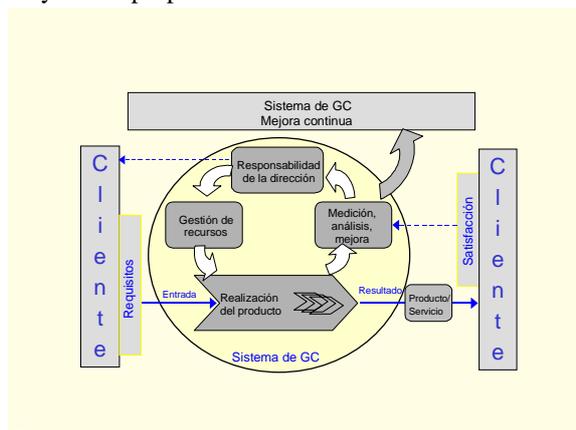
Un tercer punto importante de la nueva norma ISO 9001:2000 es el enfoque basado en procesos. Según la nueva norma ISO, para aumentar la satisfacción del cliente, la empresa debe realizar toda una serie de procesos interrelacionados eficazmente. Si no existe esta eficacia ni esta interrelación entre los procesos, difícilmente se van a poder cumplir las expectativas del cliente y éste no quedará satisfecho.

Como fácilmente advertirá el lector, el enfoque basado en procesos tan de moda en los últimos tiempos tiene profundas implicaciones en las organizaciones empresariales tradicionalmente organizadas en funciones.

Así pues son tres las características de la nueva ISO 9001:2000 que, en mi opinión, merecen ser destacadas:

1. La implantación de una metodología ISO 9001:2000 es una decisión estratégica
2. La satisfacción del cliente y el aumento de la misma como ejes sobre los que se construye todo el sistema de la calidad
3. La gestión de la empresa como un sistema integrado de procesos.

En este sentido, el gráfico que se incluye en la propia norma es una buena síntesis de lo descrito hasta aquí.<sup>3</sup>



### 3. LA METODOLOGÍA EFQM. LA MÁS DE MODA EN EUROPA.

El modelo EFQM tiene como origen la metodología americana utilizada para evaluar a los candidatos al premio Baldrige. El premio Malcolm Baldrige fue promovido por este secretario de comercio americano para premiar a las empresas americanas que se distinguieran por un alto nivel de calidad de producto y excelencia en la gestión. El premio quería mostrar a la sociedad americana en general que era posible competir con las empresas japonesas tanto en calidad como en excelencia. Corría el año 1987.<sup>4</sup>

En el año 1988, por iniciativa de catorce empresas europeas, se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, en sus siglas en inglés). La misión de EFQM es ser la fuerza que impulsa en Europa la calidad sostenida.<sup>5</sup>

Según la propia EFQM, el modelo se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una organización en sus Clientes, Personal y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos”<sup>6</sup>

El modelo según la propia EFQM puede utilizarse tanto en Organizaciones grandes como pequeñas y tanto públicas como privadas. El modelo es flexible.<sup>7</sup>

El modelo EFQM intenta que la gestión de la organización mejore partiendo de un proceso de autoevaluación que pretende descubrir las áreas de mejora priorizando las iniciativas de mejora. Este proceso de autoevaluación es similar al proceso de evaluación que la propia EFQM ó sus organizaciones delegadas realizan en las organizaciones que quieren presentarse al Premio Europeo a la Calidad.<sup>8</sup>

En resumen, el modelo EFQM consiste en la evaluación ó autoevaluación de los nueve criterios de excelencia que se deben trabajar siguiendo el esquema lógico REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión. Es decir para obtener los Resultados en Clientes, Personas, Sociedad y Organización; es necesario enfocar las áreas de mejora, desplegar las acciones que permitan esas mejoras y Evaluar y Revisar los resultados de las acciones de mejora para comprobar que se marcha por el buen camino.

<sup>2</sup> EN ISO 9001. Diciembre 2000. Editada por AENOR. 1.1. Generalidades. Página 12.

<sup>3</sup> EN ISO 9001. Diciembre 2000. Editado por AENOR. Figura 1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Página 11.

<sup>4</sup> Para mayor información sobre la historia del premio Malcolm Baldrige y la metodología que se usa en la evaluación de las empresas es interesante visitar el sitio de internet <http://www.quality.nist.gov/>

<sup>5</sup> Introducción a la Excelencia. Editado por EFQM. Página 2. A diferencia de Estados Unidos, donde la iniciativa para la creación de estos premios fue del gobierno federal, EFQM se funda por iniciativa privada.

<sup>6</sup> Introducción a la Excelencia. Editado por EFQM. Página 5. En esta redacción se ve claramente como hay unos agentes facilitadores que permiten unos resultados a la organización.

<sup>7</sup> Introducción a la Excelencia. Editado por EFQM. Página 4.

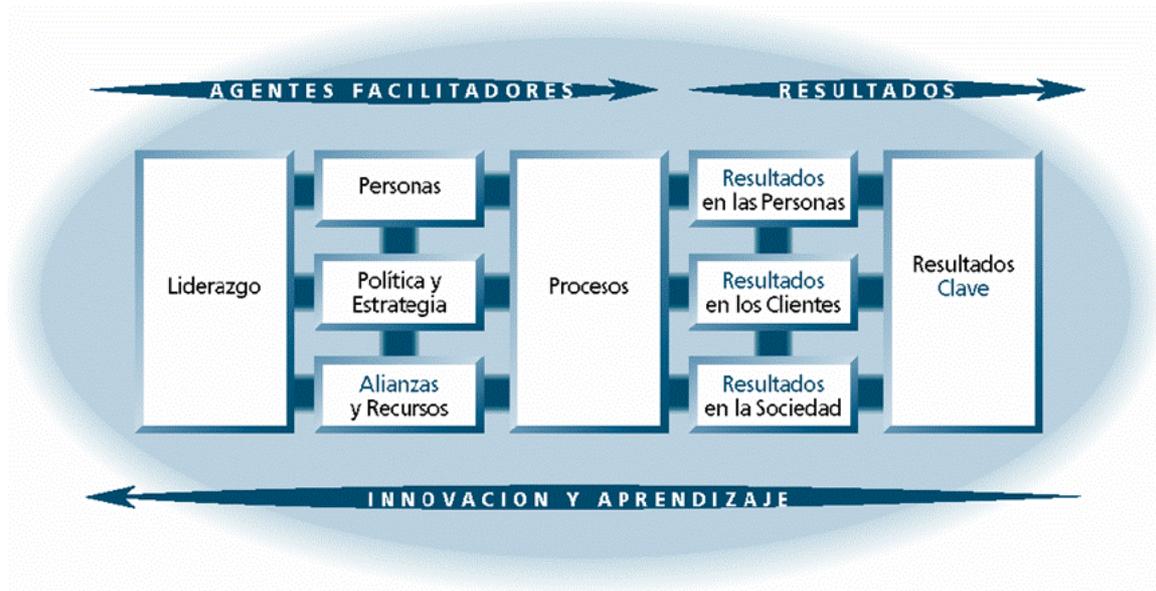
<sup>8</sup> Para una mayor información sobre la metodología y sobre el Premio Europeo a la Calidad es aconsejable visitar el sitio de Internet de la EFQM: <http://www.efqm.org>

En mi opinión, estos son los tres pilares sobre los que se construye el modelo EFQM:

1. La metodología EFQM permite describir (evaluar) cómo la alta dirección está gestionando los cinco criterios facilitadores y qué resultados está consiguiendo en los cuatro criterios de resultados.
2. La metodología gira en torno a un proceso de evaluación ó autoevaluación, basado en indicadores cuantificados cuyos resultados hay que mejorar. Para dicha mejora, es necesario realizar planes de acción que implica conseguir mejores metas (resultados de indicadores) y, por consiguiente, una mejor evaluación posterior.
3. Los nueve criterios se dividen en facilitadores y de resultados pero todos están interrelacionados, aunque no se especifica cómo es ésta relación. Se supone que las mejoras en los criterios facilitadores producen mejoras en los resultados. Y estos al ser medidos, nos ofrecen pistas para introducir mejoras en los criterios facilitadores.

Tal y como hemos hecho con la metodología ISO 9001:2000, aquí les ofrecemos un esquema gráfico del modelo EFQM tal y como se recoge en las distintas publicaciones que la propia EFQM ha realizado para difundir su metodología:

4.



## LA HERRAMIENTA AMERICANA: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) Ó BALANCED SCORECARD (BSC)

El cuadro de mando integral es una metodología desarrollada por los Doctores Kaplan y Norton de la Harvard Business School cuyo origen se encuentra en el artículo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance” publicado en la Harvard Business Review de Enero-Febrero de 1992.

En dicho artículo, los autores se hacían cuatro preguntas:

- ¿Cómo nos perciben los clientes?
- ¿Qué procesos internos deben ser excelentes en nuestra organización?
- ¿Cómo podemos hacer para seguir mejorando y creando valor?
- ¿Cómo vemos a nuestros accionistas?

En este artículo, los autores tenían claro que la alta dirección debía gestionar la organización desde cuatro perspectivas cada una de las cuales debía responder a una de las preguntas anteriores. Estas cuatro perspectivas son:

- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva financiera.

Otra aportación importante del artículo es que cada Perspectiva debe tener sus indicadores y sus metas. De otra manera, no es posible gestionarlo. Además, estos indicadores deben de ser tanto financieros como no financieros. Y no hay que olvidar que los indicadores son sólo eso indicadores, es decir, indican ó explican parte de la realidad pero no la explican completamente.

En el libro *The Balanced Scorecard* del año 1996<sup>9</sup> los autores profundizan y amplían los conceptos de la metodología sobre Cuadro de Mando Integral. Los conceptos básicos son los siguientes:

1. Cuatro perspectivas: para gestionar adecuadamente una empresa, no podemos fijarnos sólo en una parte de la misma. Es necesario tener una visión de conjunto. La propuesta de los autores es que la empresa se gestione desde cuatro perspectivas diferentes: aprendizaje, procesos internos, clientes y financiero.
2. Cada perspectiva debe tener sus propios objetivos estratégicos. Es decir, la empresa debe fijar objetivos estratégicos a largo plazo. Objetivos estratégicos quiere decir que esos objetivos son condición sine qua non para alcanzar la misión de la empresa.
3. Esos objetivos a largo plazo deben traducirse a indicadores numéricos. Estos indicadores son una traducción parcial del objetivo a largo plazo. Si por ejemplo, la empresa quiere ser líder en un determinado segmento de mercado; un indicador puede ser la participación de mercado en el mismo y quizá uno mejor sea cuál es su participación relativa con respecto al principal competidor.
4. Para saber si nos acercamos al objetivo, la empresa debe fijar metas numéricas, es decir valores concretos para esos indicadores a conseguir en un determinado plazo de tiempo. Si la empresa alcanza las metas en plazo, quiere decir que la empresa avanza hacia su objetivo al ritmo que se necesita... siempre y cuando el indicador sea un buen indicador para perseguir el objetivo.
5. Para alcanzar las metas, la empresa tiene que hacer algo: las iniciativas estratégicas. Estas son planes de acción que permitirán alcanzar las metas.
6. Las relaciones causa-efecto son las relaciones que se dan entre los distintos objetivos. En una empresa, todo está interconectado pero hay que saber descubrir cuáles son las relaciones más fuertes de causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa.
7. El Mapa Estratégico es el resumen gráfico que permite a toda la organización “ver” cuál es la estrategia de la empresa y cómo se va a conseguir.<sup>10</sup>

Muchas son las ventajas de la utilización de un Cuadro de Mando Integral, aunque como en los dos casos anteriores vamos a resaltar tres características de esta metodología<sup>11</sup>:

1. El cuadro de mando integral es una herramienta para implantar la estrategia. Gracias al CMI podemos conseguir que la organización vea cuál es la estrategia y podemos hacer que la estrategia se trabaje todos los días en la empresa. Sin embargo, el CMI no es una herramienta para decidir cuál debe ser la estrategia de la empresa. Para asegurar el éxito en la implantación del CMI, es necesario que exista una estrategia explícita previamente. Como los autores señalan en su libro “Mapas estratégicos”, el CMI es un eslabón dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea. El CMI es el eslabón que faltaba entre la estrategia de la empresa y el trabajo día a día de la misma.
2. El cuadro de mando integral es una herramienta para gestionar el cambio. Una estrategia que quiera aprovechar las oportunidades que el entorno cambiante ofrece, supone, por fuerza, cambiar (el modo en que la empresa hace las cosas, el modo en que está organizada, el modo en que ofrece sus productos y/o servicios, el modo en que crea riqueza en definitiva). El CMI se enfoca sobre todo en gestionar el cambio de carácter estratégico. Los autores entienden como estrategia el plan de juego. Es decir cómo vamos a jugar en el mercado para aprovechar las oportunidades. Y ese juego está continuamente cambiando.
3. El cuadro de mando integral es una herramienta para gestionar los activos intangibles. Una de las bases del modelo consiste en definir cuál es la propuesta de valor que la empresa hace al cliente. La propuesta de valor es una propuesta de valor percibido por el cliente. La medición del valor percibido por el cliente es una medida cuya importancia nadie pone en duda en el mundo académico ni en la gran empresa pero que suscita gran debate en cuanto a la manera de ser medida. En todo caso, se reconoce que el valor percibido tiene que ver tanto con el producto y/o servicio como con la imagen y marca del mismo así como con la facilidad e idoneidad en el uso. Es decir, que buena parte de la percepción que el cliente tiene de nuestra empresa y sus productos/servicios dependen de la gestión de procesos (diseño e innovación, por ejemplo) y activos intangibles (marca, por ejemplo).

A continuación, insertamos un ejemplo práctico, aunque resumido, de un cuadro de mando integral; con el fin de disponer en este caso también de la correspondiente síntesis gráfica.

<sup>9</sup> Existe una versión en español, “Cuadro de Mando Integral”; editado por Gestión 2000, en Barcelona en el año 1997.

<sup>10</sup> El Mapa Estratégico es, según autores como Albert Fernández, uno de los conceptos más originales y útiles para las empresas. Para saber cómo construir un mapa estratégico se puede consultar el artículo de Harvard Business Review “Having trouble with your strategy? Then Map it” Robert S. Kaplan y David P. Norton Septiembre-Octubre 2000 y también el libro que posteriormente fue editado que en su versión española es “Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en Resultados Tangibles” Robert S. Kaplan y David P. Norton. Editado por Gestión 2000. Barcelona 2004

<sup>11</sup> Para saber más acerca de este modelo cuyos autores siguen haciendo evolucionar, se recomienda la visita al sitio de Internet <http://www.bscol.com> empresa de consultoría de los Doctores Kaplan y Norton en la que se exponen los últimos avances. También es recomendable la consulta de artículos en la página de la Harvard Business School Publishing que dedica una publicación periódica a los avances en esta materia (Balanced Scorecard Report) <http://www.hbsp.com>

Tema Estratégico: Excelencia Operacional		Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	Beneficio y ROI	• Rentabilidad	• Rentabilidad	• 30%	
	Crecimiento réditos	• Crecimiento réditos	• Crecimiento réditos	• 20%	
Cliente	Disminución aviones	• Disminución de aviones	• Disminución de aviones	• 5%	
	Atacar y retener más clientes	• Más clientes	• Clientes	• 12% crecimiento	• Programa fidelización clientes
Interno	Servicio On-time	• Aviones on -time	• Ratios llegada on time	• <1%	• gestión de calidad
	Precios bajos	• Precio bajo	• Encuesta mercado	• Ratios#2	
Aprendizaje	Retorno rápido	• Retorno rápido	• Tiempo de aterrizaje	• 30 minutos	• Optimización ciclo de tiempo
	Alineación del equipo de tierra	• Alineación equipo de tierra	• Tiempo de despegue	• 90%	
			• % equipo de tierra formado	• a. 1 70%	• Entrenamiento personal tierra
			• % equipo tierra con participación	• a. 3 90%	• Programa socios
				• a. 5 100%	

## 5. ¿CON CUÁL DE LAS METODOLOGÍAS ME QUEDO?

La elección de la metodología a emplear para la gestión de la calidad y la excelencia en la empresa no es una decisión menor. Tal y como se ha mencionado en este mismo texto, ISO afirma, con razón en mi opinión, que la decisión para implantar este modelo es una decisión estratégica. Esta afirmación se puede hacer, incluso con más propiedad, tanto para la decisión de implantar un sistema EFQM como un CMI.

Al decir que son decisiones estratégicas, queremos manifestar sobre todo que son decisiones que:

1. Tienen sentido desde el punto de vista de la gestión ó de la implantación de la estrategia
2. Son tomadas por la alta dirección que prestará todo su apoyo para que la puesta en marcha y el funcionamiento de esas metodologías tenga éxito.

El problema que tiene la alta dirección es el de seleccionar qué metodología va a utilizar y, en el caso de que varias de las metodologías sean seleccionadas, establecer una prioridad en su puesta en marcha.

En primer lugar, hay que decir que estas metodologías son compatibles entre sí. Por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral y el enfoque EFQM son perfectamente compatibles<sup>12</sup>. Diversos autores han realizado un esfuerzo para integrar ambos enfoques con resultados satisfactorios. Uno de los esfuerzos integradores más interesantes se ha realizado en España por parte de Francisco Trullenque y Juan Liquete<sup>13</sup> que han integrado dentro del Mapa Estratégico del modelo CMI todos los criterios y subcriterios de EFQM.

Por otro lado, y sin necesidad de recurrir a las investigaciones, observamos que gran número de empresas, aplicando el sentido común, hacen convivir en su gestión diaria el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 con el modelo EFQM ó con el Cuadro de Mando Integral.

Por tanto, podemos decir que, en general, cualquier empresa puede utilizar simultáneamente y de manera complementaria la ISO 9001:2000, el modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integral.

La siguiente cuestión es cómo se complementan los tres enfoques ó, dicho en otras palabras cuáles son los ámbitos de actuación y decisión donde cada modelo funciona.

Para responder a esta cuestión, he tomado en consideración tres perspectivas:

- a) La perspectiva temporal: en qué lugar del tiempo se ubica cada modelo: pasado; presente ó futuro.
- b) La perspectiva jerárquica: en qué lugar del organigrama se utiliza cada modelo con más intensidad
- c) La perspectiva estratégica: a qué “distancia” se sitúa cada modelo de la misión de la empresa.

### La perspectiva temporal.

<sup>12</sup> El artículo “The Balanced Scorecard and Quality Programs” de Robert S.Kaplan y Gaelle Lamotte publicado en Balanced Scorecard en el año 2001 demuestra que CMI y EFQM no sólo pueden convivir sino que se complementan.

<sup>13</sup> Para una mayor profundización en este trabajo, recomendamos la lectura del artículo “El modelo integrado EFQM & BSC: transformando estrategia en acción excelente” publicado en la Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. Número de Marzo-Abril de 2002

Desde el punto de vista de la perspectiva temporal (pasado, presente y futuro), en mi opinión, cada metodología se centra en un tiempo diferente.

Así el tiempo presente, es el que está mejor representado en la metodología ISO 9001:2000. Esta metodología se centra sobre todo en que los procedimientos, que la empresa emplea para satisfacer la demanda actual del cliente, realicen esta su labor en este preciso momento. Tal y como se dice en su introducción, el enfoque basado en procesos enfatiza entre otras cosas:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos del cliente
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso<sup>14</sup>

Por otro lado, el tiempo pasado es el que mejor casa, a mi modesto entender, con la metodología EFQM. De hecho la base de esta metodología nace de la necesidad de realizar una autoevaluación exhaustiva de todas las áreas de gestión relevantes, para introducir posteriormente mejoras en las mismas. Tal y como escribieron Gaele Lamotte y G. Carter en el año 2000, EFQM es un modelo descriptivo del funcionamiento de los procesos y sus resultados desde el punto de vista de los 9 criterios.<sup>15</sup>

Finalmente, y siempre siguiendo nuestro modesto entender, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es la herramienta que más se identifica con el tiempo futuro. Tal y como expresan los doctores Norton y Kaplan, el CMI debe ser una herramienta para gestionar el cambio. Para ello, establece objetivos y metas. Pero sobre todo, la metodología CMI exige iniciativas estratégicas, es decir, planes de acción que permitan a la organización cambiar su forma de actuar para alcanzar las metas que, en buena lid, deberían permitirle alcanzar a realizar su estrategia.<sup>16</sup>

#### La perspectiva jerárquica.

Desde el punto de vista de la perspectiva jerárquica, podemos clasificar las metodologías de gestión según se utilicen en el nivel operativo, nivel directivo intermedio y nivel directivo y consejo de administración.

La metodología ISO 9001:2000 es una metodología cuyos orígenes se encuentran en el nivel operativo. Las metodologías ISO serie 9000 del año 1994 se centraban en asegurar un nivel de calidad uniforme para lo cual era imprescindible una definición precisa de los procedimientos y su control. En la versión ISO 9001:2000, se ha dado un salto cualitativo importante ya que la ISO pretende la satisfacción del cliente y su maximización a futuro. Para ello, ISO obliga a las empresas a definir de manera más precisa su estrategia, su organización y todos los procesos, operativos y directivos. Sin embargo, esta exigencia teórica se encuentra con dos dificultades:

1. ISO no da instrucciones sobre cómo articular la estrategia ni sobre cómo medir la satisfacción del cliente
2. ISO no puede exigir un cumplimiento estricto de esta obligación.

Ambas razones tienen que ver con:

- a) la mayor parte de las empresas no pueden cumplirlo. ISO debería retirarles el sello pero con ello, perdería un enorme negocio.
- b) Los auditores de ISO no están capacitados para evaluar procesos de estrategia ni de metodologías de valor percibido por el cliente.

Por ello, a pesar de que ISO ha establecido una norma más exigente y que debería ser utilizada en el nivel más alto de la organización, nos encontramos que la mayoría de las empresas la utilizan para gestionar sus niveles operativos pero no los niveles directivos.

La metodología EFQM, a diferencia de la ISO, ha nacido para dar calidad a la gestión de la empresa. Este posicionamiento a nivel directivo hace que muchas empresas con sello ISO, cuando piensan en dar un salto cualitativo para mejorar la calidad total de la empresa, piensan, no en profundizar en la aplicación de la norma ISO, sino en implantar un modelo de gestión EFQM. Podemos decir, por tanto, que el modelo de EFQM es el modelo de gestión más demandado en el nivel jerárquico directivo de las organizaciones. En todo caso y en honor a la verdad, la metodología EFQM ofrece más pistas que la metodología ISO acerca de qué es lo que hay que medir para asegurarnos de una dirección con calidad.

Finalmente, y siguiendo siempre el modesto criterio de quien esto escribe, la metodología de Cuadro de Mando Integral puede ser utilizada por el nivel más alto de la organización: alta dirección, comité de dirección y consejo de administración. Hay que decir que la utilización del Cuadro de Mando Integral es todavía escasa:

---

<sup>14</sup> ISO 9001:2000. Introducción. Página 10. Editado por AENOR. Es cierto que la ISO también persigue que los procesos mejoren por lo que introduce una metodología de revisión con base en mediciones objetivas; sin embargo, entendemos que el enfoque ISO da prioridad al conocimiento y gestión del sistema presente y ofrece menos directrices para hacer progresar el sistema. En otras palabras, ISO permite gestionar y mejorar el proceso presente pero da muchas menos directrices sobre cómo introducir cambios significativos en el sistema y en la estrategia.

<sup>15</sup> En este caso también, el modelo se ha dotado de una herramienta llamada RADAR (en sus siglas en inglés) que pretende introducir un elemento dinámico para encauzar la mejora y evolución de los procesos.

<sup>16</sup> La visión del CMI como una metodología para gestionar el cambio, es decir, centrada en el futuro se encuentra en casi todos los libros escritos por Norton y Kaplan. También se menciona explícitamente en el extraordinario artículo del Dr. Kaplan y Gaele Lamotte "The Balanced Scorecard and Quality programs". Publicado en el "Balanced Scorecard Report" Marzo-Abril 2001

- por el escaso conocimiento que hay de esta herramienta
- por el mayor esfuerzo comercial que realizan ISO y EFQM

Dicho esto, cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral, es utilizado como decimos por el nivel más alto de la dirección. Al fin y al cabo y como hemos dicho a lo largo de este trabajo, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para implantar la estrategia y para gestionar el cambio que toda estrategia exige.

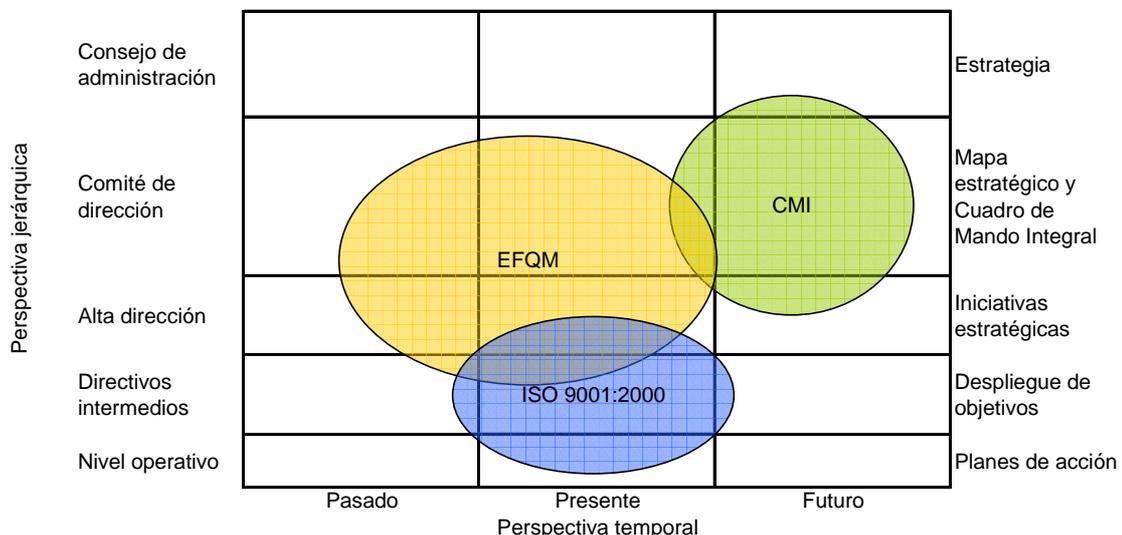
La perspectiva de la misión

Como es sabido, la misión es la base sobre la que se construye la estrategia y las operaciones de las empresas. En el libro de los Drs. Norton y Kaplan “Mapas estratégicos”, los autores enmarcan el Cuadro de Mando Integral dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea.<sup>17</sup> Gráficamente, esta cadena es como sigue:



Como se ve en el gráfico, el Cuadro de Mando Integral tiene su encaje dentro de esta cadena ó pirámide, justo a continuación de la estrategia, como traducción de la misma a medidas y acciones concretas y operativas. La ISO 9001:2000 se utilizaría principalmente en el nivel de las operaciones tal y como hemos sugerido en el punto anterior. La metodología EFQM tendría su encaje en esta pirámide en el nivel de las metas e iniciativas y de los objetivos personales. Reuniendo las tres perspectivas de actuación en un solo gráfico, obtendríamos que la aplicación de cada metodología se adapta mejor a los ámbitos en los que figura en el gráfico siguiente:

6.



<sup>17</sup> “Mapas Estratégicos”. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Editorial Gestión 2000. Barcelona 2004

## ALGUNAS CONCLUSIONES

Hemos revisado tres de las principales metodologías que ayudan a los directivos a gestionar sus empresas. He tratado de mostrar en qué ámbitos se mueven esas metodologías y dónde son de más ayuda para el directivo.

En conclusión, me gustaría mencionar las siguientes ideas clave:

1. Las tres metodologías dan gran importancia a la creación de valor tanto para el cliente como para el accionista y la sociedad
2. Las tres metodologías parten del supuesto de que lo que no se mide, no se gestiona y, por tanto, dan gran importancia a la creación de indicadores y su medición
3. Las tres metodologías coinciden en señalar que los indicadores son sólo eso indicadores que explican parcialmente la realidad. Por esta razón, por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral sugiere el buscar dos ó tres indicadores para cada objetivo estratégico.
4. También coinciden las tres metodologías al señalar que un mal indicador es mejor que ninguno.
5. Las tres metodologías dan gran importancia a la estrategia pero ninguna establece procesos para definirla.
6. Sin embargo, disponer de una estrategia es fundamental para poder desarrollar correctamente el Cuadro de Mando Integral, para desarrollar un sistema ISO completo y para obtener una buena puntuación en la autoevaluación EFQM
7. Las tres metodologías coinciden en señalar que la estrategia es la manera en que la empresa decide crear valor (a qué va a jugar la empresa en la cancha que es todo mercado)
8. Ya que la estrategia no es definida en estas metodologías sino que se toma como un dato externo, estas metodologías ofrecen pocas pistas acerca del indicador concreto de valor que es necesario medir.
9. Este indicador del valor que hay que medir para averiguar si la empresa se dirige hacia sus objetivos estratégicos es una decisión cuyas ventajas y desventajas deben conocerse explícitamente para evaluar correctamente el dato que se obtenga en cada medición. Es decir, es necesario conocer qué explica y qué no explica el indicador.
10. Las tres metodologías han demostrado ser capaces de ayudar, separadamente y en algunos casos conjuntamente, a los directivos a conseguir el éxito para sus empresas. Y también hay empresas que, a pesar de utilizar esas metodologías, han fracasado. En conclusión, las metodologías ayudan pero son las personas individuales y trabajando en equipos las que finalmente ejecutan adecuada ó inadecuadamente estrategias que pueden ser más ó menos válidas.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Recomendaciones del Comité ISO/TC 176. ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. España. AENOR. 2002  
Charles A. Cianfrani. Joseph J. Tsiakals. John E. (Jack) West. ISO 9001:2000 comentada. España. AENOR. 2002  
Juan Roure. Miguel Angel Rodríguez. Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el Proceso de Autodiagnóstico en la práctica. España. Editorial Gestión 2000. Mayo 1999.  
Robert S. Kaplan. David P. Norton. Cuadro de Mando Integral. España. Editorial Gestión 2000. 1997  
Robert S. Kaplan. David P. Norton. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. España. Editorial Gestión 2000. 2001  
Robert S. Kaplan. David P. Norton. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España. Editorial Gestion 2000. 2004