

# **Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia**

## **Resumen (Abstract)**

El presente trabajo muestra un caso de éxito, con la aplicación de un método integrado basado en el Balanced Scorecard y la implementación de la Norma ISO 9001, en una organización de servicios en Colombia, que le ha permitido en los últimos 10 años, controlar su rumbo estratégico con la gestión del día a día, así como mejorar continuamente su desempeño e innovar para enfrentar los diferentes desafíos del mercado y del entorno. Se realizó un estudio producto de la experiencia profesional adquirida en esta organización durante 5 años, en los cuales se presentan los componentes que hacen parte de la metodología integrada. Se presentan, además, los factores críticos de éxito para el desarrollo de la metodología integrada y los beneficios obtenidos por la organización.

## **Palabras Claves**

Balanced Scorecard, Control, Mejora Continua.

## **Abstract**

This work shows a success, with the implementation of an integrated approach based on the Balanced Scorecard and implementation of ISO 9001 in a service organization in Colombia, which has allowed it in the past 10 years, align their strategic direction to the management of day to day and continually improve performance and innovate to meet the different market challenges and the environment. a product study of professional experience in this organization for 5 years, in which the components that are part of the integrated methodology presented was performed. They also present the critical success factors for the development of the integrated approach and the benefits obtained by the organization.

## **Introducción**

La dinámica y tendencias actuales a nivel económico, social y organizacional, plantean a las empresas el uso de enfoques holísticos para la búsqueda de ventajas competitivas y el mejoramiento continuo. El presente trabajo muestra una visión integrada de dos modelos: El Modelo de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 y el Modelo del Balanced Scorecard BSC. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 ayuda a las organizaciones a generar confianza a sus Stakeholders respecto a la calidad de sus productos, servicios y procesos, a generar valor y al mejoramiento continuo. Sin embargo, existen dificultades para alinear los procesos, la gestión del día a día y los indicadores con las estrategias corporativas, lo que hace que no se visualicen claramente la contribución e impacto de los resultados de los sistemas de gestión en los resultados del negocio, lo cual puede desarrollarse de manera complementaria y sinérgica utilizando el Modelo del Balanced Scorecard, que permite, el alineamiento estratégico, impulsando el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

## **Revisión de Literatura**

### **Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad en la Estrategia Organizacional**

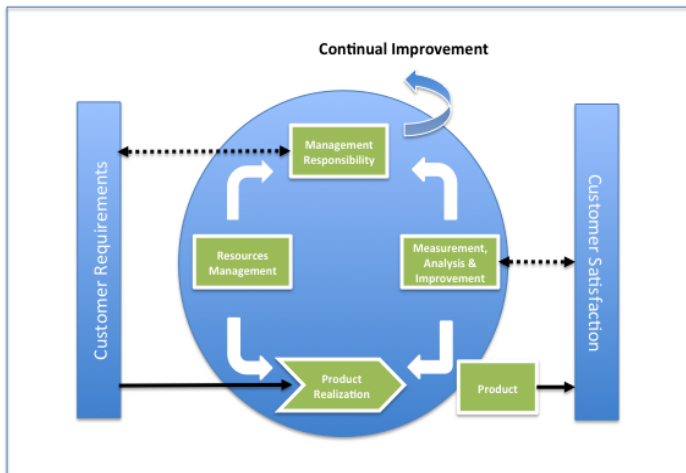
Kaplan y Norton (2000), afirman que el BSC es una metodología que vincula la visión y las metas estratégicas en acciones concretas; es un sistema de gestión que incorpora mecanismos de medición y que permite comprobar que se avanza en la dirección correcta, facilitando el logro de los objetivos planteados. Argüello (2011), define el Balance Scorecard como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, de tal manera que se convierte en una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según ISO 9001 (2015), la adopción de un Sistema de Gestión de calidad, es una decisión estratégica para la organización, que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, potenciándola con otros sistemas de gestión, para incrementar la capacidad para responder de manera efectiva antes las necesidades de los Grupos de Interés.

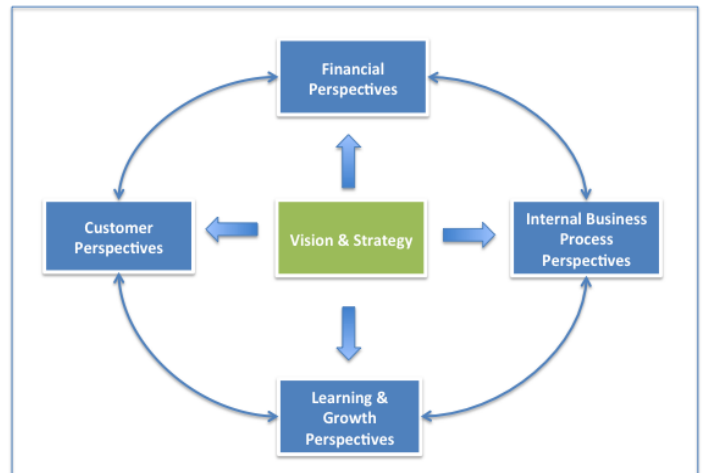
El presente estudio de caso parte de la integración del modelo de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001 con el modelo estratégico del Balanced Scorecard, las cuales en la práctica guardan aspectos comunes y complementarios que facilitan su aplicación a nivel organizacional. Si bien la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO 9001 ayuda al aseguramiento, la generación de valor y al mejoramiento continuo, existen dificultades para alinear los procesos, la gestión del día a día y los indicadores con las estrategias corporativas, esto se origina principalmente, cuando el Sistema de Gestión de la Calidad se planifica, gestiona y mejora de forma independiente del contexto estratégico de la empresa, lo que hace que no se visualicen claramente la contribución e impacto de los resultados del SGC en los resultados del negocio.

Estos dos modelos persiguen el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias de la organización, cada uno desde su perspectiva, el Balanced Scorecard desde la perspectiva estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 desde la perspectiva de los sistemas de gestión. Al integrarlos, se obtiene una metodología robusta de gestión que permite:

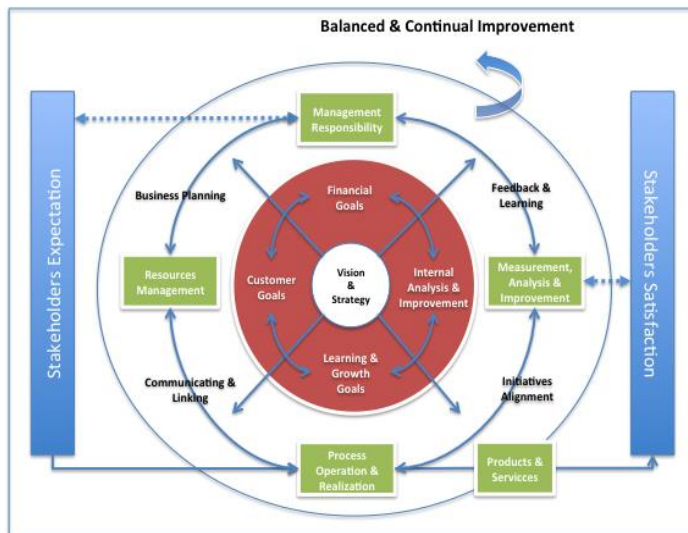
- La generación de valor desde la estrategia.
- El alineamiento estratégico hacia los diferentes procesos y niveles, el desarrollo de proyectos enfocados al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- La medición y el seguimiento periódicos, así como la toma de acciones.
- La sistematización de las lecciones aprendidas.



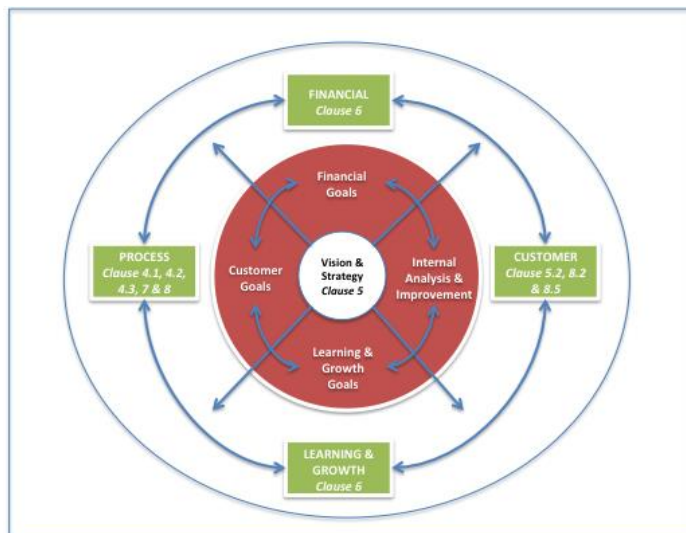
**Figura 2.** Enfoque del Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001. Fuente: Norma ISO 9001:2008. International Estandarization Organization ISO 9001:2008.



**Figura 3.** Enfoque del Modelo de Balanced Scorecard. Fuente: Liu T.C. Davis, Van. K. M. Sammy. Balanced Scorecard for Quality Excellence in the Construction Industry: a Success Story. Hong Kong Society for Quality. 2003



**Figura 4.** Integración del Enfoque del Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001 y del Modelo de Balanced Scorecard. Fuente: Liu T.C. Davis, Van. K. M. Sammy. *Balanced Scorecard for Quality Excellence in the Construction Industry: a Success Story.* Hong Kong Society for Quality. 2003



**Figura 5.** Integración del Modelo de Balanced Scorecard y del Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001. Fuente: Liu T.C. Davis, Van. K. M. Sammy. *Balanced Scorecard for Quality Excellence in the Construction Industry: a Success Story.* Hong Kong Society for Quality. 2003



**Figura 1.** Metodología Integrada de Gestión ISO 9001 y Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se muestran las características de cada modelo y los aspectos comunes encontrados que hacen parte de la metodología integrada de gestión.

Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001	Balanced Scorecard (BSC)	Aspectos Comunes
<ul style="list-style-type: none"> <li>El Modelo de Gestión de Calidad basado en el estándar ISO 9001, se concibe como un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.</li> <li>El modelo se fundamenta en los siguientes principios: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enfoque al Cliente</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Participación del Personal</li> <li>➤ Enfoque Basado en Procesos</li> <li>➤ Enfoque de Sistema para la gestión.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>Es una metodología que balancea el corto con el largo plazo. Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso de llevar la estrategia a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responden a una decisión estratégica de la Alta Dirección.</li> <li>✓ Requieren de un contexto estratégico para ser implementadas.</li> <li>✓ Permiten el alineamiento estratégico de la organización, es decir, de la gestión del día a día y el logro de los objetivos en función de la estrategia.</li> <li>✓ Facilitan la medición, el seguimiento y el control, de manera conjunta.</li> <li>✓ Su aplicación requiere de una estructura organizacional basada en procesos.</li> <li>✓ En su accionar, analizan las relaciones</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora Continua</li> <li>➤ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de gestión ISO 9001, es compatible con otros sistemas de gestión (ISO 14001, OSHAS 18001, ISO 22000), lo que permite su integración con otros sistemas de gestión, así como el uso de diferentes técnicas y herramientas gerenciales y operativas para elevar el desempeño de los procesos y para la mejora continua.</li> </ul>	<p>acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Balanced Scorecard parte de la identificación del Mapa Estratégico, es decir, la visión del futuro de la organización, mediante relaciones causa efecto y la determinación de objetivos (impulsores) y resultados, medidos a través de indicadores.</li> <li>• El BSC despliega indicadores del desempeño del negocio desde distintas perspectivas, y no solo teniendo en cuenta los resultados económicos.</li> </ul>	<p>causa-efecto en los procesos y en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buscan el mejoramiento continuo de la organización.</li> <li>✓ Promueven el aprendizaje y la acción.</li> <li>✓ Se basan en la comunicación efectiva</li> <li>✓ Requieren de la construcción de una cultura enfocada hacia la planificación y hacia la calidad para ser implementadas y que no se conviertan en “convidados de piedra” en las organizaciones.</li> <li>✓ El Mapa Estratégico que la organización construye bajo el Balanced Scorecard, se puede integrar de manera armónica con la Planeación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Política, Objetivos de Calidad, Mapeo de Procesos, Caracterización de Procesos)</li> <li>✓ La estructura de procesos de la ISO 9001 se articula con las perspectivas que propone el Balanced Scorecard y con la definición de objetivos, metas e indicadores KPI'S.</li> </ul>
---	---	--

**Tabla 1:** Análisis del Modelo de Gestión de Calidad Basado en ISO 9001 y del Modelo de Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

## Objetivos

- Establecer las etapas y componentes de la metodología integrada de gestión, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, y el estudio de caso.
- Analizar los factores críticos de éxito para el desarrollo e implementación de la metodología integrada, en la empresa analizada.
- Presentar los resultados y beneficios obtenidos por la organización con la metodología.

## Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se adoptó la metodología de análisis de estudio, en la cual, a partir del contexto y la experiencia organizacional, las lecciones aprendidas, los resultados obtenidos y la revisión del estado del arte, se realizó el análisis de la experiencia, mediante el

diseño de la metodología, el análisis de los factores críticos de éxito y de los resultados obtenidos.

La metodología utilizada por la organización, consta de las siguientes fases, según la figura 6:



Figura 6. Metodología Integrada de Gestión ISO 9001 y Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia.

Fase	Balanced Scorecard (BSC)	Modelo de Gestión de Calidad ISO 9001
Diagnóstico Interno	✓	
Diagnóstico Externo	✓	
Contexto Estratégico	✓	✓
Gestión del Cambio		
Gestión por Procesos	✓	✓
Gestión de Riesgos		✓
Documentación y Gestión del Conocimiento		✓
Implementación	✓	✓
Verificación y Monitoreo	✓	✓
Evaluación (Auditorías Integrales y Revisión por la Dirección)	✓	✓
Planes y Acciones de Mejoramiento	✓	✓

Tabla 2: Relación entre las fases de la Metodología Integrada y el uso de los modelos de BSC y SGC ISO 9001. Fuente: Elaboración propia

## Diagnóstico Interno y Diagnóstico Externo

El Diagnóstico Interno y Externo, le permite caracterizar el entorno organizacional y los cambios que pueden afectar o potenciar el desempeño de la misma. Este diagnóstico es convocado por la Alta Dirección, con el apoyo del área de Planeación y de los líderes de los diferentes procesos para que, desde sus frentes de acción y junto a sus equipos de trabajo puedan realizar la

identificación de las variables internas y externas, que luego son consolidadas, analizadas y definidas en conjunto con la Dirección, utilizando para ello, herramientas como el Análisis DOFA, el Brainstorming, el Juicio de Expertos y el análisis de información.

Diagnóstico Interno	Diagnóstico Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican todos los factores endógenos de la organización, tanto positivos como negativos (Fortalezas y Debilidades) que pueden incidir en el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.</li> <li>• La identificación de los factores internos es transversal a todos los procesos y áreas de la organización.</li> <li>• Se tienen en cuenta aspectos como la cultura organizacional, el tipo de estructura organizacional, la tecnología, el desempeño actual de los procesos, el capital humano y los recursos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican y caracterizan los STAKEHOLDERS o Grupos de Interés (proveedores, competidores, distribuidores, comercializadores, clientes, estado), los cuales pueden convertirse en amenazas u oportunidades sobre las cuales se establecen planes de acción.</li> <li>• Se tienen en cuenta las tendencias del entorno político, financiero, tecnológico, de mercado y cultural, del ecosistema organizacional y los nuevos paradigmas.</li> <li>• Se realizan análisis prospectivos, visualizando diferentes escenarios de actuación de la organización</li> </ul>

**Tabla 3:** Características del Diagnóstico Interno y Externo. Fuente: Elaboración propia

## Contexto Estratégico

El Contexto Estratégico, se define como la carta de navegación de la organización, en función del análisis interno y externo de su sistema. La organización realiza periódicamente la revisión de su contexto estratégico y realiza seguimientos anuales, de manera que el proceso se torna dinámico y que evolucione a medida que la misma va cumpliendo sus propositos y se planteen nuevos retos. Como resultado del proceso, la organización construye su Plan Estratégico, que consta de los siguientes elementos:

**1. Misión, Visión, Valores Corporativos y Política de Calidad:** la razón de ser, la proyección de la empresa, los elementos que guían el comportamiento y accionar de los colaboradores y el compromiso de la organización respecto a la calidad.

**2. Iniciativas Estratégicas:** establecidos bajo el modelo de Balanced Scorecard, son los impulsores u objetivos estratégicos, los cuales se integran a los objetivos de calidad de la organización. Se construye el Mapa Estratégico, teniendo en cuenta las 4 Perspectivas (Clientes, Financiera, Procesos y Aprendizaje). A cada una de las iniciativas u objetivos estratégicos, se le asignan las principales estrategias de acción para lograrlas.

**3. Proyectos Estratégicos:** anualmente, la organización define un portafolio de proyectos estratégicos en cada una de las áreas y procesos, los cuales van alineados con la estrategia

corporativa y con el cumplimiento de las iniciativas estratégicas, los cuales se desagregan en los planes y cronogramas de trabajo de cada proceso.

**6. Indicadores:** Por cada perspectiva e iniciativa estratégica, se estructuran los indicadores de gestión estratégicos, con sus correspondientes metas, tanto anuales, como la meta global a alcanzar.

## **Gestión del Cambio**

Para lograr los objetivos estratégicos propuestos, la organización determina los cambios en la estructura, los procesos, la tecnología, las competencias y demás aspectos que se requieran para dar respuesta a las nuevas condiciones del entorno y al contexto estratégico establecido. Una vez definidos los cambios que se requieren, se elabora un Plan de Gestión del Cambio, el cual debe ser comunicado de manera efectiva a todos los procesos y miembros de la organización, con el fin de asegurar la implementación y fijación de los cambios estratégicos en la gestión y actividades del día a día.

La Gestión del Cambio es necesaria para el éxito de la metodología, ya que, al implementar los cambios, se pueden detectar situaciones o actores dinamizadores o retardadores de los cambios y por consiguiente, de los resultados a alcanzar, lo que permite establecer las acciones correspondientes al interior de la organización.

## **Gestion por Procesos**

Para alinear las estrategias corporativas con la gestión del día a día, la organización se apoya en el enfoque de Gestión por Procesos, sobre el cual se centra el diseño, mejoramiento o rediseño de los procesos, para hacerlos mas eficaces, eficientes y adaptados a las necesidades de los clientes y stakeholders, con la participación de los líderes de los procesos y áreas de la empresa, obteniendose los siguientes elementos resultado de esta fase:

- Mapa de Procesos y Caracterizaciones de Procesos, en el que diseña la estructura de procesos, se establecen los procesos clave del negocio y se muestran las interrelaciones entre ellos, asi como su estructura (Supply-Inputs-Process-Outputs-Customers). Para la construcción del Mapa de Procesos, el Balanced Scorecard es fundamental, ya que ayuda en la definición de los procesos core o de cadena de valor de la organización y en la estructura



de procesos estratégicos, de apoyo, de medición y mejora que permitan el logro de los objetivos estratégicos.

- Cuadro de Indicadores por procesos, los cuales van alineados con las iniciativas estratégicas u objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. Estos indicadores cumplen un doble rol, pues permiten contribuir al logro de los objetivos y estrategias corporativas y, a su vez, hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad.

La Gestión por procesos debe ser transversal a todas las áreas y niveles de la organización, no solo aborda el funcionamiento y desempeño del proceso en si, sino en la contribución del proceso al logro de los objetivos corporativos, de allí que este enfoque se desarrolle desde el nivel estratégico.

## **Gestión de Riesgos**

La ISO 31000 define el riesgo como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, esto hace que cada vez cobren mayor importancia en las empresas, incorporando la prevención, la previsión y la prospección para el logro de sus objetivos ante un entorno cambiante.

La organización, consciente de ello, ha integrado el tema de riesgos a su Sistema de Gestión, para ello se ha apoyado en los lineamientos de la ISO 31000, para la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el monitoreo, y la revisión del riesgo, tanto desde los niveles estratégicos como en cada uno de los procesos. Como resultado de este proceso, se obtuvieron los siguientes elementos:

- Política de Gestión de los Riesgos, en la cual se establecen las directrices para gestionar eficientemente los riesgos a que están expuesta la organización en general.
- Identificación y evaluación de los riesgos estratégicos y riesgos de procesos, tanto positivos como negativos, que pueden incidir en el logro de las iniciativas estratégicas definidas con el modelo de Balanced Scorecard, esto incluye la construcción de los Mapas de Riesgo.
- El análisis de causas y las acciones de mitigación para los riesgos identificados y el seguimiento de acciones preventivas, que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad.

- El reporte de riesgos materializados, que alimenta la matriz de riesgos y reclasifica los riesgos identificados en el mapa, lo que hace de este un proceso dinámico.

## **Documentación y Gestión del Conocimiento**

La documentación de los procesos es una de las fortalezas que esta organización tiene no solo para demostrar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad, sino gestionar su conocimiento y el desarrollo de su capital humano. Es así como al interior la organización, se cuenta con un área responsable de la documentación de los procesos, la cual trabaja en conjunto con los líderes y equipos de trabajo de las diferentes áreas para la elaboración, análisis, revisión, publicación, divulgación y actualización documental de la organización.

La organización cuenta con una red corporativa, en donde posee un repositorio digital para la publicación y actualización de los documentos, así como de los informes de gestión, capacitaciones, memorias, que apoyen la efectiva gestión del conocimiento, blogs, y chats internos para que cada uno de los colaboradores pueda aportar en la solución de problemas, identificación de oportunidades y construcción colectiva del conocimiento.

## **Implementación**

La implementación de la metodología, se da a través de los siguientes mecanismos:

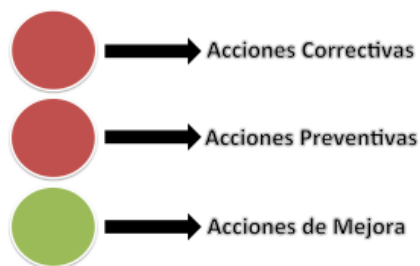
- Comunicación efectiva, desde el nivel directivo hacia los colaboradores y en doble vía.
- Actividades de capacitación, entrenamiento y acompañamiento.
- Establecimiento de planes y cronogramas de trabajo.

## **Verificación, Monitoreo, Medición y Control**

La verificación, monitoreo y control, parte desde el autocontrol, la autorregulación y la autogestión que los colaboradores realicen de su propio trabajo. En la organización, la verificación y el monitoreo son permanentes e incluyen las actividades de acompañamiento realizadas directamente por los líderes de procesos, y por el área responsable de la Evaluación y el Control Interno, para asegurar el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los

objetivos estratégicos y operativos, la prevención de los hechos que generen pérdidas para la organización y la detección de desviaciones que afectan el desempeño de los procesos.

En esta etapa de verificación y monitoreo, la organización se apoya en el Balanced Scorecard, para la medición de los indicadores estratégicos y operativos y el monitoreo en el comportamiento de los mismos. El BSC actúa como una especie de “semáforo”, que identifica cuáles indicadores cumplen las metas establecidas, cuáles potencialmente pueden incumplirse o presentan incumplimientos menores y cuáles incumplen las metas. Esto permite que cada uno de los procesos de la organización realice el análisis de causas y establezca los planes de acción correctiva, preventiva y de mejora, apoyando el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión Empresarial.



**Figura 7.** Metodología Integrada de Gestión ISO 9001 y Balanced Scorecard. Fuente: Elaboración Propia

## **Auditorías Integrales**

La organización ha establecido un proceso de Auditorías Integrales que involucran un proceso de planeación, ejecución y seguimiento y cuyos objetivos son:

- Evaluar sistemática y constantemente los resultados de la organización con respecto al cumplimiento de las directrices y metas establecidas, al logro de los objetivos corporativos.
- Asegurar la conformidad y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta las disposiciones de la organización y la Norma ISO 9001.

La organización se apoya en un grupo de auditores de sus diferentes procesos, quienes reciben capacitación y entrenamiento. Como resultado, se establecen acciones de mejoramiento.

## **Planes y Acciones de Mejoramiento**

Los planes y acciones de mejoramiento, se constituyen en la etapa de cierre y en el nuevo punto de partida para el ciclo de mejoramiento continuo. Como aspecto importante, la organización cuenta con Equipos Primarios de Trabajo en cada uno de los procesos, el líder de cada proceso junto a su equipo de trabajo, se reúnen periódicamente para analizar la información que se genera en cada proceso con el fin de hacerle seguimiento a las acciones tomadas.

La organización se destaca por la ideación e implementación de acciones para elevar el desempeño de los procesos. Al finalizar el año se premia el área con mayor número de mejoras implementadas y la mejora de impacto.

### **Principales factores y condiciones de éxito de la metodología**

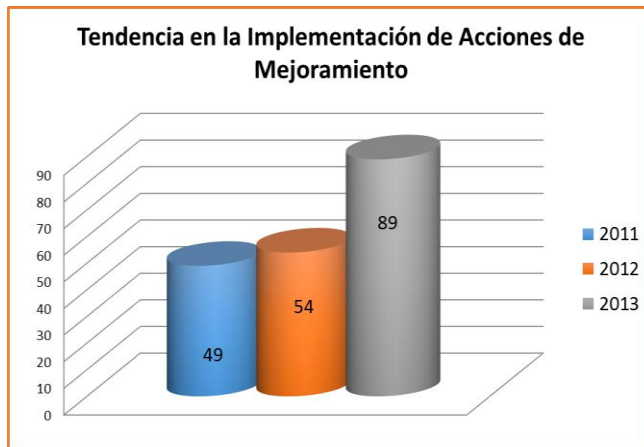
- **Empowerment o “poder de decidir y de actuar”:** cada colaborador de la organización, conoce sus responsabilidades, su contribución al logro de los objetivos, sus alcances y limitaciones en su accionar.
- **Trabajo en equipo:** la metodología integrada, debe facilitar el trabajo en equipo, lo que genera en las organizaciones la captura de sinergias en pro de los objetivos corporativos.
- **Compromiso de la Alta Dirección y Grupo Directivo:** el éxito de la metodología integrada parte del compromiso de los niveles mas altos de la organización, pues son ellos quienes establecen el contexto estratégico y pueden alinearlos al resto de la organización, comunican las decisiones y cambios en el sistema, mueven los recursos para la implementación efectiva, realizan el seguimiento y establecen los planes de acción, es por esto que su papel es fundamental en el logro de los objetivos y resultados.
- **Capacitación continua del capital humano:** la organización se preocupa por invertir en conocimientos y en acciones de formación para estructurar un capital humano con las capacidades necesarias para el logro de los objetivos desde sus diferentes procesos, Anualmente, se desarrolla un Plan de Capacitación donde se tienen en cuenta las necesidades de cada uno de los procesos y el desempeño del equipo humano.
- **Incentivos, reconocimientos y estabilidad para los colaboradores:** la metodología integrada funciona en la medida en que las organizaciones brinden a sus colaboradores la posibilidad de crecer junto con la compañía Es por esto que los incentivos, el

reconocimiento y la estabilidad juegan un papel importante, pues generan compromiso y orientación hacia la innovación y la mejora continua.

- **Énfasis en los Sistemas de Información como soporte a la toma de decisiones:** uno de los factores de éxito para la implementación de la metodología radica en los sistemas de información que tiene la organización para apoyar sus procesos de medición, análisis de datos y toma de decisiones. La empresa cuenta con aplicaciones como Balanced Scorecard, Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora, Quejas y Reclamos, así como aplicaciones para el desarrollo de los diferentes procesos, esto permite que las decisiones se tomen en tiempo real y basadas en hechos mas que en suposiciones.
- **Comunicación efectiva de los resultados y cambios a implementar.**

## Resultados

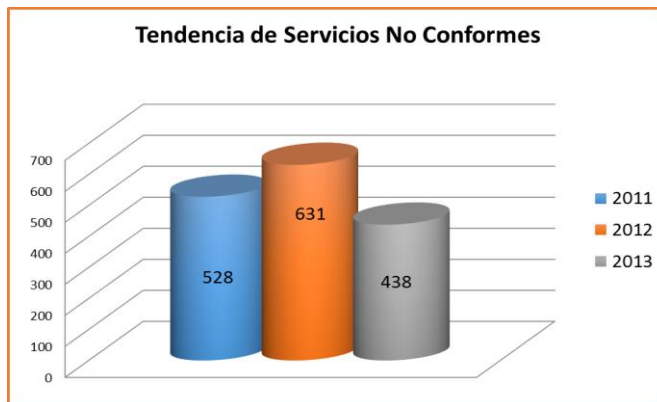
Para la organización, la metodología integrada, ha reportado beneficios cuantitativos tales como:



**Figura 8.** Tendencia en la implementación de acciones de mejoramiento. Fuente: Elaboración Propia



**Figura 9.** Tendencia en la implementación de acciones de mejoramiento. Fuente: Elaboración Propia



**Figura 10.** Tendencia en los Servicios No Conformes. Fuente:



**Figura 11.** Tendencia en el Índice de Satisfacción del

- Disminución del 22.5% de servicios no conformes en los últimos tres años.
- Disminución de las quejas y reclamos de los clientes en un 43.4% en los últimos tres años e incremento en las acciones de mejora al interior de la organización.
- Índices de Satisfacción del Cliente superiores al 97%
- Incremento en la participación en el mercado, llegando al 33%.
- Mejoramiento de índices económicos, financieros y generación de utilidades.
- Cumplimiento de las iniciativas estratégicas en mas de un 80% anual.

Igualmente, se destacan los siguientes beneficios cualitativos con el uso de la metodología:

- Facilita la integración con otros sistemas de gestión, según la orientación estratégica del negocio.
- Mejora la efectividad de la organización, al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- Optimiza los recursos asignados al implementar las estrategias corporativas.
- Permite que los colaboradores trabajen en forma coordinada en busca de los objetivos de la organización y acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.<sup>1</sup>
- No solo se logra la satisfacción del cliente, sino de todas las partes interesadas.<sup>2</sup>
- Ayuda a que los procesos de comunicación fluyan con mayor rapidez y sean mas efectivos.

## **Conclusiones**

En un entorno empresarial cada vez mas competitivo y cambiante, las organizaciones están llamadas a buscar e implementar métodos de gestión organizacional que consideren a la empresa como un todo, como una red de procesos que contribuye desde diversas perspectivas en la búsqueda de los objetivos organizacionales, que permita la generación de capacidades y la

---

<sup>1</sup> Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad/Humberto Cantú Delgado. México: Mc Graw-Hill, 2001.

<sup>2</sup> Ídem

captura de sinergias para alinear la estrategia con el diario accionar, que generalmente se encuentra divorciado en las organizaciones.

La metodología integrada del Balanced Scorecard con el Modelo de Gestión de Calidad ISO 9000, muestra resultados significativos en las organizaciones, la expuesta en este trabajo es un ejemplo de los beneficios que se obtienen al utilizar una metodología estratégica sumada a una metodología de gestión, que contribuye al alineamiento estratégico y al mejoramiento continuo.

### **Referencias Bibliográficas**

Cantú , H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Kaplan R. y Norton D. (2006), Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D (2009). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 3ª Ed.

Kristensen K. y Westlund A. (2004), "Performance measurement and business results", Total Quality Management & Business Excellence, 15 (5-6): 719-733

Liu, D., Van. S. (2003). Balanced Scorecard for Quality Excellence in the Construction Industry: a Success Story. Hong Kong: Society for Quality.

International Estandarization Organization ISO (2008). ISO 9001:2008.

International Estandarization Organization ISO (2010). ISO 31000.

International Estandarization Organization ISO (2008). ISO 9001:2015.