

# Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV

**Iñaki Heras**

Germán Arana / César Camisón / Martí Casadesús / Aloña Martiarena





Gestión de la Calidad y Competitividad  
de las empresas de la CAPV



# Gestión de la Calidad y Competitividad de las empresas de la CAPV

**Iñaki Heras (Dir.)**

**Germán Arana  
César Camisón  
Martí Casadesús  
Aloña Martiarena**

2008  
Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad  
Fundación Deusto

## Serie Competitividad

### Autoría

*Iñaki Heras Saizarbitoria*, Catedrático de Escuela Universitaria del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, es profesor de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia/San Sebastián.

*Germán Arana Landín*, Profesor Titular de Escuela Universitaria del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, es profesor de la Escuela Universitaria Politécnica de Donostia/San Sebastián.

*César Camisón Zornoza*, Catedrático de Universidad del Departamento de Administración de Empresas de la Universitat Jaume I, es profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Castellón.

*Martí Casadesús Fa*, Profesor Titular de Universidad del Departamento de Organización, Gestión Empresarial y Diseño de producto de la Universitat de Girona, es profesor en la Escuela Politécnica Superior de Girona.

*Aloña Martiarena Arrizabalaga*, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, es becaria de investigación en el Instituto Vasco de Competitividad.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org) <<http://www.cedro.org>>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Con el apoyo de SPRI-Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Euskaltel, Gamesa, Kutxa y Repsol-Petronor.

© Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto



Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián  
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323  
[comunicacion@orquestra.deusto.es](mailto:comunicacion@orquestra.deusto.es)  
[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

© Publicaciones de la Universidad de Deusto  
Apartado 1 - E48080 Bilbao  
Correo electrónico: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

ISBN: 978-84-9830-192-2

Depósito legal: BI-109-9

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 1: Introducción   | 9   |
| Capítulo 2: El paradigma de la Gestión de la Calidad y la competitividad                           | 13  |
| Capítulo 3: Las normas ISO 9000 y el modelo EFQM en la CAPV: un análisis descriptivo y comparativo | 45  |
| Capítulo 4: La política de promoción de la Calidad de las AA. PP.                                  | 87  |
| Capítulo 5: Resumen de las aportaciones empíricas previas  | 115 |
| Capítulo 6: Aportaciones empíricas del trabajo de campo realizado                                  | 135 |
| Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones finales   | 179 |
| Bibliografía   | 197 |



# Capítulo 1: Introducción

## 1.1. Presentación

En los últimos años, el paradigma de la Gestión de la Calidad ha tenido éxito en nuestro entorno empresarial. La extensión de dicho paradigma se ha basado, en síntesis, en dos grandes pilares: por un lado, en la difusión exitosa de las normas ISO 9000 para la implantación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad<sup>1</sup>, y, por otro, en la también exitosa difusión del modelo de autoevaluación EFQM.

Organizaciones de todo tipo de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), tanto de carácter público, como privado, se han involucrado en la difusión de la Gestión de la Calidad. En efecto, tal y como se detalla en el presente Informe, la CAPV cuenta con unos indicadores de adopción de estos sistemas y modelos punteros tanto a nivel estatal, como internacional.

Estos indicadores se han alcanzado gracias al trabajo y esfuerzo de un número importante de organizaciones privadas y públicas. Ahora bien, ¿cuál ha sido el efecto de la introducción de estos sistemas y modelos en las empresas vascas? En la literatura, tanto en la profesional, como en la académica, la *calidad* es considerada como uno de los factores de éxito competitivo más importante. Existe, con todo, una gran confusión conceptual sobre cuál es el verdadero contenido del término *calidad* como factor competitivo, al tiempo que hay asimismo una confusión reseñable en lo que se refiere a la interpretación de la evidencia empírica existente al respecto.

Si bien antes de la publicación del presente Informe existían algunas investigaciones sobre esta cuestión en la CAPV, resultaba necesario, a nuestro entender, que se avanzara en esta línea objeto de estudio y se desarrollara un Informe riguroso que, por un lado, sintetizara los resultados de los estudios previos llevados a cabo al respecto en los últimos años, y que, por otro, recogiera nuevas evidencias sobre la cuestión planteada.

---

<sup>1</sup> Se suele hablar de «normas ISO 9000» o de «familia de normas ISO 9000» para referirse al conjunto de normas de la misma serie, aunque en la versión de 2000 la única norma que incluye un modelo para implantar un sistema de gestión certificable es la ISO 9001. Lo que sucede es que en las versiones de 1987 y 1994 existían, además de la norma ISO 9001, las ISO 9002 e ISO 9003, que también incluían modelos de sistemas de gestión certificables, de ahí que todavía se siga manteniendo el plural que se utilizaba con anterioridad. También se habla, en sentido laxo, de «norma ISO 9000» o de «certificación conforme a ISO 9000», si bien se debería hablar, en propiedad, de «norma ISO 9001» o de «certificación conforme a ISO 9001» (en la serie actual existe una ISO 9000 como tal, pero se trata de una norma para definiciones y terminología).

## 1.2. Objetivos del Informe

El presente Informe tiene como objetivo central realizar una síntesis de los resultados de los diferentes estudios llevados a cabo en la CAPV sobre la adopción de los sistemas y modelos de la Gestión de la Calidad, y resumir los resultados de un extenso trabajo de campo que se ha desarrollado de forma expresa para este Informe encargado por el Instituto Vasco de Competitividad.

El Informe trata de recoger una serie de evidencias, conclusiones y recomendaciones de interés para el conjunto de los agentes interesados en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas de la CAPV, en especial para los decisores públicos relacionados con la implantación de las medidas de política industrial destinadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas de dicha Comunidad.

La difusión del paradigma de la *calidad* en la CAPV no sólo se ha producido en el ámbito industrial y en el de los servicios auxiliares y conexos a dicha actividad industrial, pues resulta también reseñable su especial incidencia en otros sectores de actividad trascendentales como el de la sanidad o la educación; con todo, este Informe se centrará sobre todo en aquéllos, por tratarse de los sectores más abiertos a la competencia externa existente en los mercados internacionales.

Este Informe, de carácter descriptivo, exploratorio y normativo, se ha tratado de llevar a cabo desde una perspectiva rigurosa y crítica, y se ha tratado siempre de ofrecer un conjunto de aportaciones y reflexiones constructivas para la mejora de los resultados de un paradigma que tanta trascendencia ha tenido en nuestras organizaciones.

## 1.3. Estructura del Informe

El presente Informe se estructura en siete capítulos más un apartado dedicado a la bibliografía básica y otro dedicado a los anexos del Informe.

Una vez recogido en este capítulo primero la presentación e introducción pertinente al Informe, en el segundo capítulo se consigna una aproximación teórica y conceptual al tema objeto de estudio, la Gestión de la Calidad, puesto que existe una serie de malentendidos conceptuales habituales que, en nuestra opinión, debe ser clarificada.

En el capítulo tercero del Informe se realiza un estudio descriptivo de la incidencia de la difusión de los sistemas y modelos de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV. A tal efecto se utilizan, entre otras, las principales bases de datos de información económica y empresarial disponibles en el Instituto Vasco de Competitividad.

El capítulo cuarto muestra un breve análisis de la política de promoción de la calidad de las diferentes Administraciones Públicas con competencias sobre la materia en la CAPV. Debido al reparto competencial vigente, el examen se centra en la labor realizada desde la Administración Autonómica, aunque también se analizará la actuación de otros estamentos públicos, como la labor de promoción de las Diputaciones Forales de los tres Territorios Históricos.

En el quinto capítulo del Informe se sintetizan los principales resultados de los estudios previos llevados a cabo en la CAPV en relación con el tema que nos ocupa, para, en el sexto capítulo, el más extenso de este documento, establecen los principales resultados del trabajo de campo específico desarrollado en el marco del proceso de realización del presente Informe.

En el séptimo y último capítulo se recogen las principales conclusiones derivadas del análisis realizado y las principales recomendaciones dirigidas a los diferentes agentes involucrados.

Aunque en este documento de síntesis del estudio realizado no se pretende ofrecer una aportación *academicista* del tema objeto de análisis, en aras del rigor necesario, se ha opta-

do por reseñar al estilo académico las principales fuentes de información documentales utilizadas, fuentes que se recogen de forma detallada en el apartado bibliográfico.

#### 1.4. Trabajo de campo realizado

Son dos los fenómenos concretos relacionados con la difusión de la Gestión de la Calidad los que se han tratado de analizar en este Informe: por un lado, la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en estándares internacionales (principalmente, ISO 9001); y por otro, la utilización del modelo de Gestión de la Calidad Total y Excelencia EFQM. Para analizar dichos fenómenos se han utilizado tanto metodologías de investigación cuantitativas, como cualitativas.

Además de los análisis cuantitativos basados en los datos disponibles en el Instituto Vasco de Competitividad, se planificó y llevó a cabo una encuesta en la que participaron representantes de empresas que, conforme a la información aportada por Euskalit, habían trabajado con el modelo de autoevaluación EFQM.

No se planificó la realización de un trabajo de campo específico basado en metodología cuantitativa de recogida de información mediante una encuesta dirigida a las empresas certificadas en la CAPV (cerca de 5000 certificados según los últimos datos disponibles), puesto que, conforme a la experiencia del equipo investigador, hubiera resultado muy costoso y difícil llegar a tasas de respuesta significativas. Se ha de tener en consideración, además, que ya se contaba con un estudio previo de estas características realizado en la CAPV con la participación de 214 empresas certificadas (Heras, 2001), estudio que se sintetiza en el capítulo quinto de este Informe. Ahora bien, se ha de señalar que del trabajo empírico cuantitativo llevado a cabo para el análisis de la utilización del modelo EFQM, se extrajo también una información de gran interés sobre las características de la difusión de las normas ISO 9000, ya que gran parte de las empresas consultadas contaban también con experiencia en la utilización de dichas normas.

Por otra parte, se utilizó asimismo la metodología de investigación cualitativa basada en entrevistas personales en profundidad a los principales agentes involucrados en el proceso de difusión de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV. En concreto, tal y como se detalla en el capítulo sexto del Informe, se mantuvo una serie de entrevistas muy interesantes y fructíferas con representantes de organizaciones tractoras en materia de Gestión de la Calidad, empresas que han adoptado dichos sistemas y modelos, representantes de asociaciones empresariales, empresas consultoras, organismos certificadores, representantes de las Administraciones Públicas, representantes de la fundación Euskalit y otros agentes sociales, como, por ejemplo, los representantes sindicales.

Interesa señalar que todas las aportaciones valorativas puestas a disposición de este Informe, a excepción de las verdadas por las personas que actuaban en representación de una institución o un organismo público competente, se ajustan al principio de confidencialidad, en la medida en que se han eliminado las referencias a la identidad de las personas que las han realizado.

En lo que atañe a las entrevistas personales, habría que destacar la excelente disposición mostrada por la gran mayoría de las personas a la que se le solicitó su colaboración. Una parte importante de ellas accedió a colaborar en el trabajo de campo no sólo mediante la participación en las citadas entrevistas, sino también mediante la puesta a disposición de los autores de este Informe de todo un conjunto de información y documentación muy relevante. Además, se ha de señalar que en el caso de las personas que al final no pudieron participar en el trabajo de campo cualitativo, en la mayoría de los casos existió una disposición inicial a la colaboración, pero tras repetidos intentos por contactar con ellas por parte de las personas encargadas de realizar el trabajo de campo, no pudo llevarse a cabo el contacto final, en gran medida debido a problemas de agenda de dichas personas contactadas.

## 1.5. Agradecimientos

En primer lugar debemos transmitirles nuestro más sincero agradecimiento a todos los agentes que participaron en el trabajo de campo cualitativo. Somos conscientes de que en unos tiempos en los que la carga de trabajo es intensa y las agendas se hallan repletas de reuniones y otros compromisos profesionales ineludibles, no resulta sencillo hacer un hueco en ellas para este tipo de entrevistas. Muchas gracias, por consiguiente, a todas y cada una de las personas que participaron en dichas entrevistas por su importante colaboración. Hemos de transmitirles nuestro agradecimiento también al resto de las personas que fueron contactadas pero que, finalmente, no pudieron ofrecernos su aportación.

El agradecimiento debe hacerse extensivo igualmente a los responsables y el personal técnico de los diferentes Departamentos de las Administraciones Públicas consultados. En concreto, hemos de transmitir nuestro más sincero agradecimiento a los responsables y al personal técnico de la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, y al personal técnico de los distintos Departamentos competentes de las Diputaciones Forales de los tres Territorios Históricos consultados.

En esta misma línea, merece un acento especial el agradecimiento que le debemos transmitir a Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, y en especial a su director, Mikel Ugalde, por su importante participación y por el apoyo recibido desde el inicio del trabajo de campo realizado en el marco de este Informe.

Nuestra gratitud también a todas las personas que, de forma totalmente desinteresada participaron en la encuesta realizada, aportándonos sus conocimientos y puntos de vista sobre la difusión del paradigma de la calidad en la CAPV; hemos de destacar, una vez más, la importancia de sus aportaciones recogidas en dicha encuesta.

A lo largo del proceso de planificación y realización de este Informe se ha solicitado también la colaboración de diversas entidades y personas, a quienes también deseamos transmitir nuestro más sincero agradecimiento. Gracias, entre otros, al personal técnico consultado en el Ministerio de Industria y en los departamentos de promoción empresarial e industrial de las distintas Comunidades Autónomas —en especial al CIDEM, Centre Innovació i Desenvolupament Empresarial, organismo de la Generalitat de Catalunya—. Asimismo, desde estas líneas, les transmitimos nuestro especial agradecimiento a José Ignacio Wert, actual presidente de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, y a Manuel Camporro, director de Forum Calidad.

Por último, hemos de transmitirles también nuestro agradecimiento más sincero a los responsables del Instituto Vasco de Competitividad y, en especial, al profesor Mikel Navarro Arancegui, por el apoyo ofrecido en todo momento en el transcurso de la realización de este Informe.

# Capítulo 2: El paradigma de la Gestión de la Calidad y la competitividad

## 2.1. Introducción

En este capítulo se analiza el marco conceptual en el que se sitúa este Informe. Si bien no se pretende ofrecer una visión *academista* sobre los conceptos relacionados con la *calidad* y la Gestión de la Calidad, y sobre las interrelaciones existentes entre ellos, sí que se tratará de aportar una visión crítica, clara y rigurosa.

Este capítulo se estructura de la forma siguiente: en primer lugar, se realiza una breve pero, en nuestra opinión, obligada introducción a los conceptos de *calidad* y Gestión de la Calidad, que han generado mucha confusión y disparidad de perspectivas. En dicho punto se abordará de forma muy resumida la descripción introductoria a los principales modelos de Gestión de la Calidad, para centrarnos en las principales confusiones que se generan, en nuestra opinión, sobre ellos. A continuación, se analizan los principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad. Por último, se cierra el capítulo analizándose el fenómeno de la Gestión de la Calidad desde la perspectiva de los paradigmas de gestión y la generación de conocimiento en el ámbito de la dirección y gestión de empresas.

## 2.2. El concepto de Calidad y Gestión de la Calidad

### 2.2.1. Introducción

En las últimas décadas del siglo xx surgió con gran fuerza en el ámbito empresarial una nueva cultura, movimiento o *paradigma* de gestión empresarial que ha tenido como centro el concepto de la Calidad. En su origen se trataba de un movimiento que tuvo su impacto en las empresas del ámbito industrial, aunque conforme avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, ha llegado a casi todos los sectores económicos: servicios financieros, educación, servicios sanitarios y sociales, entre otros.

Como no podría ser de otra forma en un ámbito como el de la gestión y organización de empresas, la difusión de este *paradigma de la calidad* ha traído consigo la profusión de toda una serie de conceptos, métodos, herramientas y modelos de gestión de muy diferente alcance: círculos de calidad, Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Gestión de la Calidad Total, normas ISO 9000, modelo EFQM, AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), *Benchmarking*, Herramientas de la Calidad, Seis Sigma, y un largo etcétera.

Toda esta oleada ayudó a la popularización de este paradigma de gestión, pero no consiguió, desde luego, tal y como se puede constatar en la literatura del mundo académico, de

los grandes gurús y de los *practitioners*, generar un consenso de calidad en lo que respecta a la tipología y conceptualización básica de este ámbito de conocimiento<sup>2</sup>.

### 2.2.2. Concepto de Calidad

El término *calidad* está muy presente en el día a día. Se habla de la calidad de los productos, de la calidad de las empresas, de la calidad de la enseñanza, de la calidad de la sanidad, o de la calidad de vida. La idea que se pretende transmitir con el concepto parece clara, aunque, como veremos, no está exenta de ambigüedad y confusión.

En primer lugar, habría que dejar bien claro cuál es el sujeto u objeto de referencia. Es decir, ¿calidad de qué? No es lo mismo que se haga referencia a la calidad de un producto o de un servicio, a la calidad de los procesos productivos de una empresa o incluso a la calidad del modo en que una organización determinada es gestionada. Pues bien, en demasiados casos, no se delimita el sujeto u objeto de estudio, y es ahí donde surgen las principales confusiones.

Los estudiosos de la calidad de los productos subrayan sus diferentes dimensiones (fiabilidad, durabilidad, versatilidad, diseño, imagen, etcétera) y la importancia de la apreciación subjetiva de los consumidores al evaluarlos. Subrayan, además, que, si bien comúnmente se afirma que un producto o servicio es de mayor calidad que otro si cuenta con un nivel superior de atributos o de cualidades, en sentido estricto, tal y como se suele subrayar desde la disciplina del marketing, se trata de dos productos muy diferentes, con requerimientos, atributos o características muy diferentes —por ejemplo, el precio—, por lo que, hablando en propiedad, habría que decir que, en ese caso, existe una diferencia entre los atributos del producto o servicio, no una diferencia de calidad (por lo menos, debida a la diferencia de gama).

Como afirma el profesor Garvin (1988) en un conocido ejemplo, una bombilla de 100 vatios alumbrará más que otra de 60 vatios, pero muy pocos consumidores pensarán que eso se debe, solamente al menos, a diferencias de calidad en las dos bombillas. Sencillamente sitúan ambas bombillas en diferentes niveles de prestaciones. En definitiva, se pretende subrayar que las comparaciones de calidad no tienen sentido más que entre productos destinados a satisfacer necesidades o deseos similares y vendidos a un nivel de precios similar.

Llegados a este punto, resulta pertinente hacer referencia, aunque sea de forma muy breve, a las definiciones de *Calidad de productos y servicios* defendidas por los grandes gurús del ámbito de la Calidad, que tanta influencia han tenido en este ámbito. Cabría hacer referencia, entre otros, a la «adecuación al uso previsto» de Juran (1974), a la «conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente» de Crosby (1979) o a la «satisfacción del cliente» de Feigenbaum (1961).

Las dos primeras acepciones tienen su origen en el ámbito industrial, donde, en algunas ocasiones, el diseño del producto y los requerimientos técnicos son establecidos por el cliente de forma explícita (por ejemplo, mediante el pliego de condiciones de los contratos). La tercera acepción es, desde luego, menos limitada y más útil para un entorno económico general en el que las relaciones entre clientes y proveedores no siempre funcionan mediante el establecimiento de requerimientos explícitos y formales por parte de los clientes, y más si cabe, en aquellos sectores de actividad en los que son los fabricantes y no los clientes finales quienes guían el flujo de producción de los bienes y servicios.

---

<sup>2</sup> Quien quiera profundizar en este apartado tiene a su disposición una amplia literatura académica y profesional; destacaríamos, en este sentido, la completa aportación del profesor Dale (2003), y las aportaciones propias recogidas en Casadesús, Heras y Merino (2005) y Camisón, Cruz y González (2007).

Por otra parte, en cuanto a la calidad de un servicio, los profesores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) establecen la base de la definición que cuenta con mayor aceptación: la calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Ahora bien, gran parte de la confusión se genera, a nuestro entender, cuando se trasladan estas definiciones, así como las perspectivas en las que se engloban, a otros ámbitos como el estudio de la calidad de la gestión de las organizaciones, o cuando, a partir de ellas, se realizan apreciaciones relacionadas con otras concepciones del término *calidad*. En gran medida, estas confusiones se encuentran también muy relacionadas con el concepto que se analiza a continuación.

### 2.2.3. El concepto de Gestión de la Calidad y su evolución

Como señalan los profesores Camisón, Cruz y González (2006), la Gestión de la Calidad es un constructo multidimensional sobre el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada, por lo que se trata de uno de esos términos que se utilizan para denominar cuestiones diferentes.

En efecto, las definiciones de este término varían mucho en cuanto a su alcance: desde definiciones puramente pragmáticas que la entienden como un conjunto de principios, prácticas y técnicas, hasta definiciones de mayor calado teórico que la definen como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas.

Al problema habitual de la traducción de términos anglosajones se le añade, además, la problemática de los procesos de reforma de los modelos existentes, por ejemplo, las normas ISO 9000, que pujan por cambios terminológicos muy propios de los procesos de generación de conocimiento en la gestión de empresas. Como afirman Camisón *et al.* (2006), cabe preguntarse si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios de los conceptos y de los modelos, o bien son un mero reflejo de la necesidad de diferenciación de los emprendedores de los distintos modelos en una arena marcada igualmente por una competencia creciente.

Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas<sup>3</sup>, definiremos aquí el concepto de Gestión de la Calidad (*Quality Management*), como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general.

Se puede entender la Gestión de la Calidad como una actividad funcional específica de la empresa (de hecho, en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas, y se crean departamentos de calidad), o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas). Esta última visión es la que más se prescribe en la literatura, si bien en la práctica —así lo hemos constatado una vez más en el trabajo de campo desarrollado—, todavía se tiende a recurrir a la primera.

Tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de Gestión de la Calidad en la empresa. De hecho, tal y como señalaba Desmarests (1995), el auge sin precedentes de la Gestión de la Calidad Total como filosofía y práctica de gestión empresarial, que supone, a nuestro entender, una de las formas de aplicar la Gestión de la Calidad en la empresa, generó no pocos malentendidos terminológicos en torno a la Gestión de la Calidad.

---

<sup>3</sup> Para un estudio en profundidad y riguroso sobre los diferentes enfoques de Gestión de la Calidad se puede consultar Camisón *et al.* (2006).

En síntesis, señalaremos que podemos definir tres grandes modalidades de Gestión de la Calidad en la empresa: la Inspección o Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total. Se trata de tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren radicalmente y que, de alguna forma, recogen también la evolución de la Gestión de la Calidad a lo largo de los años<sup>4</sup>.

En los primeros años de la producción en serie (años veinte y treinta en los EE. UU.), la calidad industrial era sinónimo de inspección final o inspección realizada una vez finalizada la producción, lo que garantizaba que los productos servidos al cliente cumplieran con los requisitos establecidos en el pedido. Se trataba del control de calidad tradicional. Incluía, en su vertiente más desarrollada, los muestreos, las curvas características de la operación y las tablas con niveles de aceptación de la calidad. La característica dominante se podría resumir en este caso como defecto-corrección-mejora.

Más adelante, hacia los años cuarenta, la Gestión de la Calidad se extiende del ámbito de la inspección final a la inspección durante el proceso de producción, donde no sólo se inspecciona el producto terminado, sino que se tratan de detectar los errores cuanto antes, de forma que se evite dar valor añadido a un producto defectuoso desde su origen. Asimismo, siendo conscientes de que la mayoría de los defectos surge en el proceso de fabricación, se empiezan a aplicar técnicas capaces de detectarlos cuando se producen; entre otras herramientas se utiliza, por ejemplo, el Control Estadístico de Procesos. Estas técnicas, como otras muchas del ámbito del *management*, se desarrollan y mejoran en el ámbito militar; las guerras se comenzaban a ganar o a perder en el propio proceso de fabricación de las armas, y, lamentablemente, en la Segunda Guerra Mundial la necesidad de incrementar la producción de material bélico se disparó.

En una posterior etapa, a partir de los años cincuenta, la calidad comienza a extenderse de la inspección final y de proceso, a la prevención de defectos. En plena crisis económica en la que la empresa tiene que realizar continuos ajustes y las inspecciones y los productos defectuosos suponen un importante coste, se constata que las inspecciones a las que se dedicaba tanto tiempo en realidad no mejoran nada. Para lo único que sirven es para constatar el número de defectuosos que se fabrican y para que éstos no lleguen al cliente. Debido a ello, se llega a la conclusión de que hay que invertir menos dinero en inspecciones y más en actividades de prevención de los defectos.

Comienzan a extenderse los sistemas de Aseguramiento de la Calidad, que establecen un mayor énfasis en el sistema de calidad de la empresa para mejorar la calidad de sus productos o servicios. El aseguramiento, como se analiza más adelante en profundidad, tiene por objeto sistematizar y formalizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa para tratar de asegurar que la calidad se halla incorporada al producto o al servicio. Se audita el sistema y no el producto; dicho de otra forma, lo importante es la calidad de los procesos y no su resultado.

En este sentido, se ha de destacar la labor de algunas organizaciones, empresariales y de otro tipo, que durante los años sesenta y setenta influyeron de forma notable en el desarrollo de normativas para el Aseguramiento de la Calidad. Así, entre las normas pioneras de Aseguramiento de la Calidad destaca una normativa de la OTAN relativa al Aseguramiento de la Calidad llamada *Allied Quality Assurance Publication*, y en la industria del automóvil el programa de valoración de proveedores Q101 de Ford.

---

<sup>4</sup> Otros autores realizan una clasificación menos simplificada de las diferentes modalidades de Gestión de la Calidad; por ejemplo, Camisón *et al.* (2006) diferencian siete modalidades: inspección de la calidad, control estadístico de la calidad, el control de la calidad total, el control de la calidad en toda la compañía, el enfoque humano, la gestión de la calidad de servicio y la gestión de la calidad total.

Cuadro 2.1. Diferencias existentes entre las tres modalidades clave de la Gestión de la Calidad

| Aspecto         | Inspección de la Calidad  | Aseguramiento de la Calidad   | Gestión de la Calidad Total   |
|-----------------|---|---|---|
| Ámbito          | Relacionado con el producto   | Principalmente proceso de producción y, en grado limitado, algunos servicios de apoyo         | Todos los procesos de la empresa  |
| Objetivo        | Detección de errores  | Crear confianza cumpliendo las normas y un sistema de calidad documentado<br>Eficacia interna | Lograr la satisfacción del cliente (interno y externo) mediante la mejora continua        |
| Filosofía       | Clasificación de los productos de calidad después de la fabricación | Generar la calidad desde el diseño a la entrega   | Mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización                               |
| Responsabilidad | Departamento de calidad e inspecciones                              | Representante de la dirección para el sistema de calidad                                      | Todo el personal  |
| Cliente         | Se presta poca atención   | Expectativas limitadas a las especificaciones expresadas                                      | Los clientes internos y externos son básicos  |
| Calidad         | Conformidad con las especificaciones del producto final             | Conformidad con el sistema de calidad   | La calidad como es percibida por el cliente, y la calidad de la organización como un todo |
| Proveedores     | Se les presta poca atención   | Un elemento que debe ser controlado   | Es un eslabón importante  |
| Modelos         | Especificaciones de producto  | ISO 9001, EAQF, VDA, QS 9000, ISO/TS 16949  | EFQM, Premio Deming, Malcom Baldrige, Modelo iberoamericano                               |

Fuente: adaptado de Desmarests, 1995.

Lo que se podría denominar como *revolución de la calidad* se produce en los años setenta y ochenta del siglo xx, aunque mucho antes —como es de esperar en una situación de evolución tan heterogénea— ya había empresas y personas que propugnaban las teorías modernas de la Gestión de la Calidad (resulta destacable, en este sentido, la enorme pujanza de las empresas japonesas en el desarrollo de filosofías y herramientas para la mejora de la calidad).

La calidad empieza a dejar de centrarse tanto en el producto, en el servicio o el proceso, y pasa a formar parte de las personas y de las actividades que éstas realizan. La Gestión de la Calidad termina por extenderse a todos los ámbitos de la empresa, y se convierte en un factor estratégico. No se puede responsabilizar tan sólo a una persona o un departamento de la

calidad del producto o el servicio final, ya que todos intervienen en el resultado final aunque algunos lo hagan más directamente que otros.

Surge, en definitiva, la Gestión de la Calidad Total como filosofía de gestión centrada en la calidad, basada en la participación de todos los miembros de la empresa, y que trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo en este término a los clientes externos e internos, es decir, también a los empleados), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad.

#### 2.2.4. El Aseguramiento de la Calidad y las normas ISO 9000

Los sistemas de Aseguramiento de la Calidad basados en estándares de sistemas de gestión internacionales han tenido una extensa difusión en los últimos veinte años. Se trata de un fenómeno que surge del ámbito de la normalización relacionado con la gestión empresarial en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados (Heras, 2006a).

La estandarización o normalización se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía. En sus orígenes, al inicio del siglo xx, la normalización nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, y favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie y la reparación y mantenimiento de los productos y servicios.

La normalización representa un mecanismo de coordinación y un instrumento de regulación comparable a otros instrumentos como la regulación pública, los mercados o las jerarquías u organizaciones formales (Brunsson y Jacobsson, 2000). En una economía global, sin la normalización y su fruto —las normas, los estándares o las especificaciones técnicas—, los intercambios se dificultarían sobremanera. La normalización, por consiguiente, puede fomentar el comercio internacional, gracias a la supresión de obstáculos debidos a las diferentes prácticas nacionales.

No obstante, en muchas ocasiones, estas normas, al no ser verdaderamente globales, se constituyen en barreras no arancelarias para las relaciones comerciales internacionales: como han subrayado diversos autores, mientras las barreras arancelarias son cada vez menores, las no arancelarias —las normas técnicas y las regulaciones que afectan a los requisitos de los productos, servicios e, indirectamente, a los procesos de producción— cobran una mayor importancia (Krugman y Obstfeld, 2000; Blanco y Bustos, 2004).

Por otra parte, como subrayan O'Rourke (2006) y Christmann y Taylor (2001), la incapacidad de los países para ejercer una regulación pública en determinados ámbitos de actuación, como el medioambiental o el relativo a los derechos de los trabajadores, ha intensificado el interés por la autorregulación de las empresas (*self-regulation*), cuestión esta que también afecta de lleno al fenómeno de los estándares de gestión. En efecto, si en los Estados modernos la principal labor reguladora compete a la Administración Pública, agente que cuenta para ello con diferentes capacidades sancionadoras e incentivadoras, los nuevos organismos supranacionales que surgen de la decadencia del Estado-nación —como la UE, las Naciones Unidas o la OCDE— no cuentan, sin embargo, con esa autoridad jerárquica y sancionadora, por lo que surgen nuevas instituciones reguladoras no pertenecientes a la esfera pública reguladora tradicional. Para Mendel (2002) la estandarización representa, en este orden de cosas, una forma de coordinación y gobernanza híbrida en auge. En definitiva, desde esta perspectiva se analiza la estandarización como una nueva forma de regulación alternativa a la regulación pública tradicional.

Entre estas *nuevas* instituciones reguladoras destacan los organismos de estandarización o normalización. La Organización Internacional para la Estandarización, conocida por su acró-

nimo ISO (*International Organization for Standardization*), junto con el organismo IEC (*International Electro Technical Commission*) y el ITU (*International Telecommunication Union*), son las principales organizaciones internacionales de normalización. Estas tres organizaciones han creado junto con la OMC (*Organización Mundial del Comercio*) una alianza estratégica con el objetivo común de promover la creación de un sistema de comercio global libre y justo. Este acuerdo, denominado *Technical Barriers to Trade* (Barreras técnicas al comercio), incluye el establecimiento de un código de conducta para la preparación, adopción y aplicación de los estándares que se sustenta en los principios de no-discriminación y armonización, así como en el objetivo de que se evite que los estándares internacionales se conviertan en unas barreras técnicas innecesarias al libre comercio.

Creada en 1947, ISO es una entidad compuesta por más de 100 países miembros, cuyo objeto consiste en favorecer el desarrollo de la normalización, permitiendo así facilitar el intercambio de productos y servicios entre países. En la actualidad cuenta con más de 15.000 normas internacionales publicadas (denominadas *normas ISO*), de las que sólo unas pocas son estándares de gestión. A nivel europeo destaca, asimismo, la agrupación europea de organismos estatales de normalización CEN (*Comité Européen de Normalisation*), que emite las normas EN (*European Norm*). Creada en 1961, es una asociación sin ánimo de lucro de carácter científico y técnico que, desde su creación, ha aprobado más de 6.000 normas y documentos, fruto de la labor de cerca de 300 grupos de trabajo. En cada país existen también organismos nacionales de normalización. En España es Aenor (*Asociación Española de Normalización y Certificación*) el organismo reconocido oficialmente, entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado y de ámbito nacional, constituida en el año 1986, que emite las normas UNE (Una Norma Española).

El término «estándar de gestión» o «estándar de sistema de gestión» (en inglés *management system standard*), se puede definir como «un conjunto de directrices y pautas promulgadas por un organismo, por lo general no-gubernamental y sin ánimo de lucro, que hacen referencia, de forma más o menos concreta, a preceptos relativos a la gestión de una organización» (Heras, 2006). Estos estándares o normas de gestión cuentan con características comunes referidas a su estructura, terminología, contenido y posibilidad de que puedan ser certificadas por una tercera parte (*third-party certification*), que las hacen claramente identificables. Estos estándares o normas de gestión se diferencian, desde luego, de las normas y especificaciones técnicas relativas a los requisitos que han de cumplir determinados productos o procesos, aunque en no pocas ocasiones se tiende a confundirlos.

Un sistema de gestión se podría definir en este ámbito como el conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, instrucciones, etcétera), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: un mapa que nos define cuál es su estructura organizativa (que luego se plasma en los organigramas), cuáles son los procesos y procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (Gestión de la Calidad, Gestión Medioambiental, prevención de riesgos, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del *management*.

Por consiguiente, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión no hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas de resultados o desempeño (*performance standards*), sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empre-

sariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Por ejemplo, como señala Jacobsson (1993), un estándar de este tipo del ámbito de la seguridad en el trabajo no tiene que ver con las características del entorno de trabajo, sino con la planificación y los procedimientos que la organización debería desarrollar para tratar los temas relativos a dicho ámbito. Que una empresa implante dicha norma, y que un determinado organismo certificador independiente audite su implantación y la valide con la concesión de un certificado, supone que la citada organización tiene sistematizadas y formalizadas (documentadas) las actividades que dicho estándar trata de regular. Debido a ello, en muchas ocasiones desde el ámbito del *management*, estos estándares son criticados por su tendencia a la burocratización y rigidez excesiva (ver, por ejemplo, Seddon, 1997; Dick, 2000).

Los primeros estándares de sistemas de gestión surgen en el ámbito de la Gestión de la Calidad, en concreto, en el ámbito del Aseguramiento de la Calidad, que, conforme a la definición de la norma ISO 8402, se define como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que se aplican en el marco del Sistema de la Calidad para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá los requisitos para la calidad.

El origen de estos sistemas se remonta, según el profesor Dale (2003), al ámbito militar: es en los años cincuenta del siglo xx cuando el Departamento de Defensa de los EE. UU. constata la necesidad de incrementar la fiabilidad de los productos que compra y subcontrata, tratando de reducir, asimismo, la fuerte dependencia de los programas de inspección de proveedores que tenía en marcha como principal fuente de Aseguramiento de la Calidad. En este sentido, se podría afirmar que los primeros estándares de sistemas de gestión fueron los requerimientos contractuales de este tipo de compradores o contratistas que operaban en mercados de monopsonio o de semimonopsonio: se trataba de estándares específicos de clientes y/o de sectores que tenían un sesgo importante hacia la inspección y el control de la calidad interno. Cabe reseñar, en este orden de cosas, la creación a finales de los setenta del estándar militar americano MIL-Q-9858 o la publicación de las *Allied Quality Assurance Publications* de la OTAN. Fuera del ámbito militar también se podrían consignar los requerimientos de la industria eléctrica y nuclear, como las normas CSA-Z99 de *Canadian Standards Association* (CSA), o la aportación también importante de la industria aeroespacial y la NASA o la de la industria de la automoción, dominada por los grandes fabricantes estadounidenses, con otras normas reseñables (como la norma Q101 de Ford, por ejemplo).

Todos estos estándares de gestión basados en su certificación por tercera parte tienen como objetivo *externalizar* la actividad de inspección y auditoría de los sistemas de gestión, que, en sus orígenes, corresponde a la empresa compradora o que subcontrata una determinada actividad (actividad también denominada certificación *de segunda parte*), a una tercera empresa independiente que se dedica a certificar el cumplimiento de dichos estándares. Se trata de una forma de asegurar cierto nivel de calidad en proveedores y subcontratistas, sin que dicha labor de control de los sistemas de gestión de proveedores y subcontratistas afecten, tanto a la cuenta de resultados de las empresas compradoras.

Más adelante, también a finales de los setenta, algunos organismos nacionales de estandarización comenzaron a promulgar normas de sistemas de gestión de este ámbito, como la BS5750 de *British Standard Institution* (BSI), que fue promulgada en 1979. Pero es a mediados de la década de los ochenta cuando un fenómeno, en su inicio íntegramente europeo, empieza a surgir con fuerza a nivel internacional: la difusión de las normas ISO 9000 como base para implantar y certificar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad.

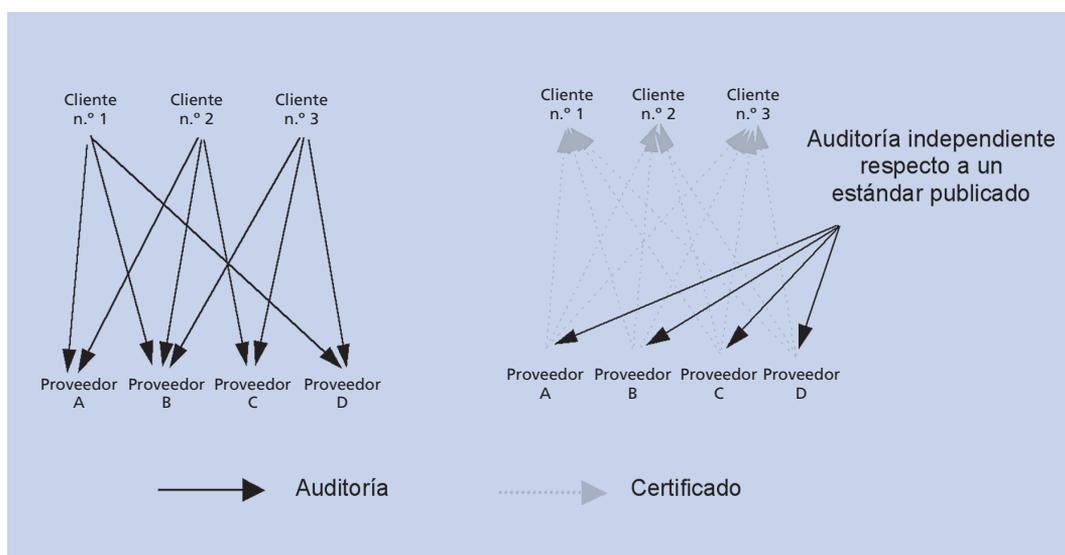
Según el profesor Dale (2003), fue el organismo británico BSI el que propuso formalmente la creación de un comité técnico ISO/TC 176 para desarrollar un estándar internacional para el aseguramiento de la calidad, comité en el que participaron unos 20 países en el desarrollo de esta norma que fue publicada por primera vez en 1987. Esta versión inicial de la norma se basaba en diferentes aproximaciones nacionales, principalmente en la norma britá-

nica BS5750 y en la experiencia de las empresas británicas en su utilización. Las normas ISO 9000 fueron adoptadas, en su origen, como las normas de la serie EN 29000 por el CEN, y como las UNE 66900 por Aenor.

Paralelamente, también se desarrollaron de forma considerable otros estándares de sistemas de gestión sectoriales de las grandes empresas multinacionales del sector de la automoción, como, por ejemplo, la norma QS9000 creada por el consorcio formado por Chrysler Corporation, Ford Motor Company y General Motors Corporation, que empezaron a desarrollarse en 1988 y se promulgaron por primera vez en 1994. Se trata de un estándar que armonizaba los requerimientos de las tres multinacionales y se alineaba también con ISO 9000, estándar sectorial que recientemente se incorporó al esquema ISO con la promulgación de ISO/TS 16949.

Estas normas de *tercera parte* supusieron y suponen unos ahorros importantes para las grandes empresas de la automoción, por ejemplo, pues con ellas se reducen sobremedida las auditorías que se han de realizar cada año en las empresas proveedoras y subcontratistas, y además se externalizan. Según un estudio llevado a cabo por la Comisión Europea, antiguamente cada subcontratista o proveedor de este tipo era auditado por sus principales clientes unas siete veces al año de media, lo que suponía un coste anual de más de 30.000 dólares estadounidenses de la época. En este sentido, las normas ISO 9000, así como otras normas de tercera parte, son un medio para reducir el número de auditorías de forma sustancial (ver figura 2.1), lo que redundaba en unos ahorros de recursos y en la credibilidad de la capacidad técnica de los proveedores (Uzumery, 1995).

Figura 2.1. Economías del proceso de certificación por tercera parte



Fuente: adaptado de Uzumery, 1995.

Se ha de dejar bien claro que, si bien las primeras normas de sistemas de gestión surgen en el ámbito de la calidad, más adelante se crean otras normas que hacen referencia a otros ámbitos diferentes de la empresa, como el de la Gestión Medioambiental, la Prevención de Riesgos Laborales o, más recientemente, la Responsabilidad Social de la Empresa, aunque ha

habido cierta tendencia, debido a los orígenes de estos estándares asociados al ámbito de la Gestión de la Calidad, de agruparlos bajo el paraguas del Aseguramiento de la Calidad o simplemente de la *calidad*, entendida, en sentido general, como paradigma de mejora de todos los ámbitos y funciones de la gestión empresarial (ver, por ejemplo, la perspectiva de Casadesús *et al.*, 2005).

La familia de normas ISO 9000 fue establecida, en su primera versión, en 1987, con las revisiones más reseñables en 1994 y en 2000, y con una próxima revisión planificada para 2008. A nivel mundial estas normas se expandieron en una primera etapa por los países de la UE, y tomaron mucha importancia en el Reino Unido, algo que resulta a todas luces lógico debido a la experiencia previa de dicho país con la BS 5750. Hay que tener en cuenta, además, que desde las instituciones comunitarias, y en concreto, desde la Comisión Europea, se promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas, en el proceso de armonización que se estableció para crear el mercado común europeo en 1992 (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Crowe *et al.*, 1998). De hecho, la norma incluso se llegó a incorporar a las directivas comerciales de lo que entonces era la UE (Mendel, 2002). Asimismo, las Administraciones Públicas del Reino Unido y de otros países establecieron líneas de subvenciones para la implementación de las normas ISO 9000 en el sector industrial (Schuurman, 1997).

Por otra parte, si bien en EE. UU. y en Japón la adopción de estas normas fue mucho menos intensiva —de hecho fueron muy criticadas en sus inicios y consideradas como unos claros obstáculos no-arancelarios en esos países—, también se ha producido un auge importante en dichos países, debido, por un lado, a que las empresas que exportan a la UE han tenido que certificarse, y también a que algunos organismos institucionales importantes han adoptado y promovido la implantación de dicha norma.<sup>5</sup>

Una vez más se ha de dejar claro que las ISO 9000 no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas de *performance* que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, sino que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar toda una serie de procesos empresariales en una serie de procedimientos, y de documentar dicha implantación.

Son los organismos certificadores acreditados para tal fin por los organismos nacionales de acreditación —en el caso español, la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)—, los que, una vez analizada la documentación utilizada por la empresa, otorga el certificado de cumplimiento con el estándar.

En suma, cumplir con ISO 9000 supone tener documentada la implantación un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que recoge en procedimientos estandarizados y documentados los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. Esta herramienta de gestión tiene por tanto como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente.

A nuestro entender, esta aclaración resulta del todo pertinente, ya que en no pocas ocasiones, y en ámbitos muy diversos, se han producido importantes malentendidos al respecto. Por ejemplo, no son pocas las empresas que, pese a que la propia norma ISO lo prohíba, han publicitado su certificado de empresa registrada como si de una etiqueta o *label* de calidad de producto se tratara.

---

<sup>5</sup> Por ejemplo, importantes organismos públicos de los EE. UU., como el departamento de defensa o la influyente FDA (*Food and Drug Administration*), así como otros organismos de carácter privado, como la asociación de fabricantes químicos o la de fabricantes de la industria del automóvil, adoptaron la normativa ISO 9000 (Crowe *et al.*, 1998).

También se ha de consignar que la implantación de este tipo de estándares o normas es voluntaria, si bien en determinados sectores se trata, de facto, de una norma obligatoria. En este sentido, y como se analizará más adelante, en los estudios que han analizado la motivación de las empresas a certificarse, se ha subrayado el papel «prescriptor» jugado por las grandes empresas constructoras, de la automoción, del sector energético y de las telecomunicaciones, que vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad de sus proveedores y subcontratistas, en el sentido de lograr cierta sistematización y formalización de los procesos clave de la empresa destinados al cumplimiento de los requerimientos que estas grandes empresas establecen.

Tal y como se analiza en el siguiente capítulo de este Informe, la difusión de las normas ISO 9000 ha sido espectacular. En cuanto a las características de las empresas certificadas, cabe señalar que, si bien en los primeros años la certificación se centró en empresas industriales grandes, principalmente del sector de la automoción, con el paso del tiempo estas normas han cuajado también en las pymes industriales y en otros sectores económicos como el financiero, el educativo o el sociosanitario, y hoy en día resulta notable la expansión de este estándar internacional a lo largo y ancho del tejido económico.

Figura 2.2. Modelo del proceso de Gestión de la Calidad conforme a ISO 9001:2000



Fuente: Aenor, 2005.

El último proceso de revisión en profundidad de las normas ISO 9000, que concluyó con la promulgación de las nuevas normas ISO 9000 en 2000, puso su énfasis en la reducción de

la excesiva burocratización y complejidad de las normas (disminuyeron las exigencias de procedimientos documentados), y de su excesiva orientación hacia el ámbito industrial y se hizo hincapié en el concepto de calidad basado en la mejora continua y en la satisfacción del cliente, conceptos, como veremos, que subyacen en la base de los planteamientos de la Gestión de la Calidad Total, con cuyos modelos era y es comparada constantemente la familia de normas.

De hecho, con la mencionada revisión se quiso también desvincular de forma explícita al nuevo modelo de referencia ISO 9001:2000 del Aseguramiento de la Calidad, llegándose a eliminar dicho término incluso del propio título de la norma y del conjunto de su terminología, cambio más motivado, como subrayan Camisón *et al.* (2006), por razones comerciales de aproximación a la etiqueta de Gestión de la Calidad Total que a un cambio profundo en la filosofía y en la forma de gestionar la calidad.

Tras veinte años de historia, 1987-2007, las normas ISO 9000 ya han superado su *mayoría de edad* y se han popularizado de forma muy considerable en las dos últimas décadas. De hecho se puede afirmar que quizá son las normas más conocidas emitidas por ISO, aunque este organismo haya emitido a lo largo de su historia más de 15.000 estándares.

Así las cosas, ya se puede incluso hablar de popularización de la ISO 9000. Por ejemplo, según un reciente estudio llevado a cabo por Nottingham University Business School en el Reino Unido, más de la cuarta parte de los consumidores adultos consultados en relación con las normas (en concreto, un 26%) tenía un cierto grado de conocimiento sobre ellas<sup>6</sup>. El estudio clarificó que el conocimiento se concentraba en gente trabajadora. Las personas entrevistadas aseguraron tener una actitud positiva ante la norma y las empresas que la implantan. Asimismo, según el mencionado estudio, los consumidores relacionan la ISO 9000 con productos o servicios de alta calidad y, según se constató, esta influencia se intensifica en los sectores donde existe una relación directa con el consumidor, ya que el certificado transmite mayores niveles de seguridad y confianza.

El éxito sin precedentes de la difusión de las normas ISO 9000 ha facilitado el surgimiento de otros estándares de gestión de estructura similar. En este entorno, ISO, así como otros organismos de normalización internacionales y nacionales, han desarrollado y desarrollan en la actualidad diversos estándares de soporte tanto a la norma ISO 9001, como a su «homóloga» ISO 14001.

En el caso de la norma de Gestión de la Calidad, se trata de los estándares de la serie 10000 de la organización internacional. Estos estándares ofrecen modelos que incorporan un marco sistemático para mejorar aspectos puntuales en el día a día de la empresa. Por ejemplo, la norma ISO 10002:2004 de «Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones» ya vigente, o la norma ISO 10003 de «Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución externa de quejas del cliente», de inminente publicación.

Estos estándares de soporte a determinadas áreas o funciones de la empresa o a requisitos explícitos de la propia ISO 9000 se erigirán, quizá, en el futuro de la Gestión de la Calidad, siempre y cuando no se produzca una situación de confusión y agotamiento entre las empresas que deberían implementar dichas normas, por la saturación que se pueda crear debido a una excesiva proliferación de dichos estándares de gestión.

---

<sup>6</sup> Conclusiones del estudio publicadas en la revista *ISO Management Systems* de ISO, en el número de junio de 2006.

### 2.2.5. Motivación para la implantación de las normas ISO 9000

Desde una perspectiva global, el éxito de la difusión de estos estándares de gestión parece ir muy unido a la propia dinámica del proceso de globalización de las economías occidentales y de sus actores principales, las empresas transnacionales: si en sus orígenes la normalización surgió para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, en la actualidad, en un entorno económico en el que la externalización y la deslocalización de la actividad empresarial son elementos estratégicos angulares, se ha de favorecer cierta homogeneidad en los sistemas de gestión empresarial para favorecer dichos procesos, y los estándares de gestión pueden ayudar a cumplir dicha función.

A nivel teórico, y desde una perspectiva de análisis más organizativa, no existe un claro consenso entre los especialistas del ámbito a la hora de establecer cuáles son las razones explicativas principales de la gran difusión experimentada por las normas y la heterogeneidad existente en los países industrializados en cuanto a su grado de penetración. Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar este tipo de normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia (*efficiency motives*), es decir, con la mejora del desempeño, la productividad y la rentabilidad; y, por otro, los motivos externos o institucionales (*institutional motives*), relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas.

Entre la presión institucional externa se ha destacado la presión coercitiva de los clientes en aquellos sectores donde su poder de negociación es elevado. Según algunos autores, en determinados sectores como el manufacturero, estas normas se han constituido en un auténtico prerrequisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999). La advertencia de las grandes multinacionales, principalmente de la automoción, fue muy clara: «obten gan el certificado o dejen de hacer negocios con nosotros» (Zuckerman, 1998). En la misma línea, Uzumeri (1997) afirma que los grandes compradores industriales estadounidenses como DuPont, General Electric y Eastman Kodak comenzaron a solicitar a sus proveedores que estuvieran certificados conforme a ISO 9000.

Entre las motivaciones de tipo externo se destaca también el factor de mejora de la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado, así como la presión de la competencia. En muchas ocasiones, las empresas buscan el certificado porque otras empresas del sector lo tienen. Habría que diferenciar, en este sentido, las decisiones «proactivas» de las «defensivas». Las primeras se dan por parte de empresas que pretenden utilizar la certificación ISO 9000 como instrumento competitivo que les posibilite, por ejemplo, que puedan incrementar cuota de mercado. Por el contrario, las que adoptan una estrategia «defensiva» respecto a la competencia tratan de certificarse para equipararse a la competencia que ya cuenta con el certificado.

En cuanto a las razones internas, se suelen citar, entre otras, la motivación relacionada con la mejora de la eficiencia y el control de la empresa, la disminución del número de productos defectuosos, o la implantación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, por ser un buen inicio en el camino hacia la Calidad Total.

Lo que parece claro es que son las empresas que más abiertas están al exterior las que tienen una mayor tendencia a la certificación ISO 9000. Se trata de una cuestión que ya ha sido analizada en la literatura especializada. Así, por ejemplo, Schellinck y Rosson (2001) y Anderson *et al.* (1999) recogen en sus estudios que las empresas estadounidenses y canadienses que exportan a la Unión Europea tienen una mayor propensión a certificarse de acuerdo con el estándar ISO 9001.

Cuadro 2.2. Síntesis de estudios sobre motivación para implantar las normas ISO 9000

| Investigación                   | País          | N.º Empresas | Internas | Externas | Principales motivaciones                                       |
|---------------------------------|---------------|--------------|----------|----------|--|
| Taylor (1995)                   | Reino Unido   | 682          | X        | X        | Mejora de la calidad y presión de los clientes                 |
| Hardjono <i>et al.</i> (1997)   | Unión Europea | 500          |          | X        | Exigencia de los clientes, competencia y tendencia actual      |
| ISO 9000 Survey (1996)          | Singapur      | 363          |          | X        | Presión de los clientes  |
| Carlsson y Carlsson (1996)      | Suecia        | 114          | X        |          | Iniciar camino hacia la GCT                                    |
| Idris <i>et al.</i> (1996)      | Malasia       | 247          | X        |          | Mejora de la gestión y camino hacia la GCT                     |
| Buttle (1997)                   | Reino Unido   | 1.220        | X        |          | Rentabilidad con la mejora de los procesos                     |
| Jones <i>et al.</i> (1997)      | Australia     | 272          |          | X        | Exigencia de los clientes                                      |
| Nottingham Trent (1999)         | Reino Unido   | 5.000        | X        |          | Incrementar la eficiencia de la empresa                        |
| Leung <i>et al.</i> (1999)      | Hong Kong     | 500          |          | X        | Exigencia de los clientes                                      |
| Lipovatz <i>et al.</i> (1999)   | Grecia        | 111          |          | X        | Exigencia de los clientes                                      |
| Huarng <i>et al.</i> (1999)     | Taiwán        | 376          | X        | X        | Mejora de los procedimientos de trabajo e imagen externa       |
| Escanciano <i>et al.</i> (2001) | España        | 749          | X        |          | Mejora del producto y de los procesos internos de trabajo      |
| Casadesús <i>et al.</i> (2001)  | España        | 502          | X        | X        | Mejora de la eficiencia de la empresa y exigencias de clientes |
| Singels <i>et al.</i> (2001)    | Holanda       | 192          | X        |          | Mejora de la competitividad de la empresa                      |
| Boulter y Bendell (2002)        | Reino Unido   | 1.066        | X        | X        | Mejora del producto ofrecido y motivación comercial            |
| Martínez y Martínez (2002)      | España        | 442          | X        |          | Mejora de la eficacia interna                                  |
| Llopis y Tari (2003)            | España        | 106          | X        | X        | Imagen de calidad y mejora de la gestión de procesos           |
| Salaheldin (2003)               | Egipto        | 83           | X        | X        | Mejora de la eficiencia, exportaciones e inversión extranjera  |
| Pan (2003)                      | Extr. Oriente | 2.951        | X        | X        | Mejora de la calidad e imagen corporativa                      |
| Magd y Curry (2003)             | Egipto        | 38           | X        | X        | Mejora de la eficiencia y presión de la competencia            |
| Bhuiyan y Alam (2005)           | Canadá        | 30           | X        | X        | Expectativas de los clientes y mejora de la calidad            |
| Lo y Chang (2007)               | Taiwan        | 171          | X        |          | Mejora de productos y procesos                                 |

Fuente: Elaboración propia.

Además, se ha de tener en cuenta que la implantación de las normas ISO 9000 también está relacionada con otras actividades de armonización de productos como el marcado CE. Se trata de una marca que entró en vigor a mediados de los años ochenta, que indica que el producto cumple con las Directivas Europeas sobre Seguridad de Producto, unas directivas que se aplican a una serie de productos (los juguetes, las válvulas de presión, la maquinaria, las calderas o los explosivos para usos civiles, entre otros), tanto si son fabricados en la UE, como si son importados del exterior. Pues bien, los trámites para la obtención del marcado CE suelen exigir que las empresas tengan implantado un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a un estándar. Aunque el cumplimiento de la norma ISO 9001 es opcional, y empresas no certificadas con respecto a ISO 9001 pueden obtener el marcado CE, suele ser el estándar de referencia más utilizado.

Son muchos los estudios empíricos realizados a nivel internacional que han analizado la motivación de las empresas para implantar las normas ISO 9000. En el cuadro 2.2 se recogen, de forma muy resumida, las conclusiones de algunos de los principales estudios llevados a cabo en los últimos años con relación a los principales motivos que han llevado a las empresas de diferentes países a implantar las normas ISO 9000, estudios que se han basado en la opinión de los propios directivos de las empresas que han implantado y certificado dichas normas.

Como se puede observar, no existe un claro consenso respecto a las conclusiones de estos estudios: algunos subrayan que son motivaciones de tipo externo las que llevan a implantar estos estándares (presión y exigencia de los clientes, presión de la competencia y cuestiones de imagen, entre otras), mientras que otros subrayan la influencia de los factores de tipo interno.

#### 2.2.6. *La Gestión de Calidad Total, la Excelencia y el modelo EFQM*

El concepto de Gestión de la Calidad Total aún resulta más complejo y ambiguo que el anterior, pues existen perspectivas muy diversas para abordarlo. Con todo, se pueden mencionar algunos elementos o principios clave comunes a todas ellas (Dale, 2003): son los principios de satisfacción del cliente, mejora continua, compromiso y liderazgo de la alta dirección, implicación y adhesión de los empleados, trabajo en equipo, medición a través de indicadores y retroalimentación.

En la filosofía o perspectiva de la Gestión de la Calidad Total subyace, para Hackman y Wageman (1995), todo un conjunto de asunciones, principios, intervenciones y prácticas en materia de gestión empresarial (Casadesús *et al.*, 2005):

##### *Asunciones:*

- Sobre calidad: Producir productos y servicios de calidad no es solamente menos costoso, sino que además es absolutamente esencial para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo.
- Sobre las personas: Los empleados se preocupan por la calidad del trabajo que hacen y tomarán iniciativas para mejorarla.
- Sobre las organizaciones: Las organizaciones son sistemas con partes altamente interdependientes donde la mayoría de los problemas ha de resolverse con la participación de las diferentes áreas funcionales.
- Sobre la Dirección: La calidad es, en último término, una responsabilidad ineludible de la alta dirección.

##### *Principios:*

- Énfasis en los procesos de trabajo: La calidad de los productos o servicios depende mucho de sus procesos de diseño y producción.

- Análisis de la variabilidad: Una varianza incontrolada en los procesos o en los resultados es la causa primaria de los problemas de calidad.
- Gestión a partir de los hechos (*management by fact*): Necesidad de recoger sistemáticamente todos los datos para la resolución de los problemas.
- Aprendizaje y mejora continua.

#### *Intervenciones:*

- Identificación explícita y medida de los requerimientos de los clientes.
- Creación de una fuerte relación de colaboración con los proveedores.
- Uso de equipos multifuncionales para identificar y resolver problemas de calidad.
- Utilización de métodos científicos para analizar los procesos de trabajo e identificar puntos potenciales de mejora (herramientas estadísticas).
- Uso de procedimientos heurísticos para aumentar la efectividad de los grupos de mejora.

#### *Prácticas:*

- Creación de equipos para la resolución de problemas.
- Formación.
- Implementación en cascada (de arriba hacia abajo).
- Desarrollo de relaciones con los proveedores.
- Obtención de datos sobre los clientes.

Los modelos de evaluación de la Gestión de la Calidad Total, desarrollados en principio para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los Premios a la Calidad, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de la Gestión de la Calidad Total en las empresas, por lo que han contribuido enormemente a clarificar el concepto.

En el año 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros instauró en Japón el Premio Deming a la Calidad, como reconocimiento a la contribución de Deming a la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad. Para otorgar este premio se estableció una serie de criterios con el fin de poder tomar la decisión acerca de cuál era la empresa más destacada en dicho ámbito. Años más tarde, en 1987, el Congreso de los Estados Unidos, ante el reconocimiento de la calidad como un elemento estratégico clave para la competitividad de la industria norteamericana, establece el Malcolm Baldrige National Quality Award o Premio Nacional a la Calidad. Una vez más, se traslada una idea japonesa, el Premio Deming, al ámbito occidental.

De manera análoga a lo ocurrido en los EE. UU., en el año 1988, 14 importantes empresas europeas deciden crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management* conocida por sus siglas EFQM). También se crea el Premio Europeo a la Calidad, que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de una serie de criterios de evaluación. Más recientemente, en 1999, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) creó el Premio Iberoamericano de la Calidad.

Para ayudar a las empresas a la implantación de la Gestión de la Calidad Total, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad estableció un marco de referencia que se conoció como Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total (que desde sus inicios ha sido conocido como el modelo EFQM). Aunque cada organización es única, este modelo ofrece una estructura general de criterios que puede aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización.

Es preciso indicar que es un modelo orientado hacia la autoevaluación, es decir, trata de que las empresas tengan una guía que les permita conocer en qué estado se encuentran y en

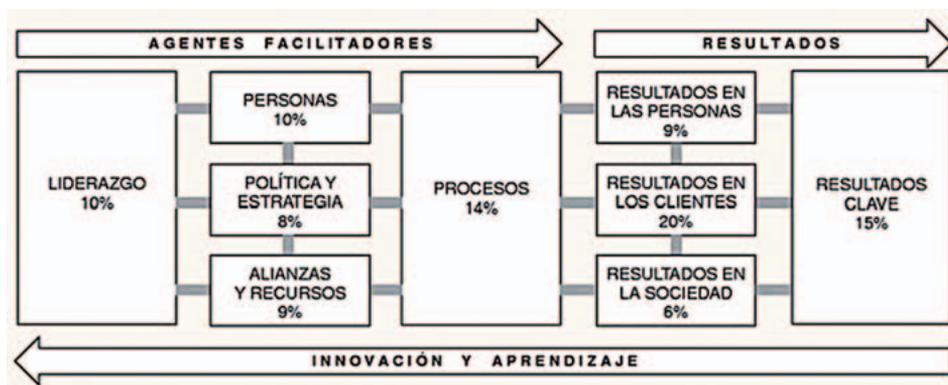
qué sentido deben dirigirse o qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación.

La declaración de principios en los que se basa dicho modelo es la siguiente: «La satisfacción del cliente, los empleados y la satisfacción e impacto en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos que llevan finalmente a la excelencia en resultados empresariales». Estos principios quedan plasmados en nueve criterios, de los cuales cinco se denominan «agentes» y cuatro son de «resultados» (ver figura 2.3). Los criterios agentes están relacionados con la forma con la que la organización gestiona sus recursos con el objetivo de mejorar sus resultados, evaluados en los criterios «resultados».

El modelo se configura en un modelo de autoevaluación por puntos. El total máximo de puntos que se pueden obtener (1.000 puntos) se reparte entre los diversos criterios de agentes y resultados según una ponderación ya determinada.

El modelo EFQM es un modelo dinámico que ha experimentado diversas revisiones. En la última, de 2003, se establecieron tres adaptaciones o versiones para Grandes Empresas, Pequeñas y Medianas Empresas y para el Sector Público y las organizaciones de Voluntariado.

Figura 2.3. Esquema del modelo EFQM



Fuente: EFQM, 2003.

También es un modelo dinámico en lo que se refiere a la terminología que emplea y que es empleada para definirlo. Por ejemplo, con la entrada en vigor de las nuevas normas ISO 9000:2000 y la orientación de éstas hacia la Gestión de la Calidad Total, se comienza a extender la utilización del término *Excelencia* para referirse al modelo.

Es más, en los últimos años, a partir de la irrupción con fuerza del paradigma de la *innovación* en la gestión de empresas, también se suele aludir al modelo en términos de excelencia e innovación y, en la misma línea, en los últimos años también se subraya la orientación del modelo hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

### 2.3. Principales confusiones relacionadas con los conceptos de Calidad y Gestión de la Calidad

Son muchas, y de naturaleza muy diversa, las confusiones y malentendidos que se han venido creando en relación con los conceptos de Calidad y Gestión de la Calidad. En primer

lugar, habría que hacer referencia, en nuestra opinión, a la clara distorsión que se ha venido realizando sobre el concepto de Calidad.

Dicho concepto, definido como cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y, sobre todo, como satisfacción del cliente, ha fagocitado otras acepciones importantes del concepto de calidad que también han de ser consideradas en el ámbito de estudio de la actividad económica: por ejemplo, el de la calidad entendida como el conjunto de atributos que integran un producto o un servicio, factores que le confieren a dicho producto o servicio la posibilidad de aportar un mayor valor añadido a las empresas que lo producen, y, por ende, a los sectores de actividad y a la economía de una determinada zona geográfica en su conjunto.

Resulta del todo importante que los diferentes agentes involucrados en la actividad económica presten atención a cuestiones relacionadas con la mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas, pero puede resultar muy perjudicial que se confundan términos, pues dicha *calidad* quizá no resulta el único factor clave en el desarrollo económico sostenible. En efecto, las empresas de una economía o un sector determinado pueden estar respondiendo con calidad a los requerimientos o expectativas de sus clientes con sus productos y servicios, pero quizá ni sus productos ni servicios, e incluso puede que ni siquiera sus clientes actuales, sean de la *calidad* adecuada, en lo que se refiere al nivel de atributos necesarios en dichos productos o servicios para que se genere un valor añadido que garantice un desarrollo económico sostenible a largo plazo.

Pongamos un caso concreto para tratar de ilustrar mejor este planteamiento: en el sector del mueble, como en cualquier otro, resulta primordial que las empresas compitan con calidad en sus productos, entendida ésta como la capacidad para cumplir las expectativas de sus clientes y satisfacerlos, pero entendida también como la cualidad que les confiere a dichos productos la capacidad de obtención de un valor añadido superior para las empresas, debido a un conjunto superior de atributos que, por ejemplo, se pueden basar en el diseño y la innovación de producto.

Pues bien, parece que, en ocasiones, estos matices no se tienen demasiado en cuenta, y de las evidencias y los logros importantes e incuestionables relacionados con la implantación de modelos de Gestión de la Calidad dirigidos a la mejora de la calidad entendida como el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y como satisfacción del cliente, se pretende deducir que nos hallamos ante una mejora de la calidad de nuestros productos y servicios en términos de una capacidad de generación de un mayor valor añadido, cuestión que, a nuestro entender, supone un craso error.

En la misma línea, entendemos que resulta muy importante delimitar con claridad el alcance de los conceptos y modelos más utilizados relacionados con la Gestión de la Calidad. Comenzaremos subrayando que los modelos de Gestión de la Calidad más utilizados, los basados en las normas ISO 9000 y el EFQM, son, en realidad, modelos para la mejora de la calidad de la gestión empresarial, aunque de contenido y alcance muy diferente: las normas ISO 9000, como ya se ha subrayado previamente, no son normas que regulen si unos productos o servicios cumplen con unos determinados estándares de calidad, sino que regulan las actividades de la empresa que se encuentran relacionadas con el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y su satisfacción; y el EFQM, por su parte, un modelo mucho más amplio y complejo, tampoco tiene como objetivo los antes mencionados.

Subrayaremos, una vez más, que, cuando nos referimos a la Gestión de la Calidad, nos estamos refiriendo en el fondo a una serie de actividades relacionadas con la mejora de la calidad de la gestión dirigida a la mejora de los productos o servicios que las empresas comercializan, ya sea a través de la puesta en marcha de un sistema que prevenga errores y sistematice las tareas necesarias para evitar dicha variabilidad o por sistemas más generales y

holísticos donde, además de dichas actividades propias de la función de producción de las empresas, se regulan y analizan también otras actividades relacionadas con la función de comercialización, la de recursos humanos, etcétera.

Por otro lado, interesa también referirse, a nuestro entender, a la evolución que se ha producido en la terminología y en el contenido relativo a la Gestión de la Calidad. Utilizando un símil metafórico, diremos que si la Gestión de la Calidad surge como una isla en el mar de la dirección de operaciones o la función de producción, dicha isla ha ido evolucionando y creciendo con fuerza convirtiéndose ya, según algunas perspectivas, en una isla más grande que el propio océano de la gestión y dirección de empresas. En otras palabras, como señalan Camisón *et al.* (2006), una perspectiva sistémica se ha adueñado del desarrollo de la Gestión de la Calidad que ha extendido su preocupación a todos los ámbitos organizativos, hasta terminar con una visión holística de la organización. Una evolución en la que se han ido acumulando, como centros de atención, a los productos, los procesos, el sistema, las personas, los clientes y, ya modernamente, diversos elementos del entorno competitivo de la empresa, tales como el medio ambiente, la comunidad local y otros grupos de interés estratégicamente relevantes.

Ahora bien, desde ciertos planteamientos y enfoques se plantea la Gestión de la Calidad como un nuevo paradigma de la dirección, pero no como una nueva forma de ver la dirección y gestión de empresa integradora que bebe de distintas fuentes —tanto de la práctica profesional como de la teoría— y trata de imprimir una nueva filosofía a la dirección y gestión de empresas, sino como un paradigma alternativo e independiente a los distintas teorías y conceptos asociados a la teoría general de la dirección y gestión de empresas, que obvia muchos de los conocimientos de dicha disciplina relacionados con los recursos humanos, la comercialización y otras funciones empresariales. En nuestra opinión, estos planteamientos interesados resultan poco enriquecedores, sobre todo, poco sostenibles en el tiempo.

Por último, nos referiremos brevemente a otra confusión habitual al aludir a los modelos más utilizados de Gestión de la Calidad. Al referirse al estándar ISO 9000, resulta muy habitual identificar el proceso de implantación de dicho estándar con el de certificación, sin matizar que son dos procesos bien distintos y diferenciados en el tiempo (de hecho, la certificación puede no solicitarse, aunque no suele ser muy habitual). Análogamente, resulta más habitual apuntar, sin matizaciones, al proceso de «implantación del modelo EFQM» por las organizaciones e identificarlo con el proceso de implantación de la Gestión de la Calidad Total, cuando, a nuestro entender, son términos que precisan de un matiz fundamental: el modelo EFQM es un modelo de autoevaluación que trata de medir la incidencia de la Gestión de la Calidad Total, o la Excelencia, si se quiere, en las organizaciones, y, en ese sentido, establece también unas guías para la introducción de aquélla, pero no es un «modelo» que se implante. El enfoque de que el EFQM es un modelo que se «puede implantar» peca, creemos, de un reduccionismo y de un determinismo que en absoluto resultan compatibles con los principios que subyacen en la Gestión de la Calidad Total.

#### **2.4. Principales beneficios y obstáculos ligados a la adopción de los modelos de Gestión de la Calidad**

En lo que respecta a los beneficios de los diferentes sistemas y modelos de Gestión de la Calidad, habría que subrayar, en primer lugar, que los logros, en buena lógica, estarán muy relacionados con la forma en la que se implantan dichos sistemas y modelos en las empresas. En efecto, aunque resulte quizá de Perogrullo destacarlo, se ha de huir de planteamientos reduccionistas que tratan de homogeneizar a las organizaciones que utilizan estos sistemas y modelos de gestión, dado que, tal y como se ha comentado previamente, quienes los adop-

tan no son actores pasivos, sino actores activos que, en su adopción, los reconstruyen y reconfiguran.

Por ejemplo, para el caso de las normas ISO 9000, existen empresas, por qué no decirlo, que implantan la normativa con el único fin de conseguir el certificado, debido a que se trata de una exigencia explícita de los clientes, o porque una empresa competidora lo ha logrado y lo utiliza como herramienta de diferenciación y acción publicitaria. En muchos casos, estas empresas difícilmente obtendrán todo el potencial que se puede obtener de la implantación de estas normas. Pero muchas otras empresas —y con independencia de cuál sea el motivo que les lleve a implantar y certificar la norma— persiguen, mediante el proceso de implantación de las normas, mejorar la calidad y eficiencia de sus organizaciones.

En este sentido, Naveh y Marcus (2004) indicaron que el impacto de la norma ISO 9000 en los resultados empresariales depende del grado de asimilación de las prácticas de la calidad y el grado en el cual la organización va más allá de los requisitos mínimos. Estos autores diferencian, en este sentido, adopciones «superficiales» o «en profundidad» de las normas. De forma similar, Boiral y Roy (2007) se refieren a las implantaciones «superficiales» o «ceremoniosas», donde sólo se involucra a un número muy reducido del personal de las organizaciones que logran el certificado. En la misma línea, Christmann y Taylor (2006) diferencian las implantaciones «sustantivas» de los estándares y las implantaciones «simbólicas», donde las empresas certificadas no cumplen en la práctica del día a día con los requerimientos de los estándares y se realizan esfuerzos de última hora para poder superar las auditorías.

En el caso del Aseguramiento de la Calidad, y de las normas ISO 9000 en particular, los beneficios que se suelen atribuir a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad se podrían resumir de la forma siguiente:

- Se detectan las áreas de mejora de la calidad de productos y servicios.
- Hay una disminución de las auditorías de calidad por parte de los clientes; se evita ser evaluados por múltiples clientes.
- Se mejora la imagen de calidad de la empresa.
- Se consigue una posición ventajosa en el intercambio y comercialización internacional.
- Se coordinan las diferentes áreas funcionales de la empresa, unificando los objetivos de satisfacción de los clientes e incrementándolos.
- Se obtiene una ventaja comercial frente a los competidores que no poseen el certificado.
- Se reducen los costes de no calidad al tener formalizados los procedimientos, instrucciones de trabajo y principios de funcionamiento que describen la forma correcta de actuar de todas las personas de la organización.
- Se analiza la cuestión de las responsabilidades y de las competencias. Éstas se pueden establecer claramente delimitadas, y de forma no amenazadora, bajo el pretexto de las normas, con efectos directamente positivos sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- Se reúne de forma estructurada una cantidad considerable de datos dispersos. Este hecho puede producir considerables ahorros de tiempo.

Por otro lado, también existe en el proceso de implantación de las normas una serie de desventajas, inconvenientes u obstáculos que se ha de tener en cuenta; por lo general se suelen citar los siguientes:

- La implantación y la certificación tienen un coste elevado, sobre todo para las pymes. El Sistema debe ser auditado periódicamente por una entidad certificadora y la empresa ha de sufragar estos gastos, que suelen ser importantes.
- Si no se implantan de forma adecuada, las normas ISO 9000 tienden a crear organizaciones burocratizadas.

- Cuando las empresas dan una importancia excesiva a la certificación, éstas se van alejando poco a poco de los procesos de mejora continua que son esenciales en la Gestión de la Calidad Total.
- Como la certificación ISO 9000 se centra en la documentación de procedimientos ya existentes, algunos expertos aseguran que el tiempo que se pierde tratando de codificar las prácticas existentes imposibilita a las empresas para realizar esfuerzos más trascendentales de mejora continua e innovación.

El Aseguramiento de la Calidad ha sido objeto de severas críticas que han subrayado sus supuestas debilidades. La crítica más habitual al enfoque del Aseguramiento consiste en subrayar la pérdida de flexibilidad que estos modelos acarrearán como contrapartida del incremento de la burocracia, del formalismo y del papeleo, y de su carácter fuertemente formalizado (Camisón *et al.*, 2006). El mensaje que se envió a muchas organizaciones era «documentar lo que hacen y hacer lo que documentan». La consecuencia fue que muchos Sistemas de Gestión de la Calidad no eran más que simples recopilatorios de documentos que describían lo que las organizaciones creían necesario para satisfacer los elementos de la norma.

Aunque siempre se apunte que las directrices escritas no deben ser taxativas, suele acabarse respetándolas estrictamente, olvidándose de las necesidades de la empresa. En efecto, los valores positivos que incorpora el mecanismo de documentación consustancial al Aseguramiento pueden degradarse fácilmente si los miembros de la organización convierten la documentación del sistema en una tarea adicional que debe realizarse para cumplir la norma, pero no extraen de ella ningún beneficio para la mejora del desempeño organizativo. La certificación se convierte entonces más en un fin en sí misma que en un medio para implantar un sistema de Gestión de la Calidad que mejore el desempeño organizativo. Las organizaciones que más sienten este problema son las impulsadas a la certificación por exigencias de los clientes y, sobre todo, de la Administración.

Otras voces apuntan que el enfoque de Aseguramiento no encaja bien en las empresas de servicios, por su inspiración industrial, una crítica que tuvo una gran influencia en la revisión de las normas ISO 9000 del año 2000.

Existe, por otra parte, el problema de la credibilidad del proceso de auditoría y certificación ofrecido por los organismos certificadores, problema al que muchas empresas se refieren de forma abierta en diversos foros —así lo hemos constatado una vez más en el trabajo de campo realizado para este Informe—, pero sobre el que rara vez se da cuenta en los trabajos académicos y del ámbito profesional. El valor del esquema de normalización y certificación descansa en la confianza de que los organismos certificadores realizan de forma adecuada su labor de auditoría y certificación de las normas. Por ejemplo, resulta clave que los criterios utilizados para auditar las normas sean homogéneos, pero son muchas las voces provenientes del ámbito empresarial, de la consultoría y del propio mundo de la auditoría, que ponen en duda la homogeneidad de criterios y, por ende, la exigencia de las auditorías, dado que ciertas compañías parecen haber entrado en una espiral de reducción de las exigencias para conceder el certificado, en un claro afán de incrementar su cuota de mercado.

En lo que se refiere a los beneficios y los obstáculos relacionados con la utilización de los modelos de Gestión de la Calidad Total, se ha de señalar que muchas de las consideraciones tenidas en cuenta para el Aseguramiento de la Calidad pueden también ser tomadas en cuenta.

Son muchos, y de naturaleza muy diversa, los beneficios que clásicamente se suelen atribuir a los enfoques, herramientas y modelos de Gestión de la Calidad Total. Entre otros factores, se suele aludir a un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, a las mejoras de la organización interna de la empresa, a una utilización más eficiente de los recursos disponibles y a la mejora en la gestión de los procesos. Otros factores que se des-

tacan hacen referencia a la mejora de la comunicación interna y a la obtención de una información fiable para conocer en cada momento la situación de la organización y emprender las acciones de mejora necesarias, a la mayor involucración de los empleados y a la mayor cohesión interna de la empresa. En suma, se alude a la capacidad del enfoque Gestión de la Calidad Total para crear ventajas competitivas sostenibles y producir resultados financieros y de mercado significativamente superiores.

Para las organizaciones que utilizan los principios de la Gestión de la Calidad Total, presentarse a un premio relacionado con su utilización supone una oportunidad de examinarse críticamente y de identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora. Algunos de los beneficios manifestados por los distintos candidatos son los siguientes (Casadesús *et al.*, 2005):

- Acelerar los esfuerzos de mejora al introducir una visión externa rigurosa y objetiva sobre el proceso de mejora de la organización.
- Activar los esfuerzos de mejora de los empleados al disponer de un objetivo común que hace aumentar su motivación.
- Conseguir una perspectiva externa a través de un grupo de expertos.
- Aprender del proceso de *feedback* que se produce. Cada participante recibe un completo informe escrito sobre sus fortalezas y oportunidades para la mejora.
- Realizar un mayor énfasis en los resultados de diversa índole obtenidos por la organización.

Por último, en lo que se refiere a las debilidades u obstáculos relacionados con la utilización de los modelos de Gestión de la Calidad Total, habría que referirse al grave problema de que las empresas infravaloren el tiempo y el esfuerzo necesarios para introducir una innovación organizativa compleja, olvidando que los beneficios del enfoque requieren de mucha paciencia.

Otro error habitual es el de la estandarización, que consiste en creer que estos programas son modelos universales aplicables a cualquier organización con pequeños cambios, como un paquete enlatado de prácticas estandarizadas, en cualquier cultura, entorno y organización (Camisón *et al.*, 2006). En principio, el error de la estandarización parece más propio de los modelos normalizados de Aseguramiento de la Calidad. Su traducción en distintas normas que recogen un estándar de directrices para la implantación y certificación de sistemas de gestión ha devenido inevitablemente en su adopción como solución estandarizada que se implanta como paquete cerrado. Más sorprendente ha sido apreciar el mismo defecto entre los adoptantes de modelos basados en la Gestión de la Calidad Total. La adopción de soluciones absolutamente estandarizadas para la Gestión de la Calidad, inspiradas en uno u otro enfoque, son manifestaciones del «síndrome de la talla única» (*one size fits all*).

Por otra parte, en el núcleo de la mayoría de fracasos se encuentra la falta de compromiso visible de la alta dirección y la ausencia de una integración de la calidad en el proceso estratégico. El impulso para que se produzca el cambio organizativo consustancial a la implantación de la Gestión de la Calidad Total debe arrancar de la cúspide de la organización, pues es muy complicado poner en marcha juntos y en la misma dirección a todos sus miembros cuando el liderazgo está ausente o fracturado, pretendiendo implantar programas de Gestión de la Calidad Total *top-down*, sin asumir compromisos, ni desarrollar mecanismos interfuncionales, ni crear la cultura de trabajo en equipo y un clima de diálogo que hagan posible el cambio y el aprendizaje.

## 2.5. Gestión de la Calidad y competitividad empresarial

Entre los especialistas del campo ha existido un intenso debate sobre si la aplicación de los modelos, sistemas o herramientas que se pueden englobar dentro de la Gestión de la Cali-

dad se materializa en ganancias económicas reales y generalizadas, y si dichas actuaciones mejoran, por consiguiente, la capacidad competitiva de las empresas.

Una parte importante de la literatura académica y profesional del ámbito de la gestión de empresas considera que la Gestión de la Calidad es una opción estratégica que proporciona a las organizaciones una posición competitiva en los mercados con capacidad para influir en su supervivencia y en los resultados empresariales; existe, sin embargo, otra visión mucho más pesimista al respecto, que pone en solfa dicha posibilidad.

Ahora bien, ¿cómo se mide el impacto de la Gestión de la Calidad en un concepto tan complejo como el de la competitividad empresarial? Como es bien sabido, no existe unanimidad al respecto. Porter (1995) define el término *ventaja competitiva* como las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea dicho valor en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional. En definitiva, el concepto hace referencia a la posesión por parte de la empresa de ciertos elementos en una medida diferente a la de sus competidores, que le permite obtener una posición competitiva superior.

Debido a ello, la medición más adecuada de la competitividad de la empresa debería realizarse a partir de un diagnóstico estratégico encaminado a identificar su posición competitiva, sus fortalezas y debilidades respecto a la competencia —por ejemplo, mediante el perfil estratégico de la empresa—, pero, en la práctica, la medición más habitual de la competitividad se basa en el análisis de los resultados económicos de las empresas.

En suma, tal y como se señala en Camisón (1997), la mejora de la competitividad de una empresa se tiende a medir a través del análisis de la evolución de ciertos indicadores de su desempeño, tales como la rentabilidad, la productividad, la eficiencia en costes o la evolución de su cuota de mercado. Ahora bien, se ha de tener en cuenta que la mayoría de activos que pueden ser fuente de competencias distintivas, y por tanto origen de ventajas competitivas sostenibles, suelen ser intangibles y, como también señala Camisón (2000), la Gestión de la Calidad puede producir diversos activos intangibles de este tipo a largo plazo: reputación de la empresa, imagen de marca, calidad de servicio, satisfacción del cliente, compromiso y participación de los miembros de la organización, economías de experiencia derivadas de la mejora continua, etcétera.

En cualquier caso, los defensores de la Gestión de la Calidad como fuente de ventajas competitivas sostenibles afirman que existe una relación positiva entre la calidad y los resultados económico-financieros de la empresa. Se subraya que las mejoras producidas por el incremento de la calidad se traducen en el crecimiento de la rentabilidad económica y financiera, de las ventas y de la cuota de mercado, de la satisfacción de los clientes y del valor de mercado de la empresa; así como en la disminución de los costes, gracias a la reducción de los costes de la no-calidad<sup>7</sup>. Se destaca, por consiguiente, que la *calidad* no se encuentra reñida con la productividad y la rentabilidad.

Si por *calidad* se entiende la mejora de un producto o un servicio en el sentido del incremento de sus atributos, parece lógico pensar que esa mejora de la calidad tenderá a incrementar el coste total de producción, coste que no tiene por qué repercutir en una reducción de la rentabilidad, claro está, si se traslada a un incremento en el precio del producto que los clientes están dispuestos a pagar. Pero claro, si mediante el término *calidad* se alude a la Gestión de la Calidad, es decir, a las mejoras constantes destinadas a incrementar la satisfacción

---

<sup>7</sup> O costes de no-calidad o de no-conformidad, es decir, los costes originados por ciertas actividades que hay que desarrollar por los problemas de no conformidad con las requerimientos.

del cliente y a mejorar y perfeccionar la gestión de las empresas, con especial atención al sistema de producción y servicio, a no ser que esa mejora sea totalmente ineficiente, es decir, vulnere el principio básico de eficiencia, resulta plausible pensar que estos esfuerzos en la mejora de la calidad repercutirán de forma positiva tanto en la reducción de costes en la empresa, como en la mejora de su competitividad.

En la línea de lo señalado, resulta conocido el esquema de Deming (1986), según el cual, al mejorar la *calidad*, los costes se ven reducidos y, por consiguiente, mejoran los resultados, por ejemplo, los económico-financieros. Asimismo, y de forma análoga, la Gestión de la Calidad puede ser definida, según Schuurman (1997), como una herramienta de competitividad de doble cara, ya que está dirigida a incrementar la calidad del producto o servicio en términos de satisfacción del cliente, y a la reducción de costes, en términos de eficiencia productiva.

Como se analizará en el capítulo sexto de este Informe, existen muchos estudios empíricos que han tratado de analizar la relación existente entre la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad y la mejora de los resultados económico-financieros de las empresas. Existen resultados para todos los gustos: por ejemplo, hay estudios que han analizado cómo empresas que han ganado importantes premios a la Gestión de la Calidad han ido a la quiebra, y estudios muy publicitados que han constatado todo lo contrario, que la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad ha elevado de forma increíble la rentabilidad de las empresas (siempre comparándolas respecto a otras que no implantan estos sistemas).

En este sentido, se ha de señalar que la corriente de escepticismo sobre la contribución positiva de la Gestión de la Calidad Total empezó a tomar fuerza cuando a principios de la década de los noventa una serie de trabajos pone de relieve la elevada tasa de fracaso en la implantación de proyectos de cambio hacia la Gestión de la Calidad Total (Camisón *et al.*, 2006). A la evidencia empírica de una alta tasa de fracaso, se agregó el escepticismo de muchos directivos tras observar que las inversiones en calidad no han generado los resultados esperados, seguramente por tener expectativas poco realistas y, sobre todo, por el impacto mediático causado en la comunidad directiva por experiencias fracasadas de organizaciones ganadoras de prestigiosos premios a la calidad. Son muy citados casos como el de Wallace Company, que tras ganar el *Malcolm Baldrige Quality Award* en 1990 se declaró pronto en bancarrota, a consecuencia de los elevados gastos en calidad en que incurrió para alcanzar el galardón; o el de Florida Power & Light, ganadora del Premio Deming, que tras invertir millones en su persecución, prácticamente eliminó su estrategia de Gestión de la Calidad Total a causa de las quejas de sus empleados por la excesiva burocracia y del crecimiento de la morosidad.

Estos casos se hicieron conocidos a mediados de los noventa a través de la prensa económica y de negocios anglosajona. Cabe referirse, por ejemplo, a la serie de reportajes aparecidos en *The Wall Street Journal* en 1992 y 1993, donde se advertía de los pobres resultados de los sistemas de calidad, o los reportajes similares publicados en *The Economist*, *Fortune* o *Newsweek* donde se denunciaban debilidades del movimiento por la calidad, y, sobre todo, se subrayaba que dicho movimiento era una moda muerta más en la historia de la dirección de empresas.

Con todo, como se destacará en el mencionado capítulo de este Informe, en nuestra opinión se ha de tener bien claro que, ya sea para exaltar las excelencias de las empresas inmersas en el movimiento de la calidad, como para denostarlas, se ha de ser siempre consciente de la dificultad que entraña el contraste riguroso de estas relaciones, debido, entre otras cuestiones, a la multitud de variables que influyen o pueden influir en la evolución de la capacidad competitiva de la empresa.

## 2.6. El paradigma de la Gestión de la Calidad como paradigma de gestión empresarial

### 2.6.1. Introducción

En este último punto del capítulo segundo, se analiza la evolución de la Gestión de la Calidad desde la perspectiva de los paradigmas de gestión y la generación de conocimiento en el ámbito de la dirección y gestión de empresas.

No cabe duda de que está fuera de los objetivos de este Informe analizar en profundidad este interesante tema de estudio, pero, no obstante, somos de la opinión de que en una investigación sobre una temática como la de la *calidad*, donde los comentarios que aluden a «las modas en la gestión» suelen ser recurrentes —y a lo largo del trabajo empírico realizado lo hemos vuelto a constatar—, resulta interesante realizar una breve reflexión sobre el proceso de generación de conocimientos relacionados con la gestión de empresas, en general, y con el fenómenos de las modas en gestión empresarial, en particular.

### 2.6.2. La generación de conocimiento en el ámbito de la gestión de empresas

En los últimos años, el fenómeno de generación del conocimiento en el contexto de la gestión de empresas ha recibido una atención especial por parte de especialistas académicos pertenecientes a disciplinas de conocimiento diversas, de forma que el campo de estudio relacionado con el análisis de la difusión del conocimiento en organización de empresas (*diffusion of management knowledge*) se ha erigido en una importante área de estudio<sup>8</sup>.

Coexisten en este ámbito de investigación líneas muy diversas, como los trabajos que tratan de estudiar el fenómeno del «*guruismo*» (Huczynski, 1993; Jackson, 2001), la relación entre los consultores y sus clientes (Clark y Salaman, 1996), así como la relación y el flujo de ideas entre el ámbito de los profesionales de la gestión (denominados *practitioners* en el mundo anglosajón) y el ámbito académico (Rynes *et al.*, 2001). Entre otros aspectos se han estudiado el propio proceso de generación y difusión de conocimiento en gestión empresarial, los actores que intervienen en dicha generación, la creación de un «mercado» para dicho conocimiento, así como el fenómeno de las modas en la gestión empresarial.

En este orden de cosas se estudia la existencia de una *arena* o un «mercado» de conocimiento en gestión de empresas o *management*, entendido en sentido amplio, que se rige por unas pautas determinadas, donde se generan continuamente normas sobre la racionalidad y eficacia de las técnicas de gestión, y donde existe una comunidad de creadores de conocimiento o emprendedores del conocimiento (*knowledge entrepreneurs*) formada por una diversidad de agentes: las escuelas de negocios, los gurús, los académicos, las consultorías, las editoras de publicaciones (libros de *management*, revistas, periódicos, etcétera) y otras instituciones similares, que dirigen su actividad emprendedora de creación de conocimiento, más o menos formalizado, al público objetivo formado principalmente por los directivos de las empresas, pero también por los educadores y consultores (Clark, 2004).

---

<sup>8</sup> Resultan de interés al respecto Abrahamson, 1996; Clark y Salaman, 1996; Mosakowski, 1998; Rynes *et al.*, 2001; Álvarez, 1997; Clark, 2004; Crowther y Carter, 2000; Albizu y Olazarán, 2003.

Figura 2.4. Agentes «emprendedores» y público objetivo en la generación de conocimiento en gestión empresarial



Fuente: adaptado de Clark, 2004.

Los grandes gurús del *management* son unos de los grandes productores de ideas a través de sus *best sellers* y sus artículos en las revistas empresariales de divulgación más representativas; se suelen constituir en el punto de partida de muchas de las grandes ideas que luego se materializarán en técnicas o herramientas de gestión. Por otra parte, las grandes empresas de consultoría juegan también un importante papel en los procesos de producción, transferencia e implantación de nuevos conceptos de gestión, en su doble faceta de consumidores y productores de conocimiento en gestión empresarial.

Las escuelas de negocios y el ámbito académico relacionado con la dirección de empresas también se han constituido en un grupo importante de consumidores y productores de ideas. Si bien la gran tendencia consiste en que las grandes ideas que se ponen de moda suelen surgir en las consultorías, resulta asimismo reseñable la existencia de un nutrido grupo de autores exitosos del mundo académico, como Barney, Prahalad, Mintzberg y, en especial, Michael Porter, que han tenido una influencia muy destacada en el ámbito del desarrollo de la estrategia empresarial (Álvarez, 1998; Clark, 2004). Con todo, diversos estudios de la literatura especializada establecen que los académicos tienen, por lo general, un comportamiento más bien de seguidismo que de liderazgo en el proceso de generación de conocimiento en el ámbito del *management*, pues se les otorga una menor legitimidad que a los especialistas del mundo de la consultoría y que a los propios directivos (Spell, 2001).

Las publicaciones del mundo de los negocios tienen también una importancia capital en este ámbito de generación de conocimiento. Los editores de *best sellers* sobre gestión de empresas están preocupados por identificar, producir y destruir ideas que van a tener un impacto en su público objetivo, formado por directivos, educadores y consultores.

Asimismo, los directivos, sobre todo los pertenecientes a las grandes corporaciones empresariales, tienen también su grado de influencia en la generación del conocimiento. Se podría traer a colación, en este sentido, un extenso listado de empresas, directivos e ideas que han tenido una gran influencia en el ámbito internacional. En nuestro ámbito más cercano también han existido ejemplos al respecto: se podría hacer referencia, por ejemplo, a los casos de Ignacio López de Arriortua y de Koldo Saratxaga<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Ver, por ejemplo, Ugarte, 2004.

Se trata, así nos lo parece al menos, de una cuestión interesante y compleja, donde hay mucho que estudiar sobre las interrelaciones existentes en la labor de los agentes mencionados, y la importante labor de otros que no han sido mencionados, como, por ejemplo, la Administración Pública, que juega, en algunos entornos —y el nuestro es, desde luego, un buen ejemplo de ello— un papel muy importante como agente prescriptor e impulsor activo en la difusión del conocimiento innovador en el ámbito de la gestión y dirección de empresas.

Con todo, la línea de estudio del ámbito de la generación del conocimiento en gestión de empresas que más interés ha despertado en los últimos años ha estado relacionada con el estudio del fenómeno de las modas en la gestión.

El término «moda de gestión» (*managerial fad*) fue popularizado por el profesor Abrahamson, quien estudió en detalle el proceso de la generación y validación de nuevas creencias colectivas sobre técnicas, modelos y herramientas de gestión<sup>10</sup>. Abrahamson y sus seguidores analizaron la existencia de un número importante de modas de gestión empresarial en los años ochenta y noventa del siglo pasado: los círculos de calidad, la reingeniería, la dirección por objetivos, el *empowerment*, la Gestión de la Calidad Total, la *excelencia*, el cambio cultural, la gestión del conocimiento, Seis Sigma y otras tantas técnicas y herramientas de gestión.

De forma análoga al modelo del ciclo de vida de los productos, se podría señalar que las modas en gestión empresarial tienen su fase de introducción o despegue, su fase de crecimiento exponencial, una fase estacionaria o de madurez y, una vez llegados a la saturación, una fase de declive. Pues bien, diversos estudios han constatado que los ciclos de las modas en gestión han tendido a acortarse en los últimos años<sup>11</sup>, y esto ha podido deberse a factores tan diversos como a que los agentes «emprendedores» han tenido una actitud muy dinámica y proactiva (Álvarez, 1997). No obstante, también existen opiniones más recientes que subrayan que en los últimos años se está reduciendo la pujanza de las modas en gestión empresarial<sup>12</sup>.

Ahora bien, resulta muy importante realizar una serie de matizaciones con respecto a esta línea de investigación que tanto peso está adquiriendo en los últimos años. Se podría afirmar, de hecho, que la propia línea de investigación sobre las modas en gestión empresarial está viviendo una auténtica «moda», que, como no podría ser de otra forma, ha producido cierta vulgarización y «trivialización» en los conceptos que dicha línea ha tratado de analizar. Tal y como señala el propio profesor Abrahamson, «las modas empresariales no son cosméticas y triviales», sino que «determinan las técnicas de dirección que miles de directivos utilizan de cara a afrontar los retos y problemas directivos complejos» (Abrahamson, 1996).

Estos directivos, como señalan los profesores Albizu y Olazarán (2003), han de enfrentarse a demandas cada vez más exigentes del entorno (demandas técnicas, económicas y sociales), lo que les hace estar inmersos en continuos procesos de cambio y diferenciación. Es decir, los directivos, público objetivo de las herramientas e ideas de gestión empresarial, y muchos de ellos, recordémoslo, sin formación académica específica en dirección y gestión de empresas, precisan de herramientas e ideas de gestión en su actividad diaria, herramientas e ideas que pueden resultar trascendentales para una dirección eficiente y que redunde en la mejora

---

<sup>10</sup> Abrahamson, 1991; Abrahamson y Eisenman, 2001.

<sup>11</sup> Por ejemplo Carson *et al.* (1999) muestran que el período de tiempo que pasa entre la introducción de una idea o técnica que se pone de moda y termina por caer en el olvido se ha reducido de una media de 14,8 años, en los años cincuenta-setenta, a una media de 7,5 años, en los años ochenta, y a una media de 6 años en los años noventa.

<sup>12</sup> Así se sostiene al menos en el artículo de Simon London «*Why are the fads fading away?*», publicado en *The Financial Times* (6-12-2003).

de la capacidad competitiva de las empresas. No obstante, debido a los intereses comerciales o de legitimidad cognitiva y social de los principales productores de conocimiento en gestión en producir y vender nuevos conceptos de gestión, no es de extrañar que, en muchas ocasiones, se produzca, como subrayan Albizu y Olazarán, «una tensión importante entre las promesas y la realidad, o entre la formulación general de ideas y su implantación real en empresas y organizaciones» (Albizu y Olazarán, 2003).

Según los estudiosos de esta línea de investigación, la adopción de modas empresariales suele responder también a la necesidad de tener que superar errores y frustraciones anteriores, aunque también existe un esfuerzo importante por parte de los directivos para parecer innovadores y originales. Otro factor importante puede radicar en la necesidad de los directivos de las empresas de diferenciación de la empresa o de los productos y servicios que ésta comercializa respecto a los competidores.

Otros autores, relacionados con la corriente neoinstitucionalista del estudio de las organizaciones, establecen su énfasis en el esfuerzo que los directivos de las organizaciones llevan a cabo para implantar en sus organizaciones estas ideas, sistemas y herramientas del *management* en un esfuerzo basado en la legitimación de su actividad, por ejemplo, para mejorar su reputación<sup>13</sup>.

Por otra parte, habría que referirse además de al proceso de generación del conocimiento por parte de ese conjunto de agentes, al complejo proceso de adopción de dicho conocimiento. En efecto, en demasiadas ocasiones se tiende a caer en un determinismo universalista, al percibir el conocimiento, los modelos y los sistemas de gestión empresarial como elementos universalmente aplicables sin necesidad de adaptaciones a los distintos entornos organizativos, sectoriales, culturales o sociales. En esta misma línea, existe cierta tendencia a pensar que quienes adoptan las técnicas e ideas novedosas son actores pasivos, y no unos actores activos que en su adopción reconstruyen y reconfiguran los conceptos que están implementando; debido a ello, algunos autores subrayan que los procesos de difusión de los conocimientos relacionados con la gestión empresarial son muy complejos, y destacan la importancia de los procesos activos de adaptación y reformulación de las nuevas ideas conforme éstas son recibidas en entornos culturales, sociales, sectoriales u organizacionales diferentes<sup>14</sup>.

### 2.6.3. La Gestión de la Calidad: ¿una moda de gestión de empresas?

Son muchas las personas, profesionales del ámbito empresarial o no, que asocian el paradigma de la Gestión de la Calidad o el *movimiento de la calidad* a una moda, una moda que, tarde o temprano, remitirá. Así lo hemos constatado, una vez más, en el transcurso del trabajo de campo realizado en el marco de este Informe.

Desde el ámbito académico se ha estudiado con interés la difusión de este paradigma de la calidad desde la perspectiva de las modas del *management*. ¿Cuáles son las conclusiones? ¿Corresponde el auge vivido por el movimiento de la calidad al patrón de una «moda de gestión»? Las conclusiones no son concluyentes, y varían además de un espacio geográfico a otro.

En nuestra opinión, se podría afirmar que algunas herramientas y técnicas concretas asociadas a la calidad han vivido periodos de auge y de declive muy acentuados, muy característicos de dichas *modas*. Podríamos referirnos, por ejemplo, a los círculos de calidad, que tanto eco tuvieron a mediados y finales de los ochenta. En la actualidad prácticamente no tie-

---

<sup>13</sup> Resultan en este sentido destacables Scott (1995) y DiMaggio y Powell (1991).

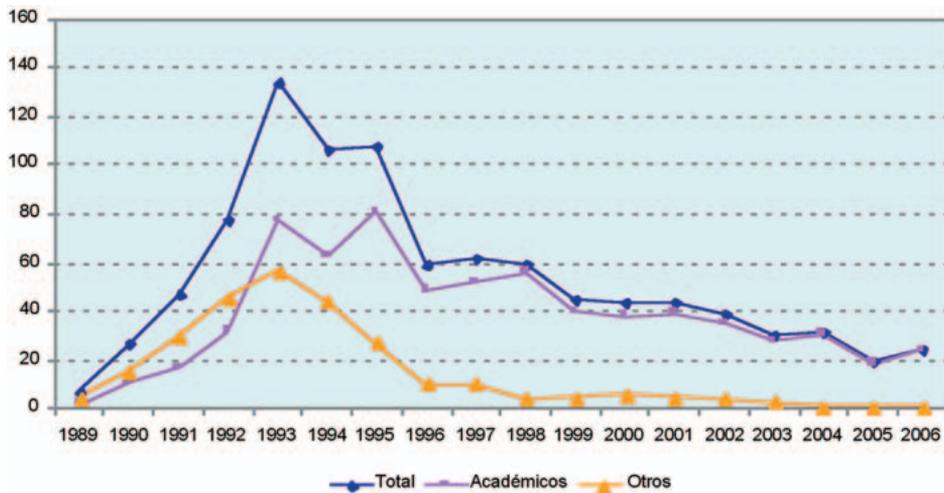
<sup>14</sup> Resulta muy interesante al respecto el trabajo realizado por los profesores de la UPV/EHU Eneka Albizu y Mikel Olazarán (2003) sobre la introducción de la reingeniería de procesos en la CAPV.

nen consideración alguna, aunque ahora bien, ¿qué son muchos grupos de mejora de la calidad sino círculos de la calidad? Habrá quienes afirmen que no son exactamente lo mismo, pero a nuestro entender la analogía se puede establecer a grandes rasgos. También se podría hacer referencia al auge y declive sin precedentes vivido por la propia *isomanía* en algunos sectores de servicios determinados. Bien, puede que haya algo de efecto moda en todo ello, pero no todo parece que sea una moda.

En el ámbito académico, una de las herramientas más utilizadas para tratar de medir los cambios de fase o ciclo producidos en la difusión de las diferentes herramientas o metodologías de la gestión de empresas consiste en analizar la evolución de su citación o mención en los diferentes medios de comunicación escrita especializada y general, ya sean éstos de carácter académico o profesional (ver, por ejemplo, David y Strang, 2007). Pues bien, en los gráficos 2.1, 2.2 y 2.3 se recoge dicha evolución según los resultados obtenidos para las búsquedas realizadas en ABI-Inform Global Edition, una base de datos documental que contiene resúmenes o *abstracts* de artículos de más de 1.000 revistas internacionales sobre negocios y gestión de empresas.

En el gráfico 2.1 se observa que la Gestión de la Calidad Total experimentó su periodo de auge, de acuerdo con las citaciones recogidas, a principios de los años noventa. Se percibe que, a partir de finales de los noventa, prácticamente desaparece de las publicaciones no académicas con una caída fulminante, y es en las publicaciones de carácter académico donde la citación del término ha tenido una reducción mucho más paulatina.

Gráfico 2.1. Evolución de la citación del término 'Total Quality Management' en los medios de difusión impresos de carácter académico y profesional (1989-2006)



Fuente: elaboración propia a partir la base ABI/Inform.

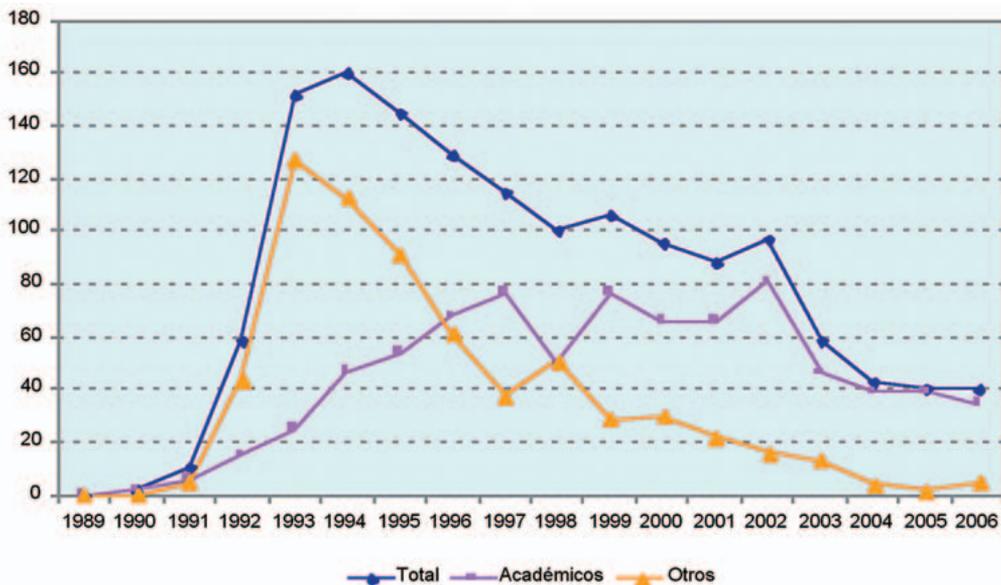
En el caso de las normas ISO 9000 (gráfico 2.2) se constata un comportamiento muy diferenciado en las citaciones correspondientes al ámbito de las publicaciones académicas y de las no académicas. En las publicaciones no académicas se observa que la citación de los términos «ISO 9000», «ISO 9001», «ISO 9002» e «ISO 9003» experimentó su periodo de auge a principios de los años noventa, de forma similar a lo que sucedía con el término de la Gestión de la Calidad Total.

Sin embargo, se comprueba que, a partir de dicho auge, las referencias comienzan a reducirse con fuerza, con la excepción de la recuperación de finales de los años noventa, muy probablemente debido a la expectación creada por la nueva versión de la norma publicada en el año 2000. Una vez superado dicho pico, las referencias vuelven a caer con fuerza y prácticamente desaparecen de las publicaciones no académicas en los últimos años.

La alusión a las normas ISO 9000 en las publicaciones de carácter académico ha tenido una mayor estabilidad. De hecho se estabilizó en su techo, alcanzado con un retardo de unos cuantos años con respecto a las publicaciones no académicas, desde finales de los noventa hasta el año 2002, quizá debido también a la nueva versión de la norma, y ha perdido fuerza en los últimos años pero con una mayor suavidad.

En el caso de la metodología Seis Sigma<sup>15</sup> (gráfico 2.3), cuya introducción y popularización ha sido mucho más reciente, se observa que su difusión se encuentra en una fase muy diferente de su ciclo de vida, ya que, tanto en las publicaciones académicas como no académicas se encuentra todavía en una fase de crecimiento o auge.

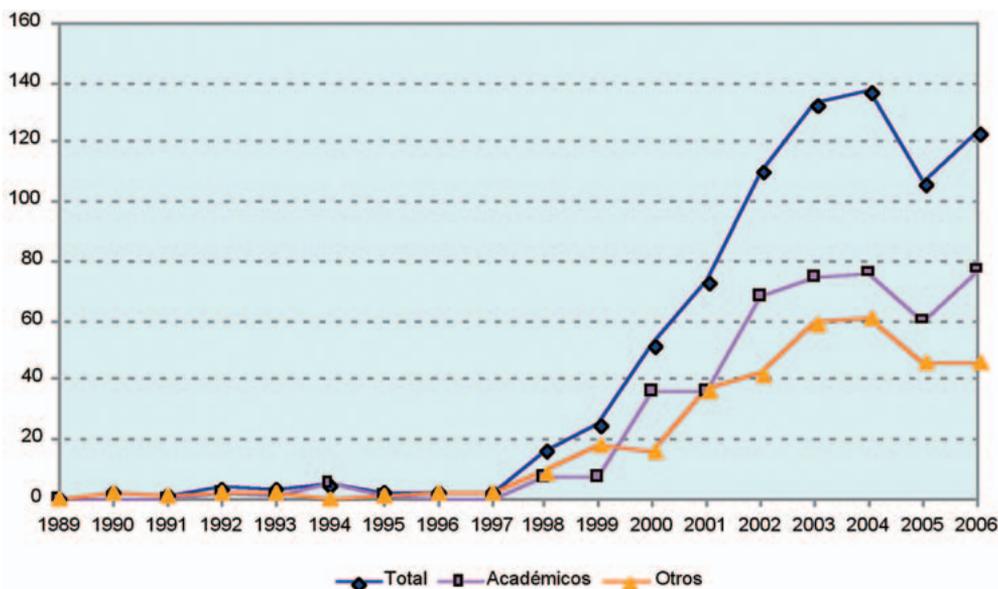
*Gráfico 2.2. Evolución de la citación del término 'ISO 9000' en los medios de difusión impresos de carácter académico y profesional (1989-2006)*



Fuente: elaboración propia a partir la base ABI/Inform.

<sup>15</sup> Se trata de una metodología de Gestión de la Calidad desarrollada a principios de los ochenta por Motorola, centrada en el control de procesos cuyo objetivo consiste en disminuir el número de «defectos» en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Gráfico 2.3. Evolución de la citación del término 'Six Sigma' en los medios de difusión impresos de carácter académico y profesional (1989-2006)



Fuente: elaboración propia a partir de la base ABI/Inform.

No cabe duda de que las evidencias aportadas se han de tomar con cautela, ya que no se encuentran exentas de distorsiones. Por ejemplo, se ha de tener en cuenta que la base ABI-Inform Global Edition cuenta con un claro sesgo hacia las publicaciones anglosajonas, por lo que los resultados se han de interpretar con dicho matiz. Además, se puede cuestionar la propia bondad de la metodología utilizada para la medición de la difusión de las distintas técnicas y herramientas del *management*.

En cualquier caso, hace tiempo que ya existen algunos agentes que pertenecen a la *arena* de promoción de las técnicas y herramientas de gestión que han decretado el fin de la *calidad* y presagian el surgimiento de una nueva filosofía, unas nuevas siglas, en definitiva, unas nuevas técnicas o herramientas infalibles. Y ha sucedido algo parecido con las herramientas y modelos del propio ámbito de la Gestión de la Calidad: las normas ISO 9000 fueron muy criticadas y denostadas por quienes defendían la supremacía de la Gestión de la Calidad Total, primero, y la Excelencia, después, algunos de los cuales destacaron posteriormente la superioridad de Seis Sigma. «La Gestión de la Calidad Total ha muerto. ¡Viva Seis Sigma!» se leía hace unos años en el título de un artículo publicado por un consultor en un periódico de estrategia empresarial de nuestro ámbito geográfico.

Como queda dicho, la publicidad negativa causada por las críticas académicas y de las revistas de negocios en los años noventa en los EE. UU. llevó a muchas empresas de dicho país a cuestionarse la relación existente entre la Gestión de la Calidad Total y la mejora del desempeño organizativo. Así, según un informe publicado en *Fortune* a finales de los noventa, la Gestión de la Calidad Total ocupaba el décimo lugar de la lista de prácticas de gestión favoritas para los directivos en 1997. La corriente de escepticismo y crítica proveniente del mundo anglosajón, donde se denunciaban debilidades del movimiento por la calidad, tuvo su eco, aunque con el típico retardo, en nuestro entorno. En gran medida fueron los mismos

periodistas y comentaristas del mundo de los negocios que ensalzaron la Gestión de la Calidad hasta el paroxismo en los años ochenta, quienes, en la década siguiente, se ocuparon de crucificarla.

Con todo, el crecimiento de los sistemas de reconocimiento a través de premios impulsados en todo el mundo, del progresivo recurso a los modelos impulsados por los premios más populares para la autoevaluación, la demanda de formación sobre Gestión de la Calidad que por el momento no parece cesar y de un aluvión imparable de metodologías e ideas de consultores y autores, parecen revelar que la popularidad del enfoque no está declinando. No obstante, la irrupción de nuevos conceptos, como Seis Sigma, en determinados colectivos muy susceptibles a las modas —como algunos directivos y decisores de las Administraciones Públicas— ha restado popularidad a la Gestión de la Calidad Total. Es aquí oportuno recordar que buena parte de estas innovaciones son *spin-offs* del mencionado concepto, aunque empaquetados y etiquetados de distinto modo. Un caso palmario es el de Seis Sigma, que ahora es reivindicado por algunos consultores como un nuevo paradigma para la Gestión de la Calidad, que nació como una pieza de la iniciativa de Gestión de la Calidad Total de una multinacional.

La experiencia, la práctica y el trabajo del día a día de cientos de organizaciones de sectores muy diversos de nuestro entorno confirman que la *calidad* ha enraizado con fuerza en la gestión empresarial. De hecho, como ya se ha señalado previamente, se trata de un concepto que en algunos sectores de actividad ha tenido tal repercusión, que ha llegado a confundirse con el término gestión o dirección. Esto ha sucedido, por ejemplo, en el ámbito sociosanitario, donde los avances y la profesionalización de la dirección y gestión de centros se han producido, en gran medida, de forma paralela al proceso de introducción de sistemas y modelos de Gestión de la Calidad. Y claro, poca gente cuestiona si la dirección o la gestión, en general, están o no de moda, o si lo están la gestión financiera, la gestión de personas o la propia gestión comercial.

Sin embargo, resulta evidente que el factor *cíclico* influye en muchos de los agentes involucrados. Además, en muchos casos, son las propias debilidades de los procesos de implantación y adopción los que juegan en contra de la continuidad y mejora del paradigma. La atribución a la Gestión de la Calidad Total de una virtud prácticamente «milagrosa» como pócima para resolver todos los problemas de la empresa, por ejemplo, ha generado unas expectativas infladas, que han sido seguramente decepcionantes. El riesgo de que dichos procesos de implantación y adopción se conviertan en un fin en sí mismo tampoco resulta despreciable.

A nuestro entender, cierta dosis de autocrítica y de relativización resultan en este sentido necesarias para valorar de forma adecuada las metas alcanzadas por el paradigma de la calidad, y lo que en un futuro resulta alcanzable.

Tal y como se señalaba en el «IV Informe de la Excelencia en España 2007» del Club Excelencia en Gestión (2007), «los modelos o referentes de gestión de más éxito, como el Modelo EFQM de Excelencia, pueden también convertirse en un factor limitativo si se hace de ellos un uso inapropiado, es decir, si se utilizan como fin en sí mismo más que como herramienta. Pueden incluso limitar nuestra habilidad para comprender el mundo tan cambiante que nos rodea. (...) El Modelo EFQM de Excelencia no es la panacea universal pero es una magnífica herramienta de trabajo para abordar el proceso de transformación de cualquier organización, sea cual sea el fin último que ésta persiga con ella».

# Capítulo 3: Las normas ISO 9000 y el modelo EFQM en la CAPV: un análisis descriptivo y comparativo

## 3.1. Introducción

En este apartado se va a realizar un análisis del proceso de introducción de las normas internacionales ISO 9000 y el modelo EFQM en las empresas de la CAPV. Dicho análisis se realizará desde una perspectiva comparativa española, europea y mundial.

En el primer punto se examinará la evolución internacional de la norma ISO 9000, para centrarnos, en el siguiente, en el análisis de la evolución estatal de la norma. A continuación se realizará un estudio en mayor profundidad de la evaluación de la norma ISO 9000 en la CAPV, basado en las diferentes fuentes de información secundaria disponibles.

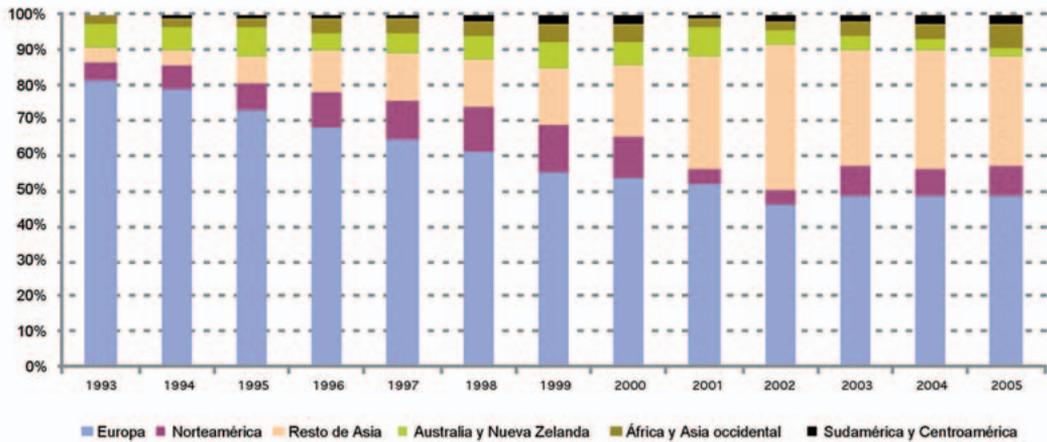
Una vez concluido el análisis relativo a la norma ISO 9000 se desarrollará, aunque de forma más breve debido al menor número de datos disponibles, el relativo a la incidencia de la utilización del modelo EFQM, en primer lugar desde una óptica europea y estatal, y más adelante desde la perspectiva de la CAPV.

## 3.2. Evolución internacional de las normas ISO 9000

En una primera fase, las normas se difundieron sobre todo por los países de la UE, y tomaron mucha importancia en el Reino Unido, algo que resulta a todas luces lógico debido a la experiencia previa de dicho país con la norma BS 5750, predecesora de las ISO 9000. Se ha de tener en cuenta, como queda dicho, que las instituciones comunitarias, y en concreto, la Comisión Europea, promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas en el proceso de armonización que se estableció para crear el mercado común europeo en 1992. Así las cosas, en 1997 los países de la UE acaparaban más del 60% de los certificados mundiales, de los que el 41% había sido emitido en el Reino Unido.

Por otra parte, si bien en EE. UU. y en Japón la adopción de estas normas fue mucho menos intensiva —de hecho fueron muy criticadas en sus inicios y consideradas como unos claros obstáculos no-arancelarios en esos países—, como se ha reseñado en el apartado anterior de este Informe, también se ha producido un auge importante en la difusión de esta norma allí, debido, por un lado, a que las empresas que exportan a la UE han tenido que certificarse, y también a que algunos organismos institucionales importantes de dichos países han adoptado y promovido la implantación de dicha norma. Así, por ejemplo, importantes organismos públicos de los EE. UU. como el departamento de defensa o la influyente FDA (*Food and Drug Administration*), u otros organismos de carácter privado, como la asociación de fabricantes químicos o la asociación de fabricantes de la industria del automóvil, adoptaron la normativa ISO 9000.

Gráfico 3.1. Evolución de la distribución mundial de certificados de la serie ISO 9000 en el periodo 1993-2005



Fuente: elaboración propia a partir de los diferentes informes ejecutivos de las estadísticas mundiales de ISO 9001 e ISO 14001 publicados por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO). Nota: certificados emitidos al cierre del ejercicio económico, es decir, a diciembre de cada año.

A grandes rasgos, en la evolución de la distribución mundial de certificados de la serie ISO 9000 (cuadro 3.1) se podría reseñar la importante pérdida del peso de los certificados emitidos en Europa. Así, el porcentaje de certificados emitidos en Europa se ha reducido de forma muy considerable entre 1993 (cerca de un 80%) y 2005 (un 49%). Por el contrario, es destacable el fuerte crecimiento experimentado por los países de Asia oriental: de un 3% en 1993, a un 32% de los certificados mundiales en 2005.

Cuadro 3.1. Difusión internacional de la norma ISO 9000 en los principales bloques económicos

|               |         |         | 2005    |        |            |
|---------------|---------|---------|---------|--------|------------|
|               | 1999    | 2001    | N.º     | IC PIB | IC Export. |
| EE. UU.       | 18.581  | 37.026  | 44.270  | 0,20   | 0,41       |
| Japón         | 6.487   | 27.385  | 53.771  | 1,38   | 0,84       |
| Unión Europea | 135.984 | 253.488 | 344.705 | 1,48   | 2,47       |
| China         | 5.698   | 7.413   | 143.823 | 1,82   | 1,76       |
| Total mundial | 223.299 | 510.616 | 776.608 | 1      | 1          |

Fuente: elaboración propia a partir de los diferentes informes ejecutivos de las estadísticas mundiales de ISO 9001 e ISO 14001 publicados por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO). Nota: hasta el año 2000 se trata de los certificados ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, y a partir de 2001 de los certificados ISO 9001:2000. IC PIB: intensidad de certificación calculada como razón entre el porcentaje de participación en el número de certificados globales emitidos y el porcentaje de participación en el PIB mundial de 2005 medido en dólares corrientes (Banco Mundial). IC Export.: intensidad de certificación calculada como razón entre el porcentaje de participación en el número de certificados globales emitidos y el porcentaje de participación en el total de exportaciones globales de 2004.

En este orden de cosas, resulta reseñable el fuerte crecimiento alcanzado por China en los últimos años. En efecto, si en 1993 existían tan sólo 35 certificados emitidos en el gigante asiático, para finales de 2005 eran ya más de 140.000 los emitidos en dicho país. De hecho, el peso medio de los certificados emitidos en China respecto al total mundial se ha incrementado de forma espectacular: de un 2% de media para el periodo comprendido entre los años 1993 y 1999, a cerca de un 18% de media para 2000-2005.

Japón también ha experimentado un fuerte crecimiento: de cerca del 1% de los certificados mundiales en 1993, a un 7% en 2005. En Japón la difusión de la norma ISO 9001 e ISO 14001 comenzó con las grandes empresas manufactureras; después fueron las empresas manufactureras de menor dimensión las que se unieron al proceso de implantación y certificación para, más adelante, unirse al proceso las empresas del sector servicios. A partir de la Conferencia de Kioto celebrada en 1997, los gobiernos locales comenzaron a implantar la norma ISO 14001, pero la respuesta dada a la norma ISO 9001 ha sido mucho menor. No obstante, se ha de tener en cuenta que la mayor parte de las administraciones locales ofrecen ayudas en Japón a las pymes para que implanten y certifiquen las normas ISO 9001 e ISO 14001.

Por el contrario, el incremento en el porcentaje de participación de certificados mundiales del otro gran actor económico mundial, los Estados Unidos de América, ha sido mucho más reducido: la participación ha crecido de un 4,4% en 1993, a un 5,7% en 2005.

En el cuadro 3.1 se observa, asimismo, que la UE cuenta con un coeficiente de intensidad de certificación calculado en términos de participación mundial en el PIB (de 1,48), muy superior a la intensidad de los EE. UU. (de un 0,20) y superior también, aunque tan sólo en una décima, a la de Japón (1,38). Por el contrario, la República Popular China (con una intensidad de 1,82) supera ya a la UE.

*Cuadro 3.2. Distribución sectorial de certificados ISO 9000 mundiales (2005) en %*

|                                  |       |                                  |      |
|----------------------------------|-------|----------------------------------|------|
| Construcción                     | 13,62 | Otras actividades sociales       | 1,12 |
| Metalurgia                       | 11,40 | Papel                            | 0,98 |
| Equipos electrónicos y ópticos   | 9,41  | Artes gráficas y serv. relacion. | 0,96 |
| Construcción maquinaria          | 7,38  | Agricultura, caza, silvicultura  | 0,95 |
| Comercio                         | 7,24  | Madera y corcho                  | 0,79 |
| Otras activ. empresariales       | 5,74  | Admón. Púb., defensa, S. soc.    | 0,69 |
| Caucho y materiales plásticos    | 4,44  | Hostelería                       | 0,59 |
| Alimentación, bebida, tabaco     | 4,24  | Fabr. productos farmacéuticos    | 0,45 |
| Química                          | 3,90  | Industrias extractivas           | 0,40 |
| Transp., almacenaje, comunic.    | 3,87  | Cuero y calzado                  | 0,37 |
| Ingeniería, I+D                  | 3,50  | Producción energía eléctrica     | 0,36 |
| Actividades sanitarias           | 2,21  | Coquerías, refinado del petróleo | 0,34 |
| Actividades informáticas         | 2,11  | Reciclaje                        | 0,24 |
| Mat. transporte, ferrov. y motos | 2,10  | Prod. vapor y agua caliente      | 0,23 |
| Educación                        | 2,08  | Construcción naval               | 0,17 |
| Textil y confección              | 1,82  | Constr. aeronáutica y espacial   | 0,16 |
| Intermediación financiera        | 1,72  | Producción de gas                | 0,14 |
| Otros productos no metálicos     | 1,48  | Artes gráficas, edición, reprod. | 0,11 |
| Cemento, cal y yeso              | 1,48  | Combustibles nucleares           | 0,02 |
| Muebles, juguetes y joyas        | 1,20  |                                  |      |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe ejecutivo «The ISO Survey-2005» publicado por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO, 2006).

En lo que respecta a la distribución sectorial de las certificaciones mundiales, según los últimos datos disponibles correspondientes a 2005, se ha de señalar que las mayores tasas de participación corresponden a las agrupaciones sectoriales de la construcción (un 13,62%), la metalurgia (un 11,4%), el sector de equipos electrónicos y ópticos (9,41%), la construcción maquinaria (7,38%) y el comercio (7,24%).

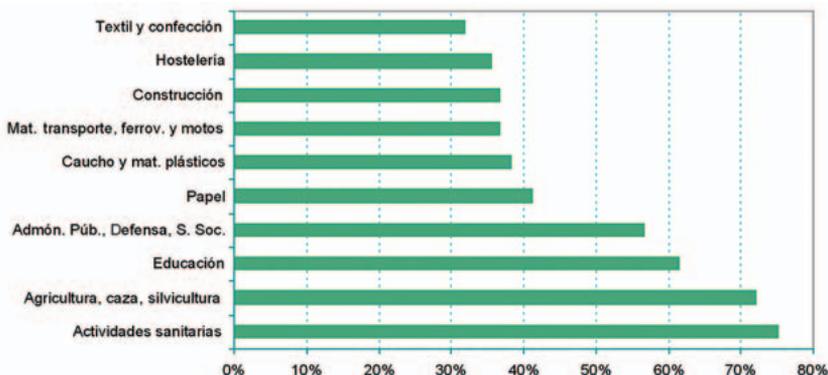
Resultan reseñables, en lo que respecta al crecimiento de su participación en el periodo comprendido entre los años 1993 y 2005, la pujanza experimentada por los sectores de actividades sanitarias (con un incremento del 75,3%), educación (un 61,6%) y la clasificación sectorial que engloba a la Administración Pública, Defensa y Servicios Sociales (donde se ha producido un incremento del 41,4%)<sup>16</sup>.

De acuerdo con los datos publicados por Quality Systems Update, compañía que se dedica a la recogida y análisis de la información proveniente de los diferentes organismos certificadores a nivel global<sup>17</sup>, la primera posición en el escalafón internacional de organismos certificadores en lo que respecta a la certificación ISO 9000 corresponde a BSI Group, que en la actualidad opera de forma global a través de sus cuatro unidades de negocio denominadas BSI British Standards, BSI Management Systems, BSI Product Services and BSI Entropy International. En segundo lugar se sitúa DQS Goup, de origen alemán, y en tercer lugar la estadounidense QMI.

En lo concerniente a la difusión en la Unión Europea de las normas ISO 9000, en la figura 3.1 se puede observar cómo ha cambiado el mapa de la intensidad de certificación en la Unión Europea desde finales de 1997 hasta finales de 2005.

Definimos el indicador de Intensidad de certificación o de certificados (IC) como la relación entre el porcentaje de certificados ISO 9000 y el porcentaje de participación en el Producto Interior Bruto (PIB) de la UE de cada Estado miembro. No cabe duda de que resultaría más interesante calcular esta intensidad, no en función de la aportación al PIB de cada Estado, sino, por ejemplo, en función del número de plantas o empresas industriales de cada país. Con todo, y debido a las dificultades existentes a la hora de poder contar con datos homogéneos adecuados, se ha optado por utilizar el indicador mencionado.

Gráfico 3.2. Diez sectores de mayor crecimiento en la certificación mundial ISO 9000 en el periodo 1993-2005



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del informe ejecutivo «The ISO Survey-2005» publicado por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO, 2006).

<sup>16</sup> Los informes de ISO utilizan para la clasificación sectorial de los certificados emitidos el código EAC (*European Accreditation of Conformity*) utilizado por los organismos certificadores, que consiste en una clasificación de las distintas actividades económicas en 39 rúbricas.

<sup>17</sup> Quality Systems Update recoge datos de más de 100.000 certificados emitidos en todo el mundo (<[www.qsuoonline.com](http://www.qsuoonline.com)>).

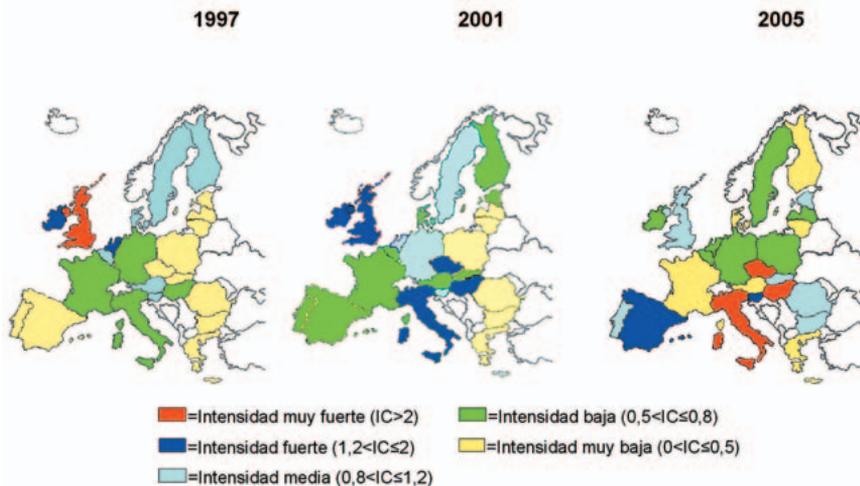
En 1997 el Reino Unido era el país de la UE con una mayor intensidad certificadora: más de un 40% de los certificados en vigor habían sido emitidos en dicho país (cerca de la cuarta parte del total de certificados mundiales emitidos). Asimismo, Austria y los Países Bajos tenían en dicho año una intensidad de certificación muy elevada en relación con el resto de países de la UE. No obstante, como se observa en la figura 3.1, en los últimos años se han producido cambios muy importantes. Destaca, en este sentido, la evolución de España e Italia que, junto con Hungría, República Checa y Eslovenia, formaban el grupo de países de la Unión con mayor intensidad de certificación a finales de 2005.

En concreto, entre 1997 y 2005, el número de certificados en vigor en España se ha multiplicado por 11,1, mientras que en conjunto en la Unión Europea se ha multiplicado por 2,5, lo que ha permitido, como queda dicho, que España tenga una de las mayores intensidades de certificaciones en relación con el PIB aportado de la UE con un valor de 1,57, precedida sólo por Hungría (3,40), República Checa (2,36) e Italia (2,23).

Destaca en la UE el fuerte crecimiento experimentado por los nuevos países que se incorporaron a la Unión en las últimas dos ampliaciones de mayo de 2004 y de enero de 2007, en un claro intento de adaptarse a los requerimientos del proceso de integración para sus empresas. Resulta subrayable, en este sentido, el crecimiento experimentado por Letonia, Bulgaria, Polonia y Rumania, con tasas de crecimiento superiores, en todos los casos, al 70% anual.

Esta evolución difiere claramente de la experimentada por otros países de contrastada capacidad competitiva en la UE como Alemania, Irlanda, Reino Unido u Holanda; países en los que se ha producido un notable descenso en el número de certificados en el periodo 2001-2005. Se da la circunstancia de que estos países tienen un PIB per cápita superior a la media europea en todos los casos; además se ha de tener en cuenta que Reino Unido, Países Bajos e Irlanda eran los países con mayor intensidad certificadora en 1997.

Figura 3.1. Evolución de la intensidad de certificación de la serie ISO 9000 en la UE



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO (2005 y 2003) y de datos de Eurostat. Nota: para el año 1997 se trata de certificados ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, y para 2001 y 2005, de certificados ISO 9001:2000.

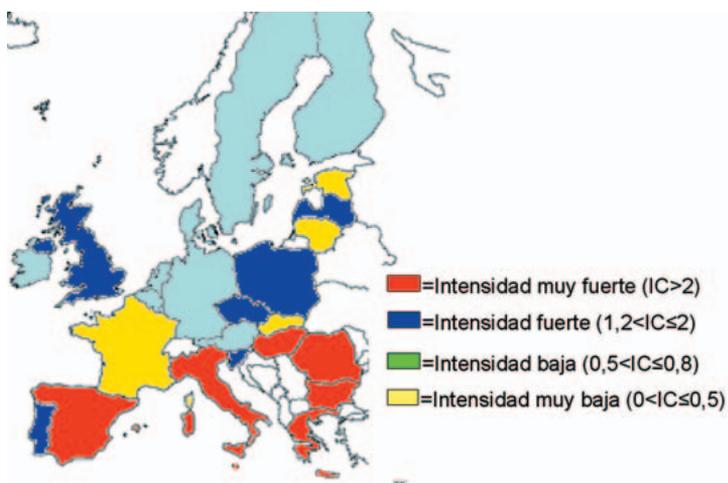
Otra forma de calcular la intensidad de certificación de los países se puede realizar relativizándola respecto a la capacidad exportadora de cada economía, y no en función de la capacidad productiva total.

Como se puede observar en la figura 3.2, conforme a este indicador calculado según los datos de 2005, España formaría, junto con Chipre, Suecia, República Checa, Rumanía y Eslovenia, el grupo de países con una intensidad más fuerte de certificación, con un valor superior a 2. De hecho, España se sitúa en una destacable primera posición con un valor del indicador de 4, seguida de Chipre con un 3,8, Suecia 2,6, República Checa y Rumanía 2,5 y Eslovenia 2. Italia quedaría relegada a la octava posición de la clasificación con una intensidad también destacable de 1,7. Por el contrario, países de gran pujanza competitiva en la UE-27 como Alemania (con un indicador de 0,4), Holanda (0,3) e Irlanda (0,2) se ven relegados a las posiciones vigésima, vigésimo tercera y vigésimo cuarta, respectivamente.

En la literatura especializada no existe un claro consenso a la hora de establecer cuáles son las razones explicativas principales de la gran heterogeneidad existente en el grado de penetración de las normas ISO 9000 en los países industrializados. Existen diversos estudios que han tratado de analizar esta cuestión desde una perspectiva agregada, mediante la utilización de datos macroeconómicos correspondientes a los países que implantan dichas normas, para así tratar de describir qué condicionantes subyacen en la mayor o menor propensión de los países a la certificación.

En estos estudios se subraya la importancia de los lazos comerciales de los países con otros en los que la certificación es un fenómeno importante, el volumen de la inversión extranjera directa, la propensión a exportar a la UE o el gasto público del país (Guler *et al.*, 2002; Neumayer y Perkins, 2005). Corbett (2006), por ejemplo, analizó la difusión global de las normas ISO 9000 a través de la cadena de suministro, y constataron que las exportaciones a Europa y a otras zonas comerciales incrementaban la propensión de las empresas de los EE. UU. hacia la certificación ISO 9000; en este estudio se concluyó, asimismo, que parte de las certificaciones existentes se puede explicar como presiones en la cadena de suministro, como las establecidas en la fase de introducción de la norma por las empresas europeas que presionaron a los suministradores en otros países para certificarse conforme a ISO 9000. Este tipo de conclusión vendría a sostener la posibilidad de que las empresas que exportan bienes y servicios a una región determinada pueden simultáneamente importar prácticas de *management* (Corbett, 2006).

Figura 3.2. Intensidad de certificación de la serie ISO 9000 en la UE en función de la capacidad exportadora de los países miembros (2005)



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO (2005 y 2003) y de datos de Eurostat. Nota: para el año 1997 se trata de certificados ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, y para 2001 y 2005, de certificados ISO 9001:2000.

Con todo, estos argumentos no resultan suficientes para explicar, por ejemplo, las claras diferencias existentes en la intensidad de certificación entre los distintos países miembro de la UE-27. Como se ha comentado, existen países de la UE con una contrastada pujanza competitiva en que la intensidad de certificación ISO 9000 es muy reducida, y por el contrario, países que ocupan una posición muy atrasada en las escalas de competitividad habituales que cuentan con unas intensidades de certificación elevadas.

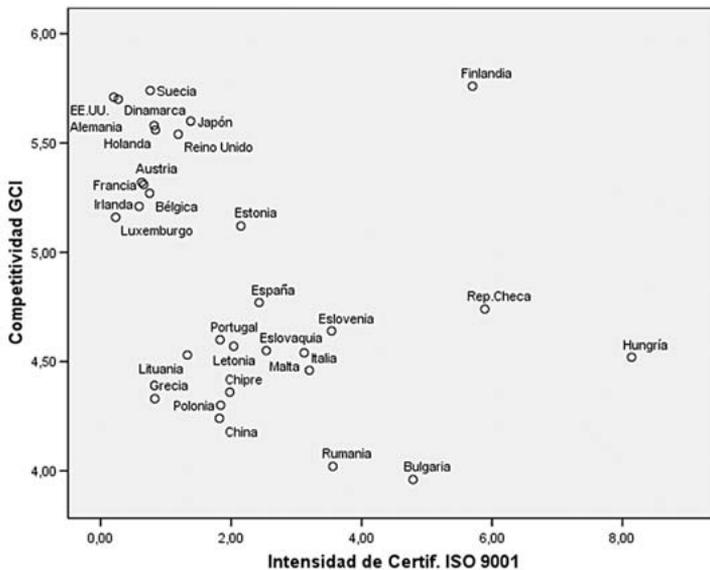
De hecho, si se analiza la correlación existente entre la intensidad certificadora de los países de la UE, de EE. UU., de China y de Japón, y su capacidad competitiva, definida esta última en función del indicador Global Competitiveness Index de World Economic Forum, se constata que existe una correlación negativa entre los dos indicadores<sup>18</sup>.

En el gráfico 3.3 se observa que los países de la UE-27 que cuentan con una mayor intensidad de certificación ISO 9001, calculada ésta en términos relativos a la participación en el PIB mundial, no son los países más competitivos conforme al indicador de competitividad del World Economic Forum.

Con la excepción de Finlandia, los países más competitivos como Dinamarca, Suecia, Alemania, Holanda, Reino Unido, Francia, Austria o Irlanda cuentan con unos indicadores de intensidad certificadora más reducidos que Hungría, República Checa, Bulgaria, Rumanía, Eslovenia, Italia y España, por poner sólo algunos ejemplos.

EE. UU. y Japón, por el contrario, dos países que, respectivamente, ocupan el puesto tercero y quinto en la clasificación de competitividad de acuerdo con el índice señalado, cuentan con unos índices de certificación muy reducidos.

Gráfico 3.3. Relación existente entre la intensidad de certificación ISO 9000 y su posición en el ranking de competitividad global del World Economic Forum



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Global Competitiveness Index de World Economic Forum de 2006 y de los datos obtenidos de los informes ISO y de los datos de Eurostat.

<sup>18</sup> Del análisis estadístico se desprende que existe una correlación negativa de fuerza media entre las variables de intensidad de certificación y de puntuación en el ranking de competitividad señalado. En concreto, el coeficiente de correlación de Pearson es de un -0,4195499 (significativa al 0,05, bilateral) y el coeficiente de Rho de Spearman es de un -0,5185762 (significativa al 0,01, bilateral).

En lo que respecta a la distribución sectorial de los certificados emitidos en la Unión Europea, destaca el peso de los sectores de la construcción, el comercio y la metalurgia, dado que estos tres aglutinaban la tercera parte del total de certificados emitidos (en concreto, un 33,66%), según los datos correspondientes al ejercicio 2003.

Como se recoge en el cuadro 3.3, la participación de esos tres importantes sectores de actividad en la distribución sectorial de certificados emitidos en los Estados Unidos de América es inferior (un 23,43%) y claramente superior en Japón (un 44,46%), debido a la gran importancia con que cuenta la certificación ISO 9000 en el país asiático en el sector de la construcción (con un peso del 30,65% del total de certificados emitidos).

*Cuadro 3.3. Comparativa de la distribución sectorial de certificados ISO 9000 en Japón, EE. UU. y UE-27 (2003) en %*

|                                  | UE-27 | EE. UU. | Japón |                                  | UE-27 | EE. UU. | Japón |
|----------------------------------|-------|---------|-------|----------------------------------|-------|---------|-------|
| Agricultura, caza, silvicultura  | 1,16  | 0,24    | 0,15  | Constr. aeronáutica y espacial   | 0,24  | 0,00    | 0,25  |
| Industrias extractivas           | 0,41  | 1,72    | 0,13  | Mat. transporte, ferrov. y motos | 1,20  | 5,05    | 2,63  |
| Alimentación, bebida, tabaco     | 4,53  | 0,81    | 2,33  | Muebles, juguetes y joyas        | 1,04  | 3,92    | 0,62  |
| Textil y confección              | 1,16  | 1,06    | 0,66  | Reciclaje                        | 0,27  | 0,00    | 0,12  |
| Cuero y calzado                  | 0,25  | 0,08    | 0,02  | Producción energía eléctrica     | 0,37  | 0,05    | 0,02  |
| Madera y corcho                  | 0,76  | 0,23    | 0,66  | Producción de gas                | 0,26  | 0,00    | 0,01  |
| Papel                            | 0,84  | 2,51    | 0,97  | Prod. vapor y agua caliente      | 0,58  | 0,03    | 0,01  |
| Artes gráficas, edición, reprod. | 0,11  | 1,88    | 0,05  | Construcción                     | 13,66 | 0,26    | 30,65 |
| Artes gráficas y serv. relacion. | 0,78  | 0,00    | 1,72  | Comercio                         | 10,01 | 6,93    | 2,69  |
| Coquerías, refinado del petróleo | 0,16  | 0,36    | 0,18  | Hostelería                       | 0,93  | 0,87    | 0,21  |
| Combustibles nucleares           | 0,02  | 0,00    | 0,03  | Transp., almacenaje, comunic.    | 6,16  | 2,13    | 2,75  |
| Química                          | 2,79  | 6,24    | 2,63  | Intermediación financiera        | 1,50  | 0,87    | 0,62  |
| Fabr. productos farmacéuticos    | 0,31  | 0,02    | 0,17  | Actividades informáticas         | 2,71  | 0,63    | 2,96  |
| Caucho y materiales plásticos    | 3,43  | 6,15    | 4,41  | Ingeniería, I+D                  | 3,11  | 4,06    | 7,39  |
| Otros productos no metálicos     | 0,93  | 1,54    | 0,99  | Otras activ. empresariales       | 7,31  | 12,87   | 4,00  |
| Cemento, cal y yeso              | 1,26  | 0,00    | 1,06  | Admón. púb.,                     |       |         |       |
| Metalurgia                       | 9,99  | 16,24   | 11,13 | Defensa, S. Soc.                 | 0,54  | 0,76    | 0,11  |
| Construcción                     |       |         |       | Educación                        | 3,05  | 2,14    | 0,16  |
| maquinaria                       | 5,58  | 10,87   | 6,31  | Actividades sanitarias           | 2,64  | 0,13    | 0,75  |
| Equipos electrónicos y ópticos   | 7,42  | 9,33    | 9,69  | Otras actividades sociales       | 2,31  | 0,00    | 0,68  |
| Construcción naval               | 0,21  | 0,03    | 0,12  |                                  |       |         |       |

Fuente: elaboración propia a partir de los informes completos de estadísticas mundiales de ISO 9001 e ISO 14001 del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO, 2004).

En cambio, resulta destacable el escaso peso del sector de la construcción en los EE. UU. (con un 0,26% del total de certificados emitidos), y, por el contrario, sobresale en dicho país la importante concentración de certificados en el sector metalúrgico (con un 16,24% del total). Asimismo, se hace hincapié también en la mayor importancia relativa de los sectores de la construcción de maquinaria en los EE. UU. respecto a la UE-27.

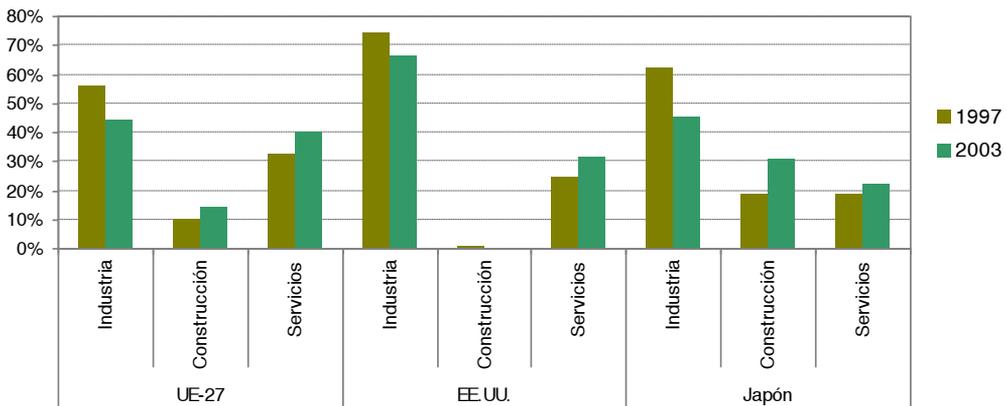
En lo que atañe a la evolución de la distribución sectorial en el tiempo, según la información disponible, para el periodo comprendido entre 1997 y 2003 se pone de relieve en los países que en la actualidad conforman la UE-27 el crecimiento que se ha experimentado en los sectores de Producción de vapor y agua caliente (con un crecimiento del 63,4% en el peso de los certificados de dicho sector) y los de Producción de energía eléctrica y Producción de gas (con un crecimiento de un 36,3% y un 32,1%, respectivamente).

Con todo, lo verdaderamente reseñable de la evolución sectorial en la certificación ISO 9000 en la UE-27 consiste en el crecimiento que se ha producido en los sectores de servicios, dado que, de los cinco sectores que más han crecido en presencia, cuatro corresponden a dicho ámbito: el de la Educación (que crece un 63,4%), el de Otras actividades sociales (un 60,9%), la Hostelería (un 28,8%) y el de las Administraciones Públicas, la Defensa y la Seguridad Social (un 37,1%), aunque su participación en el total de certificados sigue siendo todavía limitada.

En los EE. UU. también ha crecido con fuerza la participación de algunos sectores de servicios como los de Hostelería y Educación, que prácticamente han duplicado su presencia, aunque su peso sigue siendo también muy marginal.

En Japón despunta también el crecimiento experimentado en los sectores de servicios, como, por ejemplo, el de las Actividades sanitarias (un 71,8% de incremento) y el de Otras actividades sociales (un 61,8%), aunque, tomándose en consideración el peso sectorial en el total de certificados, es importante el crecimiento experimentado por la certificación en el sector de la construcción, con casi un 40%.

Gráfico 3.4. Evolución de la distribución de certificados ISO 9000 en los sectores de Industria, Construcción y Servicios en Japón, EE. UU. y UE-27 (1997-2003)

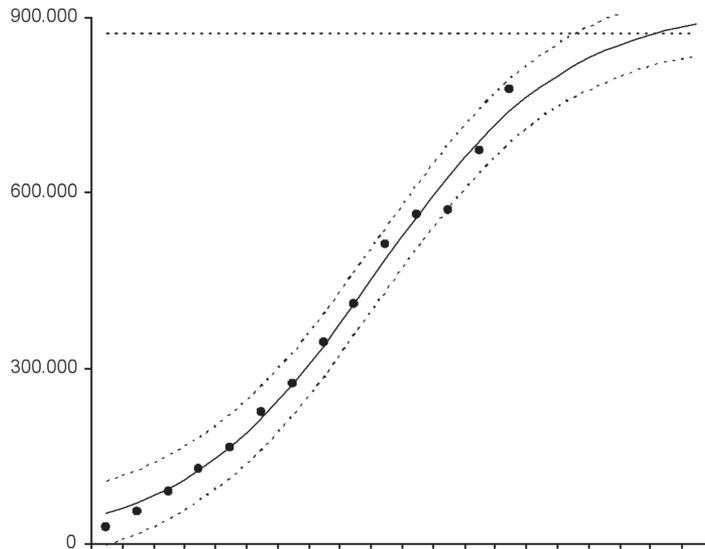


Fuente: elaboración propia a partir los informes completos de estadísticas mundiales de ISO 9001 del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO, 1998 y 2004).

Si se analiza dicha evolución sectorial de los tres grandes bloques mundiales considerados en tres grandes sectorizaciones básicas —correspondientes a la industria, la construcción y los servicios—, se recoge de forma quizá más nítida, tal y como se recoge el gráfico 3.4, el

crecimiento generalizado que ha experimentado la certificación en los sectores de servicios, al tiempo que se produce una reducción, también generalizada, de las certificaciones en el ámbito industrial; si bien la reducción en los EE. UU., zona geográfica donde la certificación se centra en el ámbito industrial de forma muy mayoritaria (un 66% en 2003), es menor.

Gráfico 3.5. Previsión de la evolución de certificados ISO 9000 a nivel mundial



Fuente: Marimón *et al.*, 2006.

Por el contrario, en la UE-27 destaca el peso importante de la difusión de certificaciones ISO 9000 en el sector de servicios, donde, en 2003 se concentraba ya el 40% de las certificaciones, muy cerca del 44% de participación del ámbito industrial.

La presencia de la certificación en el sector de la construcción de los EE. UU. continúa siendo muy reducida —quizá por tratarse de un sector poco abierto a la competencia internacional y que no ha precisado implantar la norma por la presión externa—, mientras que en Europa, y en especial en Japón, ha crecido con fuerza la certificación en el sector, tal y como ya se ha reseñado previamente.

De cara a futuro, según se desprende de los modelos de previsión de la difusión de los principales estándares internacionales, a nivel internacional podemos encontrarnos en una etapa en la que ya se ha superado la fase más intensa de crecimiento del ciclo de vida del principal estándar global de Gestión de la Calidad.

En efecto, según el modelo de difusión estimado por los profesores Marimón, Casadesús y Heras (2006) que se recoge en el gráfico 3.5, nos encontraríamos cerca de la fase de saturación, y con una tendencia a la baja del valor añadido de este estándar debido a su intensa difusión.

### 3.3. Evolución de las normas ISO 9000 en España

Una vez realizado el examen de la situación internacional y de la UE respecto a la difusión de las normas ISO 9000, el estudio se centrará a continuación en el análisis del proceso

de difusión de dichas normas en las distintas Comunidades Autónomas españolas. A tal efecto, se ha confeccionado la figura 3.3, en la que se muestra la evolución de la intensidad de certificación de cada una de las diecisiete Comunidades Autónomas del Estado.

Para recoger los datos de empresas certificadas por Comunidades Autónomas, se ha partido de los distintos informes elaborados por la revista *Forum Calidad* que, a su vez, se nutre de la información suministrada directamente por los distintos organismos certificadores españoles. Dado que en el undécimo informe de *Forum Calidad* no figuraban los certificados en vigor emitidos por Aenor al cierre de 2005 —dicho organismo normalizador y certificador se negó a participar en el informe de *Forum Calidad* aportando sus datos—, para dicho ejercicio hemos sumado al resto de los datos disponibles los certificados que había emitido dicho organismo hasta el 31 de diciembre de 2004.

Para finales de 2005 las Comunidades Autónomas de La Rioja (2,09), Navarra (1,54), el País Vasco (1,49), Asturias (1,48) y Cantabria (1,34) eran, por este orden, las Comunidades Autónomas que tenían una mayor intensidad de certificación.

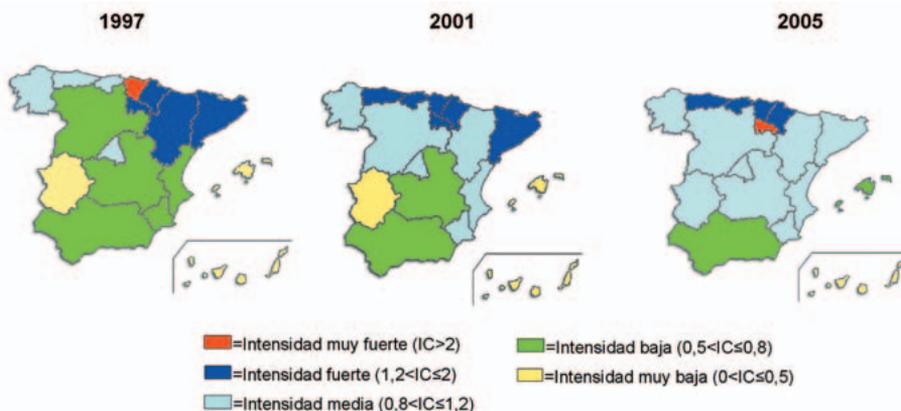
En sentido contrario, las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla (con una intensidad de 0,08 y 0,11, respectivamente), Canarias (0,43), Baleares (0,73) y Andalucía (0,79), se encontraban a la cola de la clasificación de Comunidades en función de su intensidad certificadora.

Asimismo, se observa que entre 1997 y 2005, se ha producido un desplazamiento de niveles de intensidad de certificación elevados de las Comunidades Autónomas del País Vasco, de Cataluña y de Aragón hacia las Comunidades de Asturias y Cantabria.

También se observa que las regiones con menor intensidad de certificación se encuentran en la zona sur y las islas, si bien en el periodo que transcurre entre 1997 y 2005 se ha producido un aumento relativo más importante de certificaciones en estas regiones de baja intensidad que en las zonas de mayor intensidad.

Por otra parte, se ha de señalar que el desplazamiento de la intensidad certificadora se da de las Comunidades Autónomas de mayor capacidad competitiva relativa —medida ésta en términos de PIB per cápita—, a las Comunidades Autónomas que, en términos relativos, cuentan con una menor capacidad competitiva regional.

Figura 3.3. Evolución de la intensidad de certificación de las normas ISO 9000 en España por Comunidades Autónomas



Fuente: elaboración propia a partir de los informes de *Forum Calidad* y de Eurostat. Nota: el PIB se ha calculado en términos PPS (paridad del poder adquisitivo). Nota: para el año 1997 se trata de certificados ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, y para 2001 y 2005, de certificados ISO 9001:2000. Para el año 2005 no se contaban con los datos de Aenor en el Informe *Forum Calidad*.

Así, para el año 1997 se observa que todas las Comunidades Autónomas que en dicho año tenían un PIB per cápita relativo bajo, tenían un nivel de intensidad de certificación bajo o muy bajo; mientras que todas las Comunidades que tenían una intensidad de certificación alta o muy alta —la CAPV, Navarra, La Rioja, Aragón y Cataluña—, tenían un PIB per cápita medio-alto, en todos los casos por encima de la media española. Por el contrario, en el periodo 1997-2005, las comunidades que han aumentado su intensidad de certificación son Castilla y León, Extremadura, Castilla La Mancha, Cantabria, Asturias, La Rioja, Comunidad Valenciana, Murcia e Islas Baleares, todas ellas, a excepción de Islas Baleares y La Rioja, Comunidades que tienen un PIB per cápita inferior a la media española.

Resulta reseñable que esta situación es parecida a la que también se puede analizar para el conjunto de los países miembro de la Unión Europea. En ambos casos, en una primera fase, anterior a 1997, los países o comunidades con mayor PIB per cápita eran los que tenían mayor intensidad de certificaciones, mientras que en una segunda y tercera fase el crecimiento relativo ha sido mayor en los países o comunidades con un PIB per cápita más reducido. Sin embargo, este efecto no se evidencia para el caso de las regiones italianas —único estado miembro de la UE-27 para el que se ha podido realizar un análisis intrarregional (ver figura 3.4)— excepto para las regiones de Calabria y Campania.

A continuación se analizará la distribución sectorial de los certificados ISO 9000 en España. Conforme a los últimos datos disponibles correspondientes a la distribución sectorial de certificaciones según la sectorización de los organismos certificadores ya utilizada, España cuenta con una distribución sectorial de certificados similar a la de la media de la UE-27 (ver cuadro 3.4).

*Cuadro 3.4. Comparativa de la distribución sectorial de certificados ISO 9000 en España y la UE-27 (2003) en %*

|                                  | UE-27 | España |                               | UE-27 | España |
|----------------------------------|-------|--------|-------------------------------|-------|--------|
| Agricultura, caza, silvicultura  | 1,16  | 0,59   | Const. aeronáutica y espacial | 0,24  | 0,14   |
| Industrias extractivas           | 0,41  | 0,41   | Mat. transp., ferrov. y motos | 1,20  | 1,62   |
| Alimentación, bebida, tabaco     | 4,53  | 5,79   | Muebles, juguetes y joyas     | 1,04  | 1,06   |
| Textil y confección              | 1,16  | 1,00   | Reciclaje                     | 0,27  | 0,14   |
| Cuero y calzado                  | 0,25  | 0,27   | Producción energía eléctrica  | 0,37  | 0,31   |
| Madera y corcho                  | 0,76  | 1,02   | Producción de gas             | 0,26  | 0,15   |
| Papel                            | 0,84  | 1,23   | Prod. vapor y agua caliente   | 0,58  | 0,47   |
| Artes gráficas, edición, reprod. | 0,11  | 0,12   | Construcción                  | 13,66 | 11,61  |
| Artes gráficas y serv. relacion. | 0,78  | 1,09   | Comercio                      | 10,01 | 12,44  |
| Coquerías, refinado del petróleo | 0,16  | 0,03   | Hostelería                    | 0,93  | 0,75   |
| Combustibles nucleares           | 0,02  | 0,05   | Transp., almacenaje, comun.   | 6,16  | 8,09   |
| Química                          | 2,79  | 3,47   | Intermediación financiera     | 1,50  | 2,65   |
| Fabr. productos farmacéuticos    | 0,31  | 0,41   | Actividades informáticas      | 2,71  | 1,59   |
| Caucho y materiales plásticos    | 3,43  | 3,56   | Ingeniería, I+D               | 3,11  | 2,89   |
| Otros productos no metálicos     | 0,93  | 1,43   | Otras activ. empresariales    | 7,31  | 5,32   |
| Cemento, cal y yeso              | 1,26  | 1,98   | Adm. Púb., Defensa, S. Soc.   | 0,54  | 0,61   |
| Metalurgia                       | 9,99  | 10,43  | Educación                     | 3,05  | 3,58   |
| Construcción maquinaria          | 5,58  | 4,74   | Actividades sanitarias        | 2,64  | 2,29   |
| Equipos electrónicos y ópticos   | 7,42  | 5,10   | Otras actividades sociales    | 2,31  | 1,08   |
| Construcción naval               | 0,21  | 0,50   |                               |       |        |

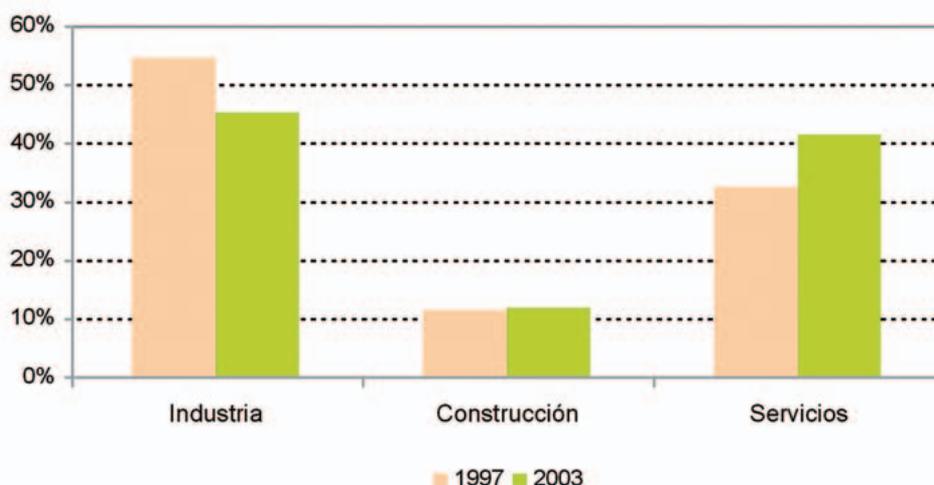
Fuente: elaboración propia a partir del informe completo de estadísticas mundiales de ISO 9001 del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) de 2004.

Tan sólo es digna de destacarse, a nuestro entender, la mayor propensión a la certificación existente en el sector del Comercio, donde existe una diferencia superior a los dos puntos porcentuales, y las diferencias existentes en el sector denominado Transporte, almacenaje y comunicación (diferencia de cerca de dos puntos).

En sentido contrario, despunta también la menor presencia de la certificación ISO 9000 en sectores como el de los Equipos electrónicos y ópticos (una diferencia de más de dos puntos) y Otras actividades empresariales (cercana a los dos puntos) y, en especial, las diferencias existentes en el sector de la construcción (también superiores a dos puntos), más si cabe si se tiene en cuenta la importante concentración de actividad económica que ha vivido este sector en los últimos años en España.

En lo que se refiere al análisis comparado de la distribución sectorial agregada de certificados existente en España, se observa, tal y como se recoge en el gráfico 3.6, que el sector industrial ha experimentado una reducción de su participación de un 54,5% en 1997 a un 45,3% en 2003, mientras que la distribución de certificados en el sector de la construcción prácticamente se ha mantenido inalterada, y ha sido el sector de servicios el que ha absorbido, casi por completo, la reducción de certificados habida en la industria (con un crecimiento en dicho sector del 32,5% en 1997 al 41,3% en 2003).

Gráfico 3.6. Distribución de certificados ISO 9000 en los sectores de Industria, Construcción y Servicios en España (1997-2003)



Fuente: elaboración propia a partir de los informes completos de estadísticas mundiales de ISO 9001 del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) de 1998 y de 2004.

En relación con la situación comparativa de España respecto de la UE-27, EE. UU. y Japón, cabe señalar que cuenta con una distribución sectorial agregada muy pareja a la de la UE-27, y, por consiguiente, se detectan unas diferencias de comportamiento similares a las ya consignadas en el gráfico 3.4.

En lo que respecta a la distribución sectorial de los certificados emitidos en España, se ha de indicar que tan sólo se cuenta con los datos agregados para el total nacional provenientes de los informes de la Organización Internacional para la Estandarización ISO y de los informes de *Forum Calidad*, puesto que en los informes de esta última fuente no se recoge dicha

distribución por Comunidades, por lo que, por desgracia, no se ha podido llevar a cabo una comparación entre las diferentes Comunidades Autónomas<sup>19</sup>.

### 3.4. Introducción de las normas ISO 9000 en la CAPV: una visión comparativa

En primer lugar vamos a tratar de analizar, de forma breve, la incidencia cuantitativa que en términos relativos ha tenido la norma ISO 9000 en la CAPV, en comparación a la incidencia experimentada en el resto del Estado español, en los países de la UE-27, en Estados Unidos y en Japón.

En 1997, año para el cual las normas ISO 9000 ya se habían comenzado a expandir con fuerza a nivel mundial, y en especial, en el ámbito de la UE, la intensidad de certificaciones existente en la CAPV —calculada respecto al PIB mundial— era superior a la media española y a la intensidad media de la UE, EE. UU. y Japón. Para 2001 y 2005, tal y como se observa en el cuadro 3.5, la intensidad de la CAPV seguía siendo claramente superior a la intensidad media del resto de países considerados.

Cuadro 3.5. Difusión de las certificaciones ISO 9000 en la CAPV 1997-2005 (comparativa con UE-27, EE. UU., Japón y España)

|         | 1997    |         |        | 2001    |           |        | 2005    |           |        |
|---------|---------|---------|--------|---------|-----------|--------|---------|-----------|--------|
|         | 1997    | % Cerf. | IC PIB | 2001    | % Certif. | IC PIB | 2005    | % Certif. | IC PIB |
| EE. UU. | 18.581  | 8,32    | 0,30   | 37.026  | 7,25      | 0,26   | 44.270  | 5,70      | 0,20   |
| Japón   | 6.487   | 2,91    | 0,58   | 27.385  | 5,36      | 1,07   | 53.771  | 6,92      | 1,38   |
| UE-27   | 135.984 | 60,90   | 2,03   | 253.488 | 49,64     | 1,65   | 344.705 | 44,39     | 1,48   |
| España  | 4.436   | 1,99    | 0,79   | 22.079  | 4,32      | 1,72   | 47.445  | 6,11      | 2,43   |
| CAPV    | 784     | 0,35    | 2,27   | 2.687   | 0,53      | 3,40   | 4.443   | 0,57      | 3,69   |

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO, de los informes de *Forum Calidad* y de datos del Eurostat. Nota: certificados emitidos al cierre del ejercicio económico, es decir, a diciembre de cada año. IC PIB: intensidad de certificación calculada como razón entre el porcentaje de participación en el número de certificados globales emitidos y el porcentaje de participación en el PIB mundial de 2005 medido en dólares corrientes (datos del Banco Mundial, excepto en el caso del PIB español y el de la CAPV, calculado según datos del Eurostat y Eustat, respectivamente).

Como también se observa en el cuadro 3.6, a partir de 1997 se produjo un crecimiento espectacular de las certificaciones, tanto en la CAPV como, especialmente, en el resto del Estado: entre 1997 y 2005 el número de certificados en la CAPV se multiplicó por 5,6 y por 11,1 en España, mientras que en conjunto en la Unión Europea se multiplicó por 2,5.

Este crecimiento tan acentuado ha posibilitado que la CAPV, tensa un 2,4 de intensidad de certificación —calculada en este caso en función del PIB aportado a la UE-27—, mayor que cualquier país de dicha Unión, a excepción de Hungría (3,40), y por delante de países con una intensidad muy destacada como la República Checa (2,36) e Italia (2,23) (ver cuadro 3.6).

<sup>19</sup> Tampoco *Forum Calidad* cuenta con dicha información, pues sólo algunas de las organizaciones certificadoras la facilitan, según nos comunicó su director Manuel Camporro.

Cuadro 3.6. Comparativa de la difusión de las certificaciones ISO 9000 en la CAPV y en los Estados miembro de la UE-27 (1997-2005)

|                 | 1997    | 2001    | 2005    | % Certific. |            | PIB   |      | Intensidad |
|-----------------|---------|---------|---------|-------------|------------|-------|------|------------|
|                 |         |         |         | 2005        | 2004       | % PIB |      |            |
| Alemania        | 20.656  | 41.629  | 39.816  | 11,55       | 2.054.543  | 19,51 | 0,59 |            |
| Austria         | 2.627   | 4.000   | 3.368   | 0,98        | 226.163    | 2,14  | 0,45 |            |
| Bélgica         | 3.042   | 4.670   | 4.810   | 1,4         | 278.748    | 2,64  | 0,53 |            |
| Bulgaria        | 42      | 469     | 2.220   | 0,64        | 55.510     | 0,53  | 1,22 |            |
| Chipre          | 42      | 334     | 530     | 0,15        | 14.536     | 0,14  | 1,11 |            |
| Dinamarca       | 1.902   | 2.163   | 1.219   | 0,35        | 144.648    | 1,37  | 0,26 |            |
| Eslovaquia      | 404     | 827     | 2.050   | 0,59        | 65.644     | 0,62  | 0,95 |            |
| Eslovenia       | 467     | 1.026   | 2.114   | 0,61        | 35.791     | 0,34  | 1,8  |            |
| España          | 4.436   | 22.079  | 47.445  | 13,76       | 924.629    | 8,78  | 1,57 |            |
| Estonia         | 1       | 202     | 489     | 0,14        | 16.242     | 0,15  | 0,92 |            |
| Finlandia       | 1.445   | 1.870   | 1.914   | 0,56        | 129.816    | 1,23  | 0,45 |            |
| Francia         | 11.920  | 20.919  | 24.441  | 7,09        | 1.504.876  | 14,29 | 0,5  |            |
| Grecia          | 682     | 2.325   | 3.255   | 0,94        | 201.864    | 1,92  | 0,49 |            |
| Hungría         | 1.341   | 6.362   | 15.464  | 4,49        | 138.986    | 1,32  | 3,4  |            |
| Irlanda         | 2.534   | 3.700   | 2.055   | 0,6         | 123.456    | 1,17  | 0,51 |            |
| Italia          | 12.134  | 48.109  | 98.020  | 28,44       | 1.343.554  | 12,76 | 2,23 |            |
| Letonia         | 1       | 67      | 561     | 0,16        | 22.608     | 0,21  | 0,76 |            |
| Lituania        | 29      | 202     | 591     | 0,17        | 37.732     | 0,36  | 0,48 |            |
| Luxemburgo      | 89      | 108     | 147     | 0,04        | 24.464     | 0,23  | 0,18 |            |
| Malta           | 45      | 207     | 302     | 0,09        | 6.414      | 0,06  | 1,44 |            |
| Países Bajos    | 10.380  | 12.745  | 9.160   | 2,66        | 454.847    | 4,32  | 0,62 |            |
| Polonia         | 669     | 2.622   | 9.718   | 2,82        | 416.484    | 3,96  | 0,71 |            |
| Portugal        | 819     | 2.474   | 5.820   | 1,69        | 168.936    | 1,6   | 1,05 |            |
| Reino Unido     | 56.696  | 66.760  | 45.612  | 13,23       | 1.582.935  | 15,03 | 0,88 |            |
| República Checa | 746     | 5.627   | 12.743  | 3,7         | 165.059    | 1,57  | 2,36 |            |
| Rumania         | 214     | 1.670   | 6.097   | 1,77        | 158.230    | 1,5   | 1,18 |            |
| Suecia          | 2.789   | 4.652   | 4.744   | 1,38        | 232.632    | 2,21  | 0,62 |            |
| CAPV            | 784     | 2.687   | 4.443   | 1,29        | 56.625     | 0,54  | 2,4  |            |
| Unión Europea   | 135.984 | 253.488 | 344.705 | 100         | 10.529.347 | 100   | 1    |            |

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes ISO, de los informes de *Forum Calidad* y de datos del Eurostat. Nota: certificados emitidos al cierre del ejercicio económico, es decir, a diciembre de cada año. El PIB se ha calculado en términos PPS (paridad del poder adquisitivo), y se establece en millones de euros.

Ahora bien, en nuestra opinión, se han de matizar estos datos tan espectaculares, que no en pocas ocasiones se tienden a magnificar, incluso con ciertas pretensiones que van más allá de lo que corresponde a un mero análisis económico. Se ha de subrayar que se trata de una comparación entre una región europea con unas características económicas muy marcadas —elevada presencia de empresas industriales, alta especialización sectorial, gran importancia de la industria auxiliar, etcétera—, que se compara con Estados donde, existiendo también regiones de similares características a las de la CAPV, existen también otras con una estructura económica marcadamente dispar, lo cual conlleva una reducción en la intensidad certificadora media total del país en cuestión.

De hecho, tal y como ya se ha comentado en relación con la figura 3.3 del apartado anterior, y se recoge quizá con mayor claridad en el cuadro 3.7, la CAPV parece haber perdido en 2005 su primera posición en el escalafón de intensidad certificadora de las distintas Comunidades Autónomas del Estado, en beneficio de la Comunidad Autónoma de La Rioja (con una intensidad de 2,09), y se situaba en tercera posición de la clasificación con una intensidad relativa a su aportación al PIB estatal de 1,49, tras la Comunidad Foral Navarra (un 1,54), y a poca distancia de la Comunidad Autónoma de Asturias (un 1,48). Pues bien, todas estas Comunidades Autónomas, junto con las de Aragón, la Región de Murcia, la Comunidad Autónoma de Cataluña y la de Galicia, cuentan con una intensidad de certificación relativizada respecto a su aportación al PIB europeo superior al del Estado (que es del 1,57).

*Cuadro 3.7. Comparativa de la difusión de las certificaciones ISO 9000 en la CAPV y en resto de CC. AA. del Estado (1997-2005)*

|                 | 1997  | 2001  | 2005  | % Certific. |              | PIB PPS |      | Intensidad |
|-----------------|-------|-------|-------|-------------|--------------|---------|------|------------|
|                 |       |       |       | 2005        | 2004 Mill. € | % PIB   |      |            |
| Andalucía       | 323   | 1.999 | 5.087 | 10,89       | 126.953      | 13,73   | 0,79 |            |
| Aragón          | 179   | 779   | 1.656 | 3,55        | 28.549       | 3,09    | 1,15 |            |
| Asturias        | 113   | 680   | 1478  | 3,16        | 19.819       | 2,14    | 1,48 |            |
| Baleares        | 23    | 172   | 857   | 1,83        | 23.224       | 2,51    | 0,73 |            |
| Canarias        | 63    | 182   | 816   | 1,75        | 37.641       | 4,07    | 0,43 |            |
| Cantabria       | 58    | 415   | 784   | 1,68        | 11.556       | 1,25    | 1,34 |            |
| C. La Mancha    | 98    | 539   | 1.564 | 3,35        | 31.298       | 3,38    | 0,99 |            |
| Castilla y León | 177   | 1017  | 2.517 | 5,39        | 50.295       | 5,44    | 0,99 |            |
| Cataluña        | 1.116 | 5.219 | 9.596 | 20,54       | 173.811      | 18,8    | 1,09 |            |
| C. Valenciana   | 329   | 1.967 | 4431  | 9,49        | 90.009       | 9,73    | 0,97 |            |
| Extremadura     | 26    | 130   | 691   | 1,48        | 15.392       | 1,66    | 0,89 |            |
| Galicia         | 195   | 1.132 | 2.440 | 5,22        | 47.182       | 5,1     | 1,02 |            |
| La Rioja        | 41    | 272   | 723   | 1,55        | 6.853        | 0,74    | 2,09 |            |
| Madrid          | 849   | 3.927 | 7.264 | 15,55       | 163.772      | 17,71   | 0,88 |            |
| Navarra         | 122   | 584   | 1.220 | 2,61        | 15.720       | 1,7     | 1,54 |            |
| CAPV            | 653   | 2.593 | 4.270 | 9,14        | 56.625       | 6,12    | 1,49 |            |
| R. de Murcia    | 69    | 464   | 1.305 | 2,79        | 23.274       | 2,52    | 1,11 |            |
| Ceuta           | 1     | 5     | 8     | 0,02        | 1.388        | 0,15    | 0,11 |            |
| Melilla         | 1     | 3     | 5     | 0,01        | 1.267        | 0,14    | 0,08 |            |

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los informes de *Forum Calidad* y de datos del Eurostat. Nota: certificados emitidos al cierre del ejercicio económico, es decir, a diciembre de cada año. El PIB se ha calculado en términos PPS (paridad del poder adquisitivo), y se establece en millones de euros.

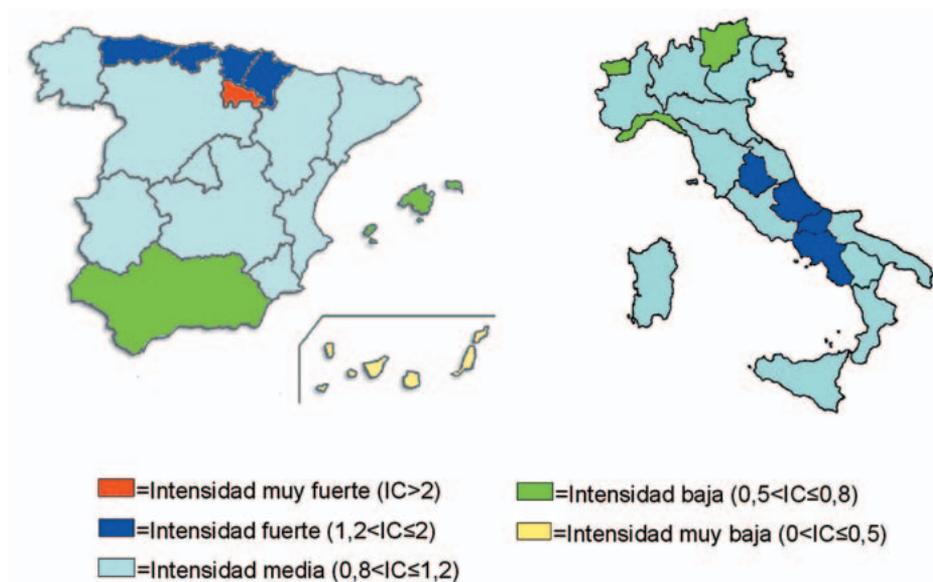
En esta misma línea, entendimos que resultaba interesante realizar comparaciones entre regiones de diferentes países de la UE-27, para tratar de arrojar alguna evidencia empírica más al respecto. A tal efecto se consultaron los datos públicos disponibles sobre certificación ISO 9001 de los principales países de la UE-27, y se constató que tan sólo Italia contaba con un servicio de información con datos de certificación desagregados por regiones puestos a

disposición del público general<sup>20</sup>. Como se ha señalado previamente, es uno de los Estados miembro de la UE-27 que cuenta con una intensidad de certificación mayor (un 2,23, frente a un 1,57 de España en 2005), por lo que la comparación regional puede resultar especialmente interesante.

En la figura 3.4 se representa el mapa regional de intensidad certificadora de la norma ISO 9001 para 2005. Como se puede observar en dicho mapa, son las regiones del centro de Italia, en concreto las cercanas a la capital, las de mayor intensidad certificadora. Destacan por su intensidad las regiones de Abruzzo (1,31), Campania (1,25), Molise (1,23) y Umbria (1,23), todas ellas regiones que cuentan con unos indicadores de competitividad regional, en términos de PIB per cápita, inferiores al de la media italiana.

Por el contrario, otras regiones de gran peso en la actividad económica total del país y con unos indicadores de competitividad regionales elevados, como Lazio (0,84), Lombardía (0,97) o Emilia Romagna (1,00), se caracterizan por tener unas intensidades de certificación inferiores o muy cercanas a la intensidad de certificación media italiana (de un 0,98). De hecho, se constató la existencia de una correlación negativa, aunque débil (con un valor de  $-0,26$ ), entre los indicadores de PIB per cápita de las distintas regiones italianas y su intensidad de certificación.

Figura 3.4. Comparativa de la intensidad de certificación de la norma ISO 9001 en España e Italia por Comunidades Autónomas y regiones (2005)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de certificación regionales de SINCERT (Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione e Ispezione) y Eurostat. Nota: certificaciones al 31-12-2005; PIB de 2004 en unidades de paridad de poder adquisitivo.

En cualquier caso, se ha de subrayar que si se relativizan dichos valores a modo de intensidades de certificación respecto al PIB de la UE-27, para que se pueda así realizar una comparación homogénea con el dato de intensidad de certificación de la CAPV —multiplicando los valores de intensidad de certificación de las regiones italianas por la intensidad de certifi-

cación de Italia respecto a la UE-27, es decir, por 2,23—, se constata que son cuatro las regiones italianas que cuentan con una intensidad de certificación superior a la de la CAPV: Abruzzo (2,92), Campania (2,8), Molise (2,75), Umbria (2,63). Cabe añadir, además, que la región de Veneto (un 2,38) y Emilia Romagna, quizá una de las regiones con las que se pudiera establecer una comparación más cercana con la CAPV por sus características económicas estructurales (primacía del sector industria, especialización en ramas industriales maduras, gran presencia de la pyme, etc.), cuenta también con una intensidad similar (un 2,23).

Evidentemente, estos datos no cuestionan, de forma alguna, la trascendencia de la certificación ISO 9000 en la CAPV, ya que, se ha de recordar, las comparaciones interregionales realizadas se han llevado a cabo con un país puntero en estas cuestiones en la Unión Europea; aunque, así lo entendemos al menos, sí que pueden servir para ilustrar de forma más adecuada la situación existente a este respecto en la CAPV<sup>21</sup>.

Como ha quedado reflejado en la figura 3.3 recogida en el punto anterior de este capítulo, la CAPV era, en 2005, tras las comunidades vecinas de La Rioja y Navarra, la Comunidad Autónoma española de mayor intensidad certificadora; tras ella se encuentran, en dicha escala, las Comunidades Autónomas de Asturias y Cantabria. Por consiguiente, se constata que la CAPV ha perdido la posición hegemónica que mantuvo hasta finales de los noventa respecto al resto de Comunidades Autónomas del Estado.

Resulta reseñable que estas Comunidades Autónomas estén situadas en la zona norte y sean todas fronterizas o muy cercanas a la CAPV; este hecho nos lleva a la hipótesis, en nuestra opinión plausible, de que los factores geográficos pueden tener una influencia notable en la difusión de la propensión a la certificación de esta norma, que, como ya ha quedado reseñado en la literatura especializada, se suele difundir con fuerza a través de la cadena de suministro de las empresas industriales.

Con todo, la interpretación de estos y otros indicadores de intensidad de certificación se ha de realizar, en nuestra opinión, siempre con prudencia. De hecho, en la literatura no se han prodigado mucho; tan sólo cabe hacer referencia a la ratio de intensidad de certificación definida en términos de la propensión exportadora de un país definida por Uzumeri (1995), utilizada en la figura 3.2.

### **3.5. Introducción de las normas ISO 9000 en la CAPV: una visión detallada de su evolución**

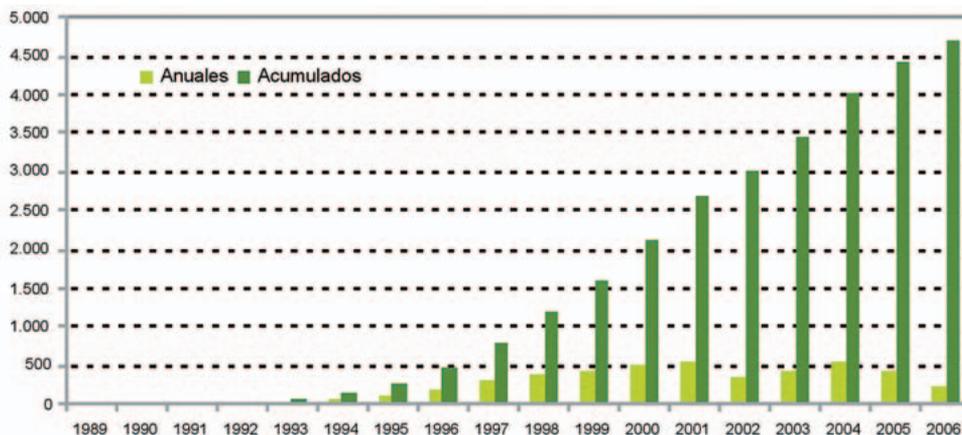
El fenómeno de la implantación y certificación de Sistemas de Gestión de Calidad conforme a las normas ISO 9000 ha tenido una presencia muy importante en la CAPV. Como se puede observar en la figura 3.7, año tras año ha ido creciendo el número de nuevas empresas certificadas conforme a dicha normativa.

Según los últimos datos disponibles, correspondientes al cierre del ejercicio 2006, existían en la CAPV 4.693 certificados ISO 9001 en vigor. Se ha de recordar que las cifras a las que se va a aludir en todo momento hacen referencia a certificados emitidos o a plantas de una empresa certificadas, dado que, como ya se ha señalado previamente, una misma empresa puede contar con más de un certificado que acredite que se ha implantado en una de sus plantas, actividades o departamentos concretos, el Sistema de Gestión que, tras la auditoría externa, ha sido certificado.

---

<sup>21</sup> En este sentido, se ha de subrayar que se trató de realizar el mismo análisis comparativo interregional con otros países de la UE, pero como queda dicho el esfuerzo resultó baldío, puesto que las diferentes entidades nacionales de acreditación no siguen el ejemplo italiano de ofrecer una información estadística pública accesible.

Gráfico 3.7. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAPV (1989-2006)

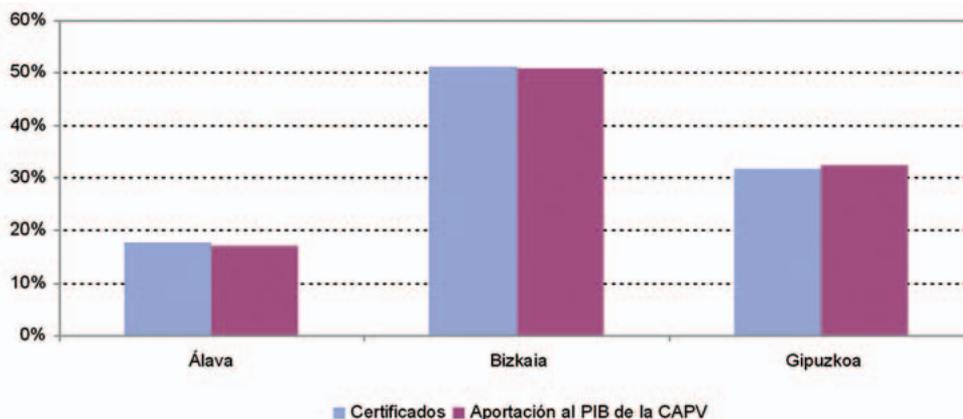


Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida en <www.euskadikalitatea.net>.

Sin embargo, en dicho gráfico también se puede comprobar que en estos últimos años el ritmo anual de crecimiento de la cifra de certificación ha sufrido variaciones, y se ha roto su tendencia creciente. El primer descenso en dicho ritmo anual de certificaciones se produjo en el año 2002, y tras un breve cambio de tendencia y un pequeño incremento en las certificaciones anuales en los ejercicios 2003 y 2004, en los dos últimos años se ha producido una reducción en el ritmo anual de crecimiento de certificados que, de acuerdo con la mayoría de las fuentes consultadas, puede deberse a un claro síntoma de madurez y saturación del mercado.

A continuación, nuestro estudio se va a centrar en el análisis de las características de las organizaciones de la CAPV que implantan y certifican sistemas de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001.

Gráfico 3.8. Distribución de los certificados ISO 9000 en función del Territorio Histórico (2006)



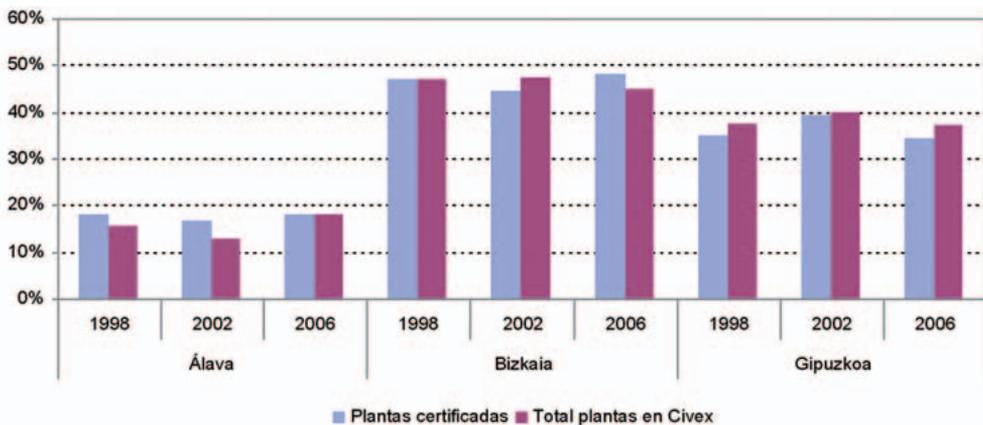
Fuente: elaboración propia a partir del Registro de empresas certificadas de 2006 y los datos del Eustat para el PIB de 2005 (avance de dato).

Para realizar esta parte de la investigación se ha tomado como referencia el Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (Civex), registro de empresas publicado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Para este estudio se ha dispuesto, en concreto, de las bases de datos pertenecientes a los ejercicios 1998, 2002 y 2006, suministradas por el Instituto Vasco de Competitividad. Asimismo, se ha tenido acceso, a través de dicho Instituto, al registro de empresas certificadas de esos mismos ejercicios, registro confeccionado también por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, aunque dicho registro se utilizará en menor medida para el análisis de las características de las empresas certificadas, dado que cuenta con menos información que el Civex para un análisis de esta naturaleza.

Conforme al registro de empresas certificadas de 2006, y tal y como se puede observar en el gráfico 3.8 adjunto, la distribución de los certificados ISO 9001 en los tres Territorios Históricos de la CAPV es totalmente homogénea a la distribución de la aportación al PIB de la CAPV de cada Territorio Histórico, lo que evidencia que no existen diferencias hacia la certificación ISO 9001 por Territorios Históricos.

Al analizar la evolución comparativa de la distribución de certificados por Territorios Históricos desde una perspectiva relativa a su peso en la actividad empresarial, cuestión esta que se recoge en el gráfico 3.9, se observa que en el año 2006 el Territorio Histórico de Bizkaia contaba con una participación mayor en el conjunto de plantas certificadas que en el global del Civex, mientras que Gipuzkoa tenía una participación de certificados inferior a su peso en el total de plantas, y Álava, en cambio, una muy similar en las certificaciones emitidas en el total de la CAPV, que a su participación en el total de plantas empresariales presentes en la base.

*Gráfico 3.9. Evolución de la certificación ISO 9000 en función del Territorio Histórico (1998-2006)*



Fuente: elaboración propia a partir del Civex 1998, 2002 y 2006.

Se constata también que el porcentaje de certificados emitidos en Álava no ha variado de forma importante en el periodo 1998-2002 ni en el periodo 2002-2006, pues estas diferencias son inferiores al 2%. En relación con los certificados emitidos en el Territorio Histórico de Gipuzkoa, observamos que en el periodo 1998-2002 hubo un fuerte incremento (5%) en la proporción de plantas certificadas guipuzcoanas con relación al total de las plantas de la

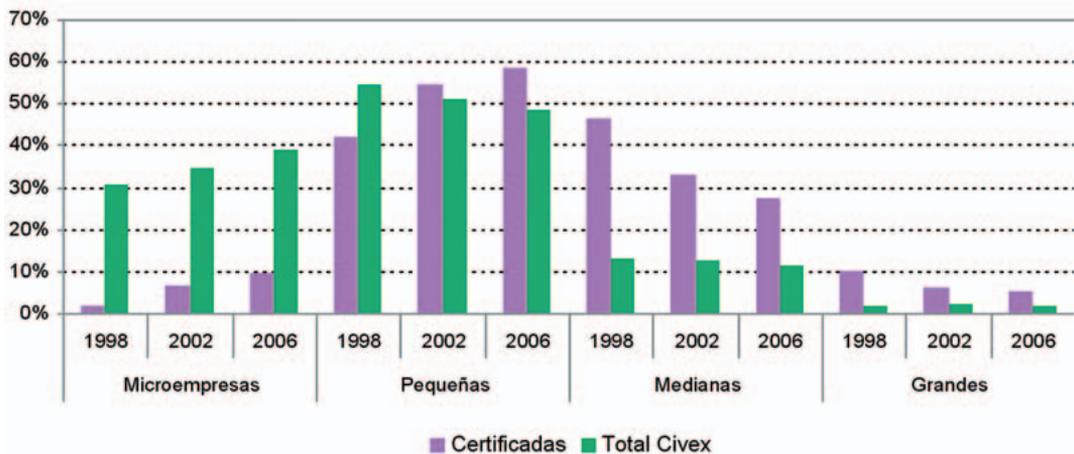
CAPV; sin embargo, en 2002-2006 se ha producido un importante descenso en el número de certificados (4,2%). Una parte de la explicación de esta importante variación se debe a que también se detecta una mayor proporción de empresas guipuzcoanas en el Civex de 2002, pero, esta diferencia (2,5%) es inferior. Por último, en relación con la participación de los certificados del Territorio Histórico de Bizkaia encontramos que también existen diferencias: en el periodo 1998-2002, el número de certificados emitidos en las plantas vizcaínas había perdido participación (2,1%), para pasar a aumentarla en 2002-2006 (en un 2,6%).

Otro aspecto que vamos a tratar de analizar es la dimensión de las plantas que cuentan con certificados ISO 9001 de la CAPV. Para tal fin utilizaremos dos indicadores: el número de trabajadores y la cifra de facturación.

Para clasificar las plantas empresariales en función del número de trabajadores, las hemos clasificado de acuerdo con la recomendación 2003/361/EC de la UE. Esta recomendación clasifica las empresas de la siguiente forma: microempresas, las que tienen menos de 10 trabajadores; empresas pequeñas, las que cuentan con una cifra de empleados entre 11 y 50; las empresas medianas, entre 51 y 250; y empresas grandes, más de 250 trabajadores.

Como se observa en el gráfico 3.10, existe, para 2006, una mayor proporción de plantas certificadas entre las empresas pequeñas, medianas y grandes del Civex, mientras que, por el contrario, la proporción de plantas certificadas en las microempresas en dicho año (un 9,4%) es claramente inferior a su presencia en el total de plantas de la CAPV (de un 37,8%). Por el contrario, la participación de los certificados de las empresas medianas y grandes supone un 32,3% del total, una proporción claramente superior a la que dichas empresas tienen en el global del Civex, que tan sólo asciende a un 13%.

Gráfico 3.10. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAPV en función del número de empleados de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir del CIVEX 1998, 2002 y 2006.

Si analizamos cómo han ido evolucionando estos porcentajes, observamos que la proporción de microempresas que cuentan con certificados ha ido aumentando de forma progresiva pasando de un 1,8% en 1998, a un 6,5% en 2002 y a un 9,4% en 2006. En esta misma línea, la participación de las empresas pequeñas en el total de certificados también ha crecido con fuerza de un 1,8% en 1998, a un 6,5% en 2002 y a un 9,4% en 2006. En cambio,

el porcentaje de certificados en vigor de empresas medianas y grandes ha ido disminuyendo de forma gradual, pasando de suponer un 56,3% en 1998, a un 38,9% en 2002 y a un 32,3% en 2006.

Ahora bien, se ha de tener en cuenta que la participación de cada una de estas agrupaciones empresariales en función de su dimensión ha visto igualmente alterado su peso en el total de las empresas del Civex con el paso del tiempo. Así, la participación de las microempresas en el total de empresas del Civex también ha crecido con fuerza, de un 30,9% en 1998 a un 38,7% en 2006, es decir, 7,8 puntos porcentuales de participación total, mientras que incrementan en 7,6 puntos su participación porcentual en el total de empresas certificadas. En el caso de las empresas pequeñas, su participación total se ha reducido de un 54,6% a un 48,3%, es decir, en 6,3 puntos porcentuales, mientras que su participación en el total de certificados crece con fuerza 16,3 puntos. En el caso de las empresas medianas, su participación en el total de empresas se ha reducido en cerca de dos puntos porcentuales, una reducción muy inferior a la experimentada en la participación de las certificaciones, de 19,4 puntos. Por último, se ha de señalar que la participación de las empresas grandes en el total de empresas se ha reducido en 4,6 puntos, mientras que su participación se ha mantenido estable, con un leve crecimiento de 0,3 puntos porcentuales.

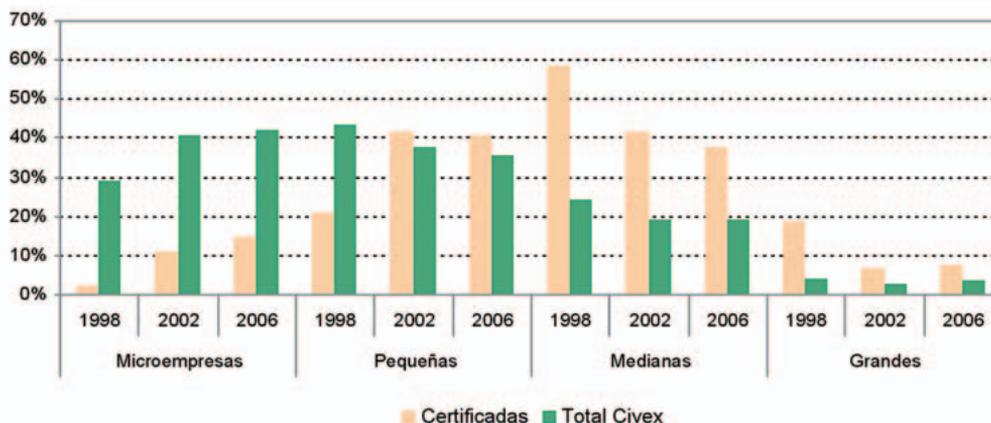
En definitiva, se constata un fuerte incremento de la participación de las empresas de pequeña dimensión en el total de certificados emitidos, al tiempo que se produce un desplo-me de la de las empresas de dimensión mediana en el total de certificados emitidos.

El segundo indicador que se va a utilizar para analizar la influencia de la dimensión en la certificación es la cifra de facturación de las empresas. Para realizar este estudio se ha tenido en cuenta que en el año 2002 las empresas vascas dejaron definitivamente de trabajar en pesetas con la entrada del euro, por lo que en el Civex se cambió la forma de agrupar-las en función de la cifra de facturación. Por consiguiente, las empresas se han clasificado de la forma siguiente en función de su cifra de facturación: se han considerado como micro-empresas a las empresas que facturaban menos de de 100 millones de pesetas en 1998 o menos de un millón de euros en 2002 y 2006, respectivamente; empresas pequeñas las que facturaban entre 100 y 500 millones de pesetas en 1998 o entre 1 y 5 millones de euros en 2002 y 2006; empresas medianas, aquellas que facturaban entre 500 y 5.000 millones de pesetas o entre 5 y 50 millones de euros; y, por último, empresas grandes, aquellas empre-sas que facturaban más de 5.000 millones de pesetas en 1998 o más de 50 millones de euros en 2002 y 2006.

A partir de la utilización de esta clasificación se corrobora, tal y como se recoge en el gráfico 3.11, lo ya señalado anteriormente, es decir, que las empresas de mayor dimensión en función de su cifra de facturación tienen también una mayor participación en el total de las certificaciones ISO 9000 emitidas en la CAPV, aunque su peso está disminuyendo en los últimos años, al tiempo que crece la participación en el total de certificados de las empresas de menor dimensión.

En suma, del análisis realizado se pueden deducir dos cuestiones que, a nuestro enten-der, se han de subrayar: por un lado, que la certificación ISO 9000 afecta, sobre todo, a las empresas de mayor dimensión, es decir, a las medianas y a las grandes, aunque, por otro lado, este efecto se ha venido reduciendo en los últimos años. Dicho de otra forma, se podría señalar que las empresas de mayor dimensión de la CAPV se han certificado en mayor proporción en las primeras fases de introducción del estándar, mientras que las empresas de menor dimensión se están certificando en las fases más cercanas.

Gráfico 3.11. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAPV en función de la cifra de facturación de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir del CIVEX 1998, 2002 y 2006.

A continuación se analiza la propensión que las empresas de la CAPV muestran a la certificación ISO 9000 en función de su grado de apertura al exterior. A tal efecto se ha utilizado como indicador el grado de capacidad exportadora de las empresas según la clasificación realizada por el Civex al respecto. Esta base clasifica a las empresas en cuatro estratos diferentes: empresas nada exportadoras, las que exportan menos del 5% de su cifra de facturación; empresas poco exportadoras, las que exportan entre el 5 y el 25% de dicha cifra; empresas bastante exportadoras, las que exportan entre el 25 y el 75% de su cifra; y, por último, empresas muy exportadoras, las que exportan más del 75% de su cifra de facturación.

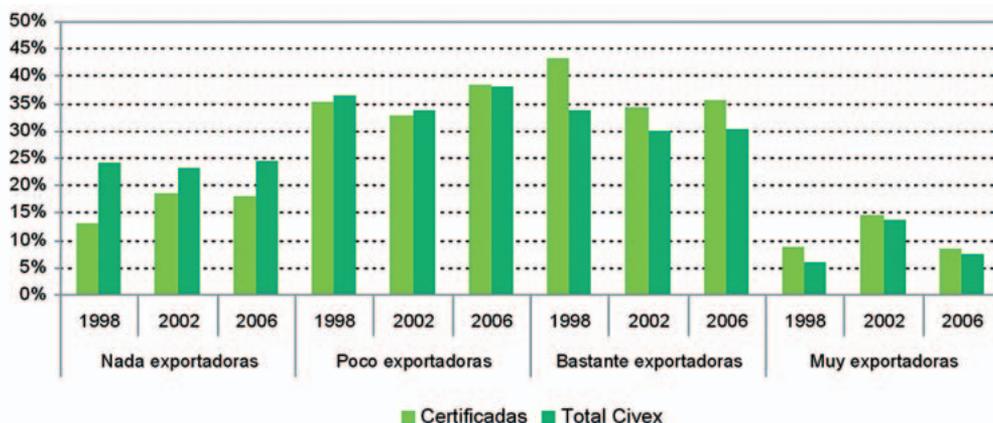
Como se puede observar en el gráfico 3.12, en el año 2006 la proporción de certificados en vigor entre las empresas exportadoras era superior a la presencia de éstas en el total de empresas que constaban en el Civex de dicho año. Esta diferencia resulta especialmente reseñable en el caso de las empresas bastante exportadoras: 30,2% del total de empresas respecto a un 35,6% de certificados. Por el contrario, la presencia de certificados en las empresas nada exportadoras era marcadamente inferior a su presencia en el total de la base: la participación de las empresas nada exportadoras en el total de certificados emitidos era de un 17,8%, mientras que su participación en el total de empresas era de un 24,3%.

Con todo, se ha de reseñar que las mencionadas diferencias se han acortado con el tiempo, dado que, en 1998, para una participación muy similar de las empresas nada exportadoras en el Civex (de un 24,1%), su participación en el total de certificados emitidos era de un 12,9%, es decir, una diferencia de casi cinco puntos porcentuales respecto de 2006. Por el contrario, entre las empresas bastante exportadoras, por ejemplo, su participación en el número total de empresas del Civex se ha reducido en 3,4 puntos, mientras que su participación en el total de certificados se ha reducido con mucha mayor fuerza, en concreto en cerca de 8 puntos.

Se constata, en definitiva, que las empresas de la CAPV que cuentan con un mayor grado de apertura al exterior en términos del porcentaje de su cifra de facturación que destinan a la exportación al extranjero cuentan con una propensión o tendencia a la certificación ISO 9000 mayor que las empresas no abiertas al extranjero, aunque, con el paso del tiempo, dicha propensión mayor a la certificación se ha reducido.

Este resultado concuerda con los resultados de diferentes estudios de carácter académico, como, por ejemplo, el realizado por el profesor de la Universidad Pública de Navarra Javier Merino (Merino, 2001), que constata que el tamaño empresarial es uno de los predictores más claros de la propensión de las empresas a la introducción de innovaciones en la gestión, y más concretamente, de innovaciones como la Gestión de la Calidad Total. En dichos estudios se verifica que las empresas grandes y, en especial, las multinacionales y aquellas en las que las exportaciones cobran un importante peso, son las que más frecuentemente implantan este tipo de técnicas innovadoras de gestión.

Gráfico 3.12. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAPV en función del nivel exportador de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir del CÍVEX 1998, 2002 y 2006.

A continuación se va a analizar la distribución sectorial de la certificación ISO 9000 en la CAPV. Con esta intención se ha creado el siguiente cuadro, en el que se representan, para los ejercicios 1998, 2002 y 2006, las intensidades de certificación de algunos de los sectores de actividad económica más representativos de la CAPV<sup>22</sup>.

En dicho cuadro se recogen, para cada agrupación sectorial, el número de plantas de empresas que constan en el Cíxex, las plantas que constan como certificadas en dicha base, su peso respecto al total de plantas en términos porcentuales, y, por último, la intensidad de certificación en cada agrupación sectorial, calculada como la razón entre el porcentaje de empresas certificadas en cada sector concreto y el porcentaje de empresas certificadas en el total de cada ejercicio

Como se puede observar en el cuadro, las intensidades de certificación de las distintas agrupaciones sectoriales consideradas varían de forma significativa. Así, en el año 2006 existen sectores con intensidades de certificación elevadas, por ejemplo definidas como intensidades iguales a 1,2 o superiores (en el caso de las agrupaciones sectoriales de Electrónica y elementos de precisión, Material eléctrico, Química y caucho, Vehículos, Componentes metá-

<sup>22</sup> En concreto, se trata de las agrupaciones sectoriales seleccionadas por el Departamento de Industria, Agricultura y Pesca en su informe «La Calidad en las Empresas Industriales de la comunidad Autónoma del País Vasco» (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997).

licos, Energía y Agua, y Maquinaria y Equipos mecánicos); agrupaciones sectoriales con una proporción similar a la media, aquellas que tienen una intensidad de certificación entre 0,9 e 1,1 (Artes gráficas, Investigación y desarrollo, Construcción y Muebles); y agrupaciones sectoriales con una proporción menor, las que tienen una intensidad de certificación de 0,8 o menor (Textil, Alimentación, Madera y Papel, Otros, Otros servicios a empresa y Actividades informáticas).

*Cuadro 3.8. Evolución de la distribución sectorial de la certificación ISO 9000 en la CAPV*

|  | CNAE  | 1998  |       |      |      | 2002  |       |      |      | 2006  |       |      |      |
|--|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|------|
|  |       | Civex | Cert. | %    | Int. | Civex | Cert. | %    | Int. | Civex | Cert. | %    | Int. |
| Componentes metálicos                  | 27-28 | 1.214 | 205   | 16,9 | 1,5  | 1418  | 460   | 32,4 | 1,5  | 1.510 | 563   | 37,3 | 1,5  |
| Maquinaria y equipos<br>mecánicos      | 29    | 556   | 65    | 11,7 | 1,1  | 648   | 178   | 27,5 | 1,3  | 669   | 214   | 32,0 | 1,3  |
| Química y caucho                       | 23-26 | 402   | 92    | 22,9 | 2,1  | 449   | 167   | 37,2 | 1,7  | 455   | 191   | 42,0 | 1,7  |
| Construcción                           | 45    | s.d.  | s.d.  | s.d. | s.d. | 720   | 144   | 20,0 | 0,9  | 785   | 189   | 24,1 | 1,0  |
| Otros servicios a empresa              | 74    | 1.210 | 37    | 3,1  | 0,3  | 1254  | 98    | 7,8  | 0,4  | 1.542 | 167   | 10,8 | 0,4  |
| Material eléctrico                     | 30-31 | 161   | 43    | 26,7 | 2,4  | 197   | 79    | 40,1 | 1,8  | 209   | 88    | 42,1 | 1,7  |
| Artes gráficas                         | 21-22 | 226   | 23    | 10,2 | 0,9  | 254   | 59    | 23,2 | 1,1  | 261   | 68    | 26,1 | 1,1  |
| Textil, alimentación,<br>madera, papel | 10-20 | 446   | 10    | 2,2  | 0,2  | 546   | 53    | 9,7  | 0,4  | 571   | 80    | 14,0 | 0,6  |
| Vehículos                              | 34-35 | 94    | 27    | 28,7 | 2,6  | 103   | 44    | 42,7 | 2,0  | 114   | 45    | 39,5 | 1,6  |
| Electrónica, element.<br>de precisión  | 32-33 | 95    | 23    | 24,2 | 2,2  | 110   | 42    | 38,2 | 1,8  | 120   | 52    | 43,3 | 1,8  |
| Muebles                                | 36    | 133   | 8     | 6,0  | 0,5  | 160   | 27    | 16,9 | 0,8  | 160   | 38    | 23,8 | 1,0  |
| Actividades informáticas               | 72    | 211   | 5     | 2,4  | 0,2  | 250   | 22    | 8,8  | 0,4  | 382   | 27    | 7,1  | 0,3  |
| Energía y agua                         | 37-41 | 223   | 8     | 3,6  | 0,3  | 51    | 12    | 23,5 | 1,1  | 68    | 24    | 35,3 | 1,4  |
| Investigación y desarrollo             | 73    | 30    | 3     | 10,0 | 0,9  | 37    | 12    | 32,4 | 1,5  | 49    | 12    | 24,5 | 1,0  |
| Otros                                  |       | 677   | 50    | 7,4  | 0,7  | 534   | 68    | 12,7 | 0,6  | 622   | 100   | 16,1 | 0,7  |
| Total de las agrupaciones              |       | 5.678 | 599   | 10,5 | 1,0  | 6731  | 1.465 | 21,8 | 1,0  | 7.517 | 1.858 | 24,7 | 1,0  |

Fuente: elaboración propia a partir del CIVEX 1998, 2002 y 2006.

Si se analiza cómo ha variado la intensidad de certificación en cada agrupación sectorial en el periodo 1998-2006, se observa que las agrupaciones que en 2006 tenían una mayor intensidad de certificación —como eran las agrupaciones de Electrónica y elementos de precisión, Material eléctrico, Química y caucho y Vehículos—, han visto reducida su intensidad en 1998-2002. Son agrupaciones sectoriales en las que tradicionalmente ha existido una gran sensibilidad hacia la certificación, ya que en todas ellas, en 1998, la intensidad de certificación era mayor que 2, es decir, el porcentaje empresas certificadas de estas agrupaciones duplicaba con creces la media de empresas certificadas existentes en la CAPV. Pues bien, como queda dicho, en los periodos 2002 y 2006 han ido reduciendo gradualmente su valor de intensidad de certificación. Por otra parte, las agrupaciones sectoriales que han visto incrementada su intensidad han sido Energía y agua, Muebles y Textil, Alimentación, Madera y Papel.

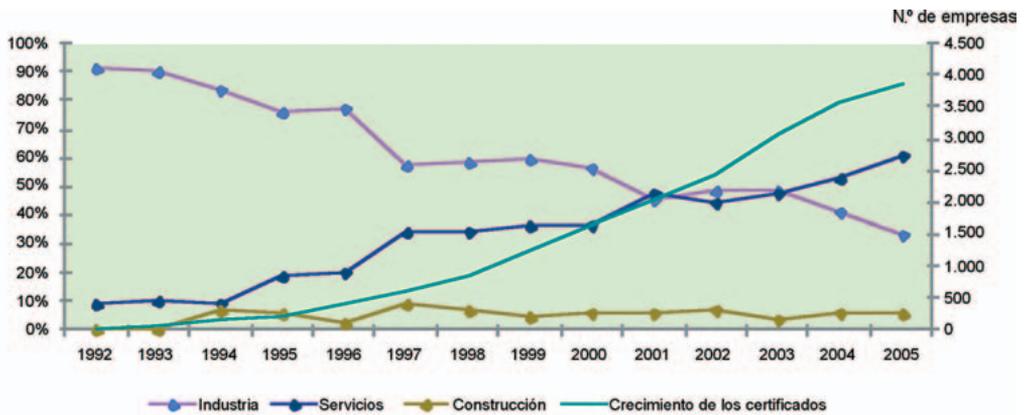
Llegados a este punto, entendemos que resultaría muy interesante realizar un análisis comparativo de la evolución sectorial de la certificación ISO 9000 en la CAPV con relación a la evolución sectorial de dicha certificación en el Estado, en la Unión Europea, y en los otros dos polos principales de desarrollo económico internacional: EE. UU. y Japón.

Lamentablemente, tal y como se ha comentado con anterioridad, no se ha podido tener acceso a los datos referidos a la distribución sectorial de los certificados emitidos en la CAPV

en función de los 39 sectores de desagregación utilizados por los organismos certificadores internacionales —desagregación utilizada en el punto tercero de este mismo capítulo—. Tampoco se ha podido obtener de los datos disponibles en el Civex la información sectorial adecuada para realizar una conversión y llevar a cabo así una comparación homogénea de garantías, ni acudir al registro de empresas certificadas disponible para tal fin, dado que eran muy pocas las certificaciones de empresa para las que constaba el código de identificación sectorial adecuado.

Así las cosas, la única opción que hemos tenido para poder realizar una comparación homogénea ha consistido en realizar una clasificación propia del conjunto de los certificados existente en el registro de 2006 en certificados correspondientes a los ámbitos generales de la industria, de la construcción y de los servicios, para así poder realizar una comparación nacional e internacional de la distribución sectorial de la certificación ISO 9000 en la CAPV, aunque limitada por su naturaleza de carácter tan agregado<sup>23</sup>.

Gráfico 3.13. Evolución de la distribución de certificados ISO 9000 en los sectores de Industria, Construcción y Servicios en la CAPV (1992-2005)



Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación realizada del total de certificados en vigor según el registro de empresas certificadas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

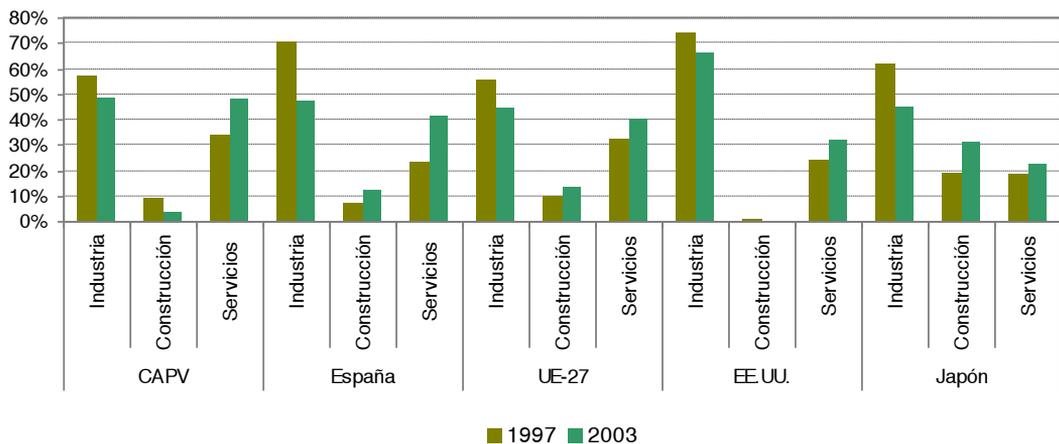
Pues bien, según esta clasificación, en la CAPV, tal y como se recoge en el gráfico 3.13, se ha producido desde los inicios del proceso de expansión de la certificación ISO 9000 un cambio de calado en su distribución sectorial. Si a principios de los noventa el fenómeno de implantación y certificación de las normas ISO 9000 era un fenómeno mayoritariamente industrial, durante el transcurso de esa década se ha producido un fuerte descenso en la participación de la industria en el conjunto de certificaciones, al tiempo que se ha producido un fuerte incremento de certificaciones en el ámbito de los servicios.

<sup>23</sup> En concreto, se clasificaron los 4.693 certificados ISO 9001 en vigor que existían en la CAPV en el ejercicio 2006 en las tres grandes agrupaciones de actividad económica mencionadas, tomándose en consideración el dato relativo al CNAE cuando existía dicho dato (como queda dicho en un porcentaje muy reducido de los casos), y en el resto de los casos realizándose de forma manual una clasificación tomándose como referencia la descripción del alcance de actividad correspondiente al certificado ISO 9000.

Es en 2001 cuando por primera vez existe un porcentaje superior de certificados que pertenecen al ámbito de los servicios, con un 48% de certificados del sector de servicios respecto a un 45% del industrial. En los años 2004 y 2005 se ha ahondado en la citada divergencia, de forma que para 2005, último ejercicio con información disponible, un 60% de los certificados en vigor correspondía al ámbito de los servicios, mientras que sólo un tercio de ellos correspondía al ámbito industrial.

Se ha de destacar que el cambio de supremacía del sector industrial en la certificación por el de servicios se ha producido en una fase de fuerte crecimiento del número de certificaciones ISO 9000 en la CAPV, tal y como se puede observar de forma nítida en el gráfico 3.13, donde se representa también el crecimiento acumulado de certificados experimentado.

*Gráfico 3.14. Evolución comparativa de la distribución de certificados ISO 9000 en los sectores de Industria, Construcción y Servicios en la CAPV respecto a España, UE-27, EE. UU. y Japón (1997 y 2003)*



Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación realizada del total de certificados en vigor según el registro de empresas certificadas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, para la CAPV, y los informes completos de estadísticas mundiales de ISO 9001 del Organismo Internacional para la Estandarización (ISO) de 1998 y de 2004.

Por otra parte, en el gráfico 3.14 se representa la evolución de la distribución de certificados en la CAPV según las tres grandes agrupaciones de la actividad económica utilizadas en una comparativa respecto a España, UE-27, EE. UU. y Japón. En dicho gráfico se observa que en 1997 la distribución de certificados correspondientes al ámbito industrial de la CAPV (de un 57%) era sensiblemente inferior a la española (cerca de un 70%), donde el fenómeno de la certificación ISO 9000 era, básicamente, industrial, pero prácticamente idéntica a la participación media europea (que era del 56%). Choca este hecho, más si cabe si se tiene en cuenta que la CAPV era, y es, en términos de su Valor Añadido Bruto dedicado a la actividad industrial, una Comunidad Autónoma con una mayor participación industrial en su actividad económica que la de la media estatal; por ejemplo, según los datos del INE, en 1997 las Comunidades Autónomas españolas contaban con una participación media del VAB industrial del 18,7%, mientras que la CAPV contaba con una participación del 30%.

En 2003, en cambio, la situación era muy diferente a la de 1997: la CAPV contaba con una proporción de certificaciones industriales muy similar a la española (48% y 47%, res-

pectivamente), mientras que la participación de los certificados del sector de servicios también se había igualado mucho respecto de la española (48% y 42%, respectivamente), lo que se logró gracias a un importante crecimiento de la participación de los certificados del ámbito de los servicios en España (que pasó de un 23% en 1997, a un 42% en 2003), un crecimiento muy superior al de la media de la UE-27 (que creció de un 32% a un 40%).

En suma, se constata que el comportamiento de la CAPV en cuanto a la evolución de la distribución sectorial de los certificados ISO 9000 se ajusta más al comportamiento medio de la UE-27 y que, según el último dato comparativo disponible, muestra cierto sobredimensionamiento de los certificados del ámbito industrial (un 48% en la CAPV contra un 44% en la UE-27) y, en especial, de los servicios (un 48%, contra un 40% de la UE-27), que se debe a su menor participación de certificados en el sector de la construcción respecto al nivel medio europeo (un 4% de la CAPV contra un 14% de la UE-27), que también se repite respecto a la media española (un 4% en la CAPV contra un 12% en España).

Resulta previsible, a nuestro entender, que el impulso de programas públicos para la promoción de la Gestión de la Calidad específicos de este sector, como el programa Eraikal del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco que se analiza en el capítulo siguiente, tendrá su influencia a la hora de modificar esta reducida tendencia a la implantación y certificación de la norma ISO 9000 en el sector de la construcción de la CAPV.

El último aspecto que se va a analizar en este apartado consiste en el estudio de la evolución de la certificación ISO 9000 en función del destino económico de los bienes que producen las empresas que cuentan con dichos certificados. Para ello, nos hemos decidido a realizar este estudio tomando como referencia los realizados previamente por el profesor Heras (2001) y Arana (2003). Para ello, como en los apartados anteriores, se ha procedido a analizar la situación actual para, posteriormente, compararla con respecto a la situación existente en las fases anteriores de la difusión del estándar.

Para realizar esta clasificación, se ha partido de una agrupación sectorial en la que se agregan los sectores de acuerdo con la función que desempeñan en la reproducción de los elementos materiales y humanos que requiere el sistema productivo para su funcionamiento (Navarro, 1994). El punto de partida que vamos a utilizar para esta conversión van a ser los cuatro dígitos correspondientes al CNAE que, al igual que en los casos anteriores, los obtendremos a partir del Civex.

Según esta clasificación, se pueden diferenciar tres tipos principales de bienes que, a su vez, pueden ser subdivididos en niveles inferiores.

- Bienes intermedios:
  - Energía y agua.
  - Materiales de construcción.
  - Metálica básica y química.
  - Otras intermedias.
- Bienes de consumo:
  - Alimenticios.
  - Otras manufacturas de consumo.
- Bienes de equipo:
  - Construcción metálica.
  - Material de transporte.
  - Maquinaria.

En el cuadro 3.9 se analiza la evolución de la distribución de certificados ISO 9000 en función de la mencionada clasificación desagregada del destino económico de los bienes que las

plantas certificadas producen. Tal y como se puede observar en dicho cuadro, la distribución de certificados que se atribuye a plantas que producen bienes intermedios resulta mayoritaria (un 60,47% en 2006), seguida de los certificados atribuidos a las plantas que producen bienes de equipo (un 25,38%) y, por último, por los certificados relacionados con plantas que producen bienes de consumo (14,15%).

En cuanto a la evolución de dichas distribuciones, cabe señalar que han permanecido relativamente estables, aunque con cierta tendencia a la baja en el caso de los bienes intermedios, y al alza en el de los bienes de consumo y los de equipo. Ahora bien, estos datos se deberían relativizar respecto a la evolución experimentada por el total de plantas que se incluyen en cada una de las agrupaciones, para completarse así el análisis realizado.

En el cuadro 3.10 se analiza la evolución de la intensidad de certificación ISO 9000 en las distintas agrupaciones de la clasificación antes señalada.

*Cuadro 3.9. Evolución de la distribución de certificados ISO 9000 en función del destino económico de los bienes que producen las plantas certificadas en %*

|                                 | 1998         | 2002         | 2006         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Energía y agua                  | 1,05         | 0,77         | 0,71         |
| Materiales de construcción      | 2,32         | 1,74         | 2,37         |
| Metálicas básicas y química     | 12,24        | 8,39         | 7,35         |
| Otras Intermedias               | 51,69        | 52,07        | 50,04        |
| <i>Total bienes intermedios</i> | <i>67,30</i> | <i>62,97</i> | <i>60,47</i> |
| Alimenticias                    | 1,69         | 2,80         | 3,79         |
| Otras manuf. de consumo         | 10,55        | 10,70        | 10,36        |
| <i>Total bienes de consumo</i>  | <i>12,24</i> | <i>13,50</i> | <i>14,15</i> |
| Construcción metálica           | 3,80         | 4,73         | 5,77         |
| Material de transporte          | 1,05         | 0,87         | 0,71         |
| Maquinaria                      | 15,61        | 17,94        | 18,89        |
| <i>Total bienes de equipo</i>   | <i>20,46</i> | <i>23,53</i> | <i>25,38</i> |

Fuente: elaboración propia a partir del Civex 1998, 2002 y 2006 y las tablas de conversión de Eustat.

En este caso, el indicador de intensidad de certificación de cada agrupación se calcula como la razón entre el porcentaje de plantas certificadas en dicha agrupación, y el porcentaje de certificación total. Este indicador nos muestra, por consiguiente, cuál es la propensión a la obtención del certificado ISO 9000 de cada una de las agrupaciones sectoriales en términos relativos a la intensidad de certificación global.

En el mencionado cuadro se constata, para 2006, que entre las empresas que producen bienes de consumo existe una intensidad muy baja de certificación (de un 0,6), mientras que entre las empresas que producen bienes intermedios es superior a la media de 1,2. Además, se ha podido contrastar la significatividad estadística de dichas diferencias, mediante el contraste de diferencias en proporciones muestrales.

En la agrupación de los bienes intermedios resulta destacable la elevada intensidad del subgrupo relativo a las empresas que fabrican productos metálicos básicos y productos químicos, pero, por el contrario, la intensidad es reducida, e inferior a la de la media, en el subgrupo dedicado a la fabricación de materiales de construcción.

Cuadro 3.10. Evolución de la intensidad de certificación ISO 9000 en las distintas subagrupaciones del destino económico de los bienes que producen las plantas certificadas

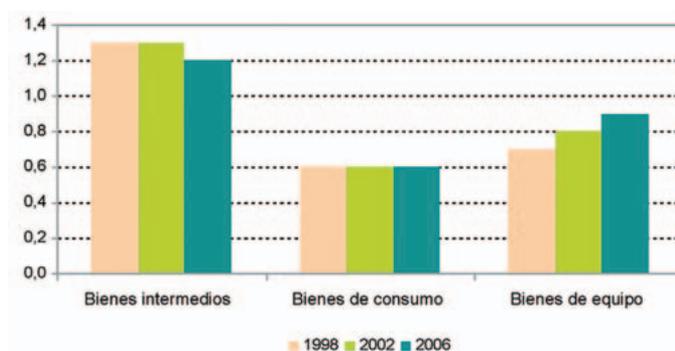
|                                 | 1998  |            | 2002  |            | 2006  |            |
|---------------------------------|---|------------|---|------------|---|------------|
|                                 | % de empresas certificadas en cada agrupación | Intensidad | % de empresas certificadas en cada agrupación | Intensidad | % de empresas certificadas en cada agrupación | Intensidad |
| Energía y agua                  | 23,8  | 1,6        | 38,1  | 1,3        | 32,1  | 1,0        |
| Materiales de construcción      | 10,1  | 0,7        | 15,1  | 0,5        | 25,0  | 0,7        |
| Metálicas básicas y química     | 40,8  | 2,7        | 52,4  | 1,8        | 56,0  | 1,7        |
| Otras Intermedias               | 19,0  | 1,2        | 36,0  | 1,3        | 40,2  | 1,2        |
| <i>Total bienes intermedios</i> | 20,4  | 1,3        | 36,1  | 1,3        | 40,5  | 1,2        |
| Alimenticias                    | 3,5   | 0,2        | 10,6  | 0,4        | 16,3  | 0,5        |
| Otras manuf. de consumo         | 11,1  | 0,7        | 21,2  | 0,7        | 24,3  | 0,7        |
| <i>Total bienes de consumo</i>  | 8,5   | 0,6        | 17,6  | 0,6        | 21,4  | 0,6        |
| Construcción metálica           | 6,6   | 0,4        | 15,0  | 0,5        | 21,5  | 0,6        |
| Material de transporte          | 16,7  | 1,1        | 28,1  | 1,0        | 24,3  | 0,7        |
| Maquinaria                      | 13,2  | 0,9        | 28,7  | 1,0        | 35,0  | 1,0        |
| <i>Total bienes de equipo</i>   | 11,2  | 0,7        | 24,3  | 0,8        | 30,3  | 0,9        |
|                                 | 15,3  | 1,0        | 28,7  | 1,0        | 33,4  | 1,0        |

Fuente: elaboración propia a partir del Civex 1998, 2002 y 2006 y las tablas de conversión de Eustat.

En cuanto a las empresas que producen bienes de consumo, se verifica que su intensidad ha permanecido constante a lo largo de los años, manteniéndose, en todo momento, una intensidad de certificación inferior a la media.

Por último, en lo que respecta a las empresas que producen bienes de equipo, podemos observar que ha ido creciendo lentamente la intensidad de certificación desde un 0,7% en 1998 hasta un 0,9 en 2006. En esta agrupación se observa cómo se han producido incrementos similares en las dos subagrupaciones principales, «Construcciones metálicas» y «Maquinaria», pese a que en la subagrupación correspondiente a maquinaria se observa una intensidad de certificación reducida (de un 0,6).

Gráfico 3.15. Evolución de la intensidad de certificación ISO 9000 en función del destino económico de los bienes que producen las plantas certificadas (1998, 2002 y 2006)



Fuente: elaboración propia a partir del Civex 1998, 2002 y 2006 y las tablas de conversión de Eustat.

Estas diferencias significativas en la intensidad de certificación en función del destino económico de los bienes que producen las empresas que cuentan con dichos certificados, se pueden atener a interpretaciones muy diversas (ver, al respecto, Heras *et al.*, 2000). No obstante, las que a nuestro entender parecen más plausibles vendrían a apoyar la importancia de los factores de motivación externos en la propensión a la certificación conforme a las normas ISO 9000, intrínsecamente relacionados con las características del sector de actividad en los que se opera, del tipo de producto o servicio que se oferta y, fundamentalmente, de las características de las relaciones que se establecen con los clientes.

### 3.6. Evolución de la utilización del modelo EFQM en la Unión Europea y en España

Según José Ignacio Wert, actual presidente de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, en 2006 eran unas 30.000 las organizaciones europeas que utilizaban el modelo de autoevaluación EFQM (Wert, 2006). Se trata de la única referencia general que se ha encontrado respecto a la extensión del modelo, EFQM, dado que, por desgracia, no existe mucha información cuantitativa respecto a su utilización.

Al contrario de lo que sucede con el estándar internacional ISO 9000, resulta mucho más complejo realizar un análisis descriptivo de la incidencia de la utilización del modelo de autoevaluación EFQM, pues no se trata de un referente que esté orientado a la certificación y, debido a ello, no existen registros unificados de empresas que aplican dicho modelo —con todo, cabe recordar, una vez más, que el modelo ISO 9000 también se puede implantar sin certificarse, aunque esta situación no suele ser muy habitual en la práctica—.

Así las cosas, la única forma factible de analizar la situación en la que se encuentra la utilización del modelo de autoevaluación EFQM consiste, en nuestra opinión, en tratar de analizar la evolución de los diferentes reconocimientos otorgados según dicho modelo, tanto los de la propia Fundación Europea, como los de los diferentes organismos nacionales e incluso regionales que se otorgan en Europa. Además de los datos relativos a los reconocimientos obtenidos, resultaría también interesante obtener datos sobre las empresas que se presentan a dichos reconocimientos.

En lo que respecta al ámbito europeo, nos pusimos en contacto directo con la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, para solicitarles toda la información que tuvieran disponible sobre las empresas que se habían presentado, desde su creación, a los diferentes reconocimientos de la Fundación y, asimismo, sobre las empresas que habían obtenido algún tipo de reconocimiento. Por desgracia, tan sólo se tuvo acceso a esta última información, y era muy limitada en cuanto a las características de las empresas reconocidas.

Por otra parte, también se ha tenido acceso a los datos agregados relativos a la distribución de los diferentes reconocimientos otorgados por EFQM en el plano europeo e internacional por medio del «IV Informe de la Excelencia en España 2007», publicado por el Club Excelencia en Gestión, en febrero de 2007<sup>24</sup>. Para el ámbito estatal, además de la información ya señalada procedente de la EFQM y del Club Excelencia en Gestión, se ha obtenido también información de los diferentes reconocimientos autonómicos existentes a través de la consulta a sus distintas páginas de Internet.

---

<sup>24</sup> El Club Excelencia en Gestión, anteriormente denominado Club Gestión de Calidad, es la organización que representa en España al EFQM. Se trata de una organización que fue fundada en 1991, con el objetivo de impulsar la Calidad Total y la Excelencia en España. Según se recoge en su información corporativa, su actividad se centra en la formación y difusión del EFQM, así como en la concesión de reconocimientos relacionados con dicho modelo de autoevaluación.

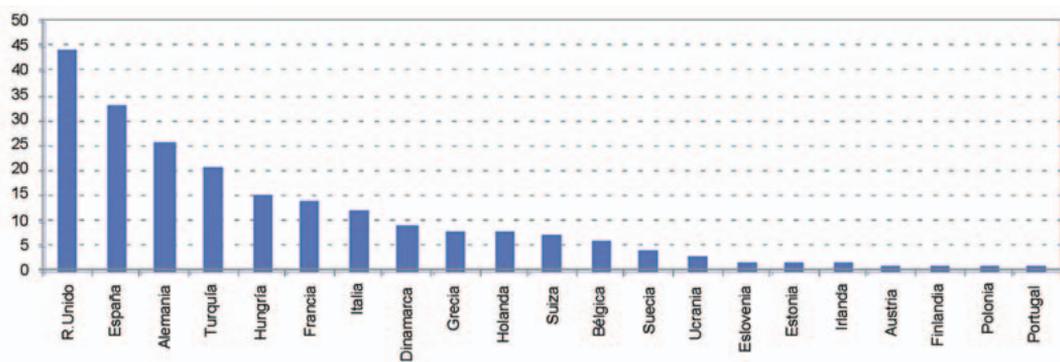
Antes de pasar a realizar un primer análisis de la incidencia de la utilización del modelo EFQM en el ámbito europeo, se hará referencia, muy brevemente, al complejo esquema de reconocimientos que en la actualidad tiene en vigor la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM.

En primer lugar, se encuentran los «EFQM Excellence Awards», que se corresponden con el premio principal, denominado anteriormente «European Quality Award». Son los premios que la Fundación Europea concede anualmente y constituyen el máximo reconocimiento otorgado por dicha institución. Este reconocimiento se otorga en estas tres modalidades diferentes: «Large Organizations, Business and Operational Units», «Public Sector» y «Small and Medium Sized Organizations». En este premio existe cada año una organización que obtiene el reconocimiento máximo para cada una de las modalidades antes señaladas (denominado «Excellence Award Winner»); y, por debajo del cual, se sitúan otros dos galardones, «Excellence Award Prize» y «Excellence Award Finalist»; este último es una mención para las organizaciones finalistas que no han conseguido los niveles anteriores.

Además de estos premios que se otorgan de forma anual, la Fundación cuenta con un sistema de reconocimiento mediante los «Levels of Excellence», que se estructura en dos niveles: «Committed to Excellence» (C2E), que se otorga a organizaciones que obtienen una puntuación inferior a 400 puntos y demuestran un compromiso, al haber implantado un proceso de autoevaluación y unas acciones de mejora con resultados tangibles; y «Recognized for Excellence» (R4E), para aquellas organizaciones que obtienen una puntuación superior a 400 puntos.

Se ha de señalar que en España, desde el surgimiento del sistema de reconocimiento «Levels of Excellence» de la Fundación Europea, este sistema es compatible con el sistema de reconocimiento de su socio español, el Club Excelencia en Gestión. Así, cuando una organización española obtenía un «Sello de Excelencia» otorgado por dicho Club Excelencia en Gestión, podía convalidar, de forma voluntaria y sin actividades técnicas añadidas, con el mero pago de una cantidad económica determinada, dicho reconocimiento estatal por un reconocimiento europeo de «Levels of Excellence». A partir de abril de 2006, aquellas organizaciones españolas que reciben un «Sello de Excelencia» reciben automáticamente un reconocimiento europeo de «Levels of Excellence».

Gráfico 3.16. Distribución de reconocimientos «Excellence Awards» otorgados en el periodo 1992-2006 por el país de origen de las organizaciones reconocidas



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del «IV Informe de la Excelencia en España 2007» (Club Excelencia en Gestión, 2007).

Según los datos a los que se ha tenido acceso de la Fundación EFQM, entre 1992 y 2006, año en el que se realizó la consulta, se habían concedido cerca de mil reconocimientos europeos en sus diferentes modalidades (se incluyen en dicha cifra tanto los «EFQM Excellence Awards», como los «Levels of Excellence» en sus dos modalidades).

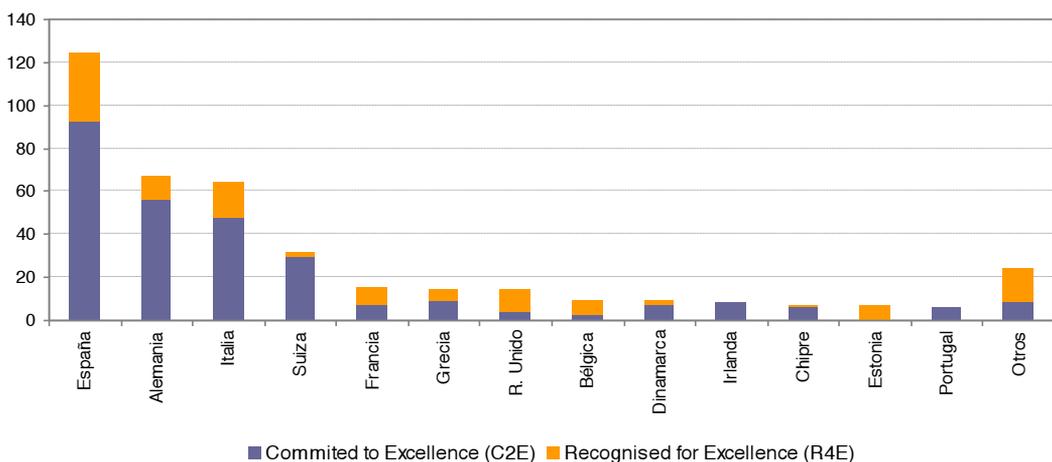
En el gráfico 3.16 se representan los reconocimientos «EFQM Excellence Awards», es decir, los reconocimientos de máximo nivel, otorgados por países entre los años 1992, año en el que se comenzaron a conceder, y 2006, último ejercicio disponible. Tal y como se puede observar en el gráfico, España se sitúa, con 33 reconocimientos obtenidos en el periodo señalado, en segundo lugar del escalafón europeo de países con mayor número de reconocimientos, tras el Reino Unido (con 44), y por delante de Alemania (26) y Turquía (21).

En el gráfico 3.17 se recoge, de forma análoga, la incidencia internacional de los reconocimientos «Levels of Excellence», tanto en sus modalidades C2E, como R4E. En este caso también se constata la participación destacada de las organizaciones españolas en el logro de estos reconocimientos (con un total de 124 reconocimientos), dado que se sitúa en primer lugar en cuanto a la obtención de estos reconocimientos, por delante de potencias económicas de primer orden como Alemania (con 67) e Italia (64).

Esta realidad se puede deber, en parte, a la fuerte incidencia de la utilización del modelo en las organizaciones españolas, aunque, quizá también se pueda deber a otros factores, como la facilidad de homologación de los reconocimientos por parte de los diferentes organismos nacionales para la promoción de la calidad, que operan en cada país a modo de *partner* o socio de la Fundación Europea.

Por ejemplo, según se recoge en el «IV Informe de la Excelencia en España 2007» del Club Excelencia en Gestión, la modificación realizada en abril de 2006, según la cual aquellas organizaciones españolas que reciben un «Sello de Excelencia» reciben automáticamente un reconocimiento europeo de «Levels of Excellence», es el factor que explica el aumento considerable de estos reconocimientos españoles en 2006.

Gráfico 3.17. Distribución de reconocimientos «Levels of Excellence» en vigor en 2006 por el país de origen de las organizaciones reconocidas



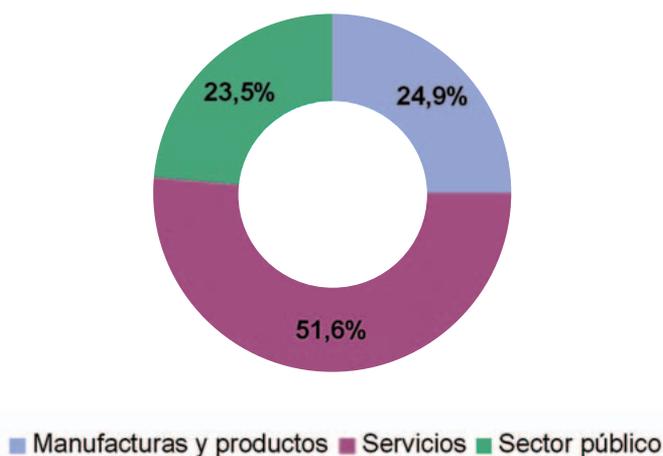
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del «IV Informe de la Excelencia en España 2007» (Club Excelencia en Gestión, 2007).

En la comparativa europea destaca el peso de Alemania en los reconocimientos obtenidos, sobre todo si se compara dicho comportamiento con la intensidad de certificación ISO 9001 alemana, que en 2005 era de un 0,59, muy por debajo de la de los países punteros en la escala europea, encabezada por Hungría (3,40), la República Checa (2,36) e Italia (2,23).

El comportamiento de España, en cambio, es similar al de Italia, aunque mucho más destacado en cuanto a los reconocimientos obtenidos. En efecto, se constata que, tal y como sucedía con la certificación ISO 9001, España es uno de los países de la Unión Europea con mayor presencia en los reconocimientos concedidos por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, por lo que, de ello se puede deducir, que es también uno de los países miembro donde más ha cuajado la utilización del modelo de autoevaluación EFQM.

A continuación se analizará la distribución sectorial de los reconocimientos otorgados por la EFQM, que puede servir de referencia para tratar de estimar en qué sectores de actividad económica cuenta el modelo con una mayor presencia.

Gráfico 3.18. Distribución sectorial del total de reconocimientos otorgados por EFQM



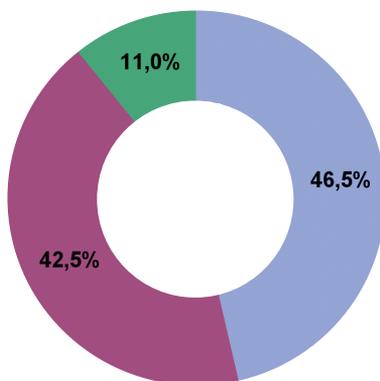
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida directamente de las bases de empresas galardonadas del EFQM.

Como se recoge en el gráfico 3.18, los reconocimientos se han otorgado, de forma muy mayoritaria, a empresas que no pertenecen al ámbito manufacturero o de la producción de productos (se incluye en este epígrafe también a las empresas de la construcción). El peso de las organizaciones del ámbito manufacturero o de elaboración de productos tan sólo se aproxima al 25%, y el resto de los reconocimientos se han otorgado a empresas del sector servicios, en concreto un 51,6% del total a organizaciones que EFQM clasifica dentro del epígrafe «Servicios», y un 23,5% del total a organizaciones que clasifica dentro de la rúbrica «Sector público», en la que se incluyen principalmente organizaciones educativas y sanitarias públicas y privadas, así como organismos dependientes de las distintas Administraciones Públicas encargadas de la prestación de servicios de carácter público.

Ahora bien, si nos centramos en los reconocimientos de primer nivel, es decir, los «EFQM Excellence Awards», se constata que la fotografía de la distribución sectorial de los reconocimientos varía un tanto (gráfico 3.19). En este caso, el peso de los reconocimientos otorgados a las organizaciones del ámbito de la manufactura y los productos, con un 46,5% del total, es

sensiblemente superior al del caso anterior y, en cambio, el peso de los reconocimientos otorgados a las organizaciones del ámbito de los servicios se reduce a un 42,5%, mientras que es el porcentaje de participación de las organizaciones del sector que EFQM denomina de «Sector público» el que más se reduce, llegando a un 11% del total de reconocimientos de primer nivel. De todas formas, se ha de subrayar una vez más la mayor presencia de organizaciones que operan en sectores de servicios, ya que un 53,5% del total de organizaciones con premios EFQM de primer nivel se pueden encuadrar en dicha agrupación genérica.

Gráfico 3.19. Distribución sectorial de reconocimientos «EFQM Excellence Awards»



■ Manufacturas y productos ■ Servicios ■ Sector público

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida directamente de las bases de empresas galardonadas de la EFQM.

En nuestra opinión, resulta interesante comparar esta distribución sectorial de premios con la de los otros dos premios internacionales más reconocidos del ámbito de la Gestión de la Calidad Total, es decir, los Malcolm Baldrige que se otorgan en los EE. UU. y el Deming de Japón.

El premio Malcolm Baldrige se concede a empresas y organizaciones englobadas en cinco categorías: manufactura, servicio, pequeñas empresas, educación y atención de la salud. Pues bien, analizada la trayectoria de los premios Malcolm Baldrige otorgados entre 1988 y 2006, hemos podido constatar que la categoría de manufacturas es la que más galardones ha aglutinado (36,62%), seguida por la categoría de pequeñas empresas (23,94%) y los servicios (21,13%). En un análisis más específico, no se observan diferencias significativas entre el porcentaje total de organizaciones galardonadas que pertenecen al sector industrial (52,11%) y el que pertenece al sector de los servicios (46,48%).

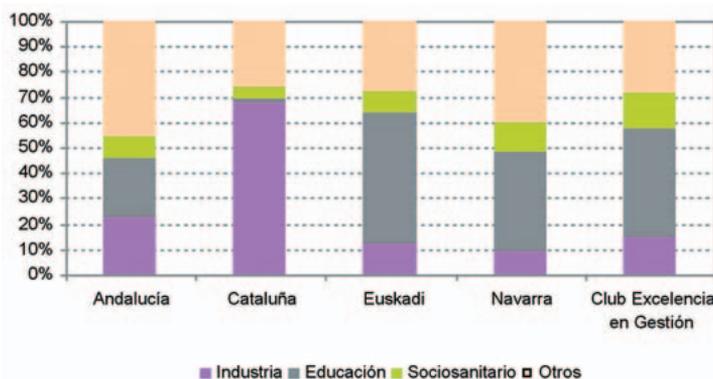
Por otra parte, el Premio Deming se otorga a individuos o empresas que han destacado por su labor en el desarrollo de la gestión en la calidad. Existen tres categorías: el Premio Deming a empresas o divisiones de empresas, el Premio Deming a individuos, y el premio Deming a unidades operativas por el control de la calidad. La superioridad de las empresas industriales premiadas es totalmente mayoritaria: 182 de un total de 193 premios concedidos entre 1951 y 2006 fueron para empresas del sector industrial. Se ha de tener en cuenta, además, que en sus inicios se limitaba a empresas de Japón, aunque, en sus últimas ediciones, se ha ampliado a compañías internacionales, en respuesta al interés mostrado por estas últimas por el premio. La categoría dedicada a individuos sigue restringida a candidatos japoneses.

Por el contrario, en los reconocimientos autonómicos y nacionales otorgados a las organizaciones españolas, la situación es, por lo general, muy similar a la europea. En efecto, tal y como se recoge en el gráfico 3.20, en la distribución sectorial de los reconocimientos autonómicos a la Gestión de la Calidad y la Excelencia basados en el modelo EFQM, como en los estatales otorgados por el Club Excelencia en Gestión, resultan mayoritarios los reconocimientos que se han proporcionado a organizaciones no-industriales.

En concreto, se observa una tendencia muy extendida de adjudicación de los premios a entidades del ámbito educativo y sanitario. He aquí unas breves apreciaciones consignadas al respecto:

- Entre los centros de mayor trayectoria en cuanto a la distribución de premios se encuentra la Fundación Navarra para la Calidad. En su sexta edición de los premios navarros a la excelencia empresarial, por ejemplo, 11 de los 18 galardones han recaído en empresas de los sectores mencionados. Ya desde sus inicios algunos centros educativos obtuvieron el «sello de bronce», pero esta tendencia ha ido acentuándose a medida que han transcurrido los años.
- Por su parte, el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión ha otorgado en sólo una ocasión, de las tres ediciones celebradas, una mención especial del premio andaluz a la excelencia a una residencia geriátrica. En la categoría provincial, no obstante, son numerosos los centros educativos que han sido destacados por su compromiso con la calidad, en concreto, en Almería, Granada y Huelva.
- En una línea similar, la Fundación Valenciana de la Calidad ha premiado en 2006 con reconocimientos en dos de sus niveles superiores (sellos de oro y plata) a dos universidades valencianas; el resto de premios se han repartido, principalmente, en organizaciones del sector servicios.
- En la Comunidad de Illers Balears, el histórico de empresas con Diploma de Reconocimiento engloba, en especial, a entidades del sector turístico. La totalidad de los premios se cubren por un número reducido de sectores: el sector público, la educación y la sanidad.

Gráfico 3.20. Distribución sectorial de los principales reconocimientos a la Gestión de la Calidad Total y a la Excelencia en España



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos de las distintas fundaciones autonómicas para el fomento de la calidad y la excelencia y el Club Excelencia en Gestión. Nota: Club Excelencia en Gestión: datos de los 247 reconocimientos estatales en vigor de las tres categorías (nivel consolidación, nivel excelencia y nivel calidad europea). CIDEM: 78 empresas galardonadas desde 1989 a 2006. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión: 35 reconocimientos otorgados entre 2004 y 2006. Fundación Navarra para la Calidad: 93 reconocimientos otorgados entre 2001 y 2006. CAPV: 154 reconocimientos (Q de plata y Q de oro) otorgados entre 1998 y 2006.

Por el contrario, los reconocimientos de CIDEM, Centre Innovació i Desenvolupament Empresarial, organismo de la Generalitat de Catalunya, se pueden considerar una excepción a lo comentado. Del total de reconocimientos emitidos por dicho centro entre 1989 y 2006, cerca de un 68% ha sido otorgado a empresas del sector industrial, entre las que destaca el peso de las empresas del sector metalúrgico (41,51% de las empresas industriales) y el sector químico y plástico (26,52%).

Según nos señalaron desde el CIDEM, esta circunstancia se debe quizá a que las empresas industriales catalanas han tenido una mayor tradición en la adopción de los modelos de la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia, y sólo más recientemente las empresas del ámbito de los servicios, las organizaciones educativas y las de las Administraciones Públicas han comenzado a utilizar el modelo.

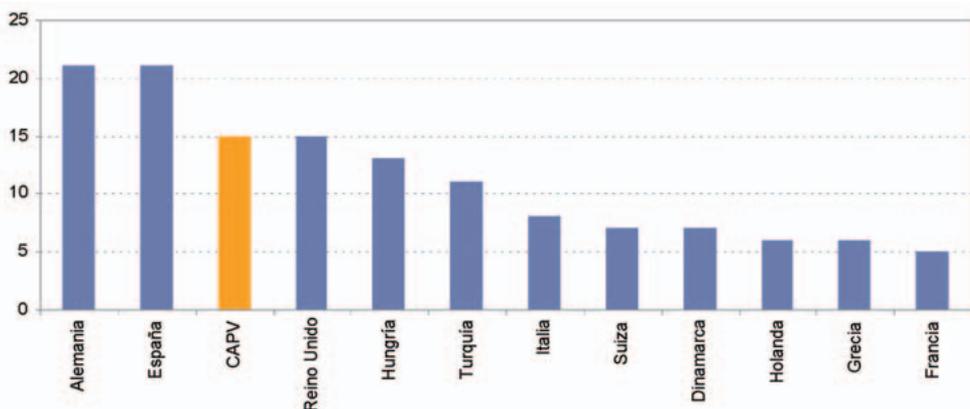
Además nos señalaron que ni los resultados, ni las tendencias ni los esfuerzos han sido ser descritos en las memorias presentadas a los premios de forma homogénea por las organizaciones del ámbito industrial y de los servicios. Por lo general, las memorias de las empresas u otras organizaciones del sector servicios han sido más retóricas y cualitativas que las correspondientes al ámbito industrial, que son de una tradición de redactar las memorias de forma más concreta, consolidada y cuantificada, lo cual ha sido considerado de forma positiva por el jurado de los premios a la hora de otorgar los reconocimientos.

### 3.7. Evolución de la utilización del modelo EFQM en la CAPV

Si en el conjunto del Estado español la difusión del modelo de autoevaluación europeo EFQM, medido en términos de los reconocimientos logrados de la propia Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, ha sido muy destacada, caben subrayarse, asimismo, los importantes logros obtenidos por las empresas de la CAPV en ese mismo sentido.

Según la información obtenida de Euskalit, y tal y como se recoge en el gráfico 3.21, en la CAPV se produce, quizá, la mayor concentración de reconocimientos EFQM de la Unión Europea. Se trata de un extremo que en foros muy diversos suele ser destacado en más de una ocasión. La propia Euskalit así lo subraya, por ejemplo, en su página web y en sus documentos de información institucional.

Gráfico 3.21. Distribución de reconocimientos «Excellence Awards» otorgados en la CAPV y su contexto en el periodo 2000-2006



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida directamente de las bases de empresas galardonadas de la EFQM y de Euskalit (<[www.euskalit.es](http://www.euskalit.es)>). Nota: se incluyen todas las modalidades de los «Excellence Awards». En el dato de España se incluyen también los reconocimientos de la CAPV.

En dicho periodo se concedieron en la CAPV 15 reconocimientos en todas las modalidades de los galardones máximos de «Excellence Awards», es decir, en las modalidades de «Excellence Award Winner», «Excellence Award Prize» y «Excellence Award Finalist», una cifra muy destacable si se tiene en cuenta que Alemania y España —considerándose los 15 reconocimientos de la CAPV— lideraban la escala de Estados de la UE-27 con mayor número de galardones con un total de 21 reconocimientos.

Así las cosas, la CAPV igualaría el número de reconocimientos recibidos por una potencia económica de primer orden, como el Reino Unido, y se situaría por delante de Hungría —con 13 galardones— y Turquía —con 11—, dos países que también parecen haber apostado fuerte por la utilización del modelo EFQM.

En nuestra opinión, estos logros son un síntoma de que en la CAPV se está utilizando el modelo EFQM de forma intensiva, y de que las cosas se están haciendo de forma muy correcta en las actividades relacionadas con la formación, la difusión y la utilización del modelo como herramienta de mejora organizativa. Ahora bien, somos también de la opinión de que se ha de evitar incurrir en un error de autosatisfacción excesiva por estos éxitos, tal y como se subrayará en el capítulo séptimo de recomendaciones y conclusiones de este Informe.

Por otra parte, entendemos que resulta interesante analizar algunas de las características de las organizaciones de la CAPV reconocidas. Así, para el caso de la CAPV, se estudiarán a continuación algunas características de las organizaciones vascas que han resultado acreedoras de las principales modalidades de reconocimientos internacionales y nacionales.

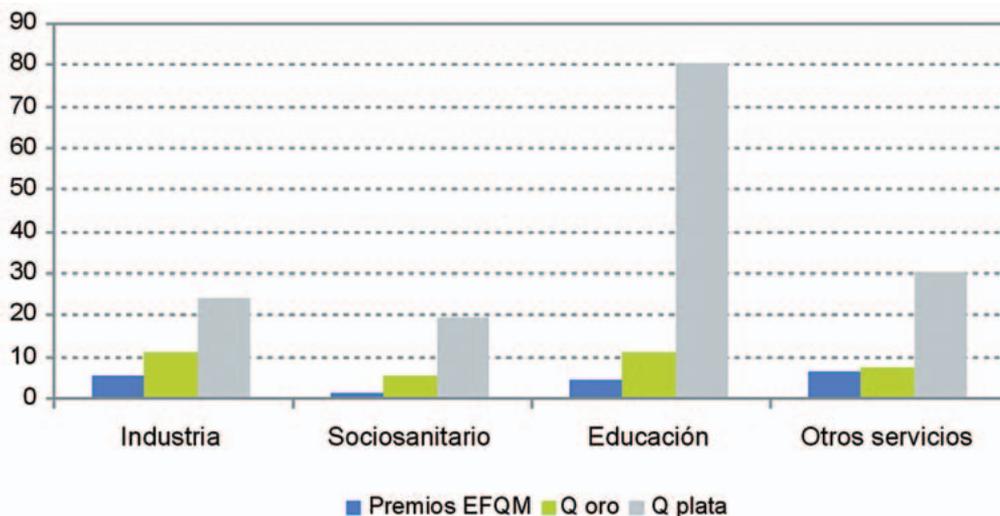
Además de los reconocimientos internacionales de la Fundación Europea antes reseñados, se examinarán, en concreto, las características de las empresas de la CAPV que han obtenido alguno de los reconocimientos a la Gestión de la Calidad y la Excelencia que Euskalit gestiona. Por una parte, la Q de Plata, destinada a premiar la labor de las organizaciones vascas que en evaluación externa realizada por el Club de Evaluadores de Euskalit superan los 400 puntos del modelo de autoevaluación EFQM, y la Q de Oro o el Premio Vasco a la Calidad de Gestión, reconocimiento que se otorga a quienes superan los 500 puntos en las evaluaciones externas; y, por otra parte, los Diplomas de Compromiso con la Calidad Total/Excelencia, el reconocimiento básico que Euskalit concede a aquellas organizaciones que se comprometen a realizar un plan de mejora de la gestión durante tres años, plan que les permitiría estar en condiciones de alcanzar el reconocimiento Q plata en dicho plazo.

Se obviarán para el análisis los reconocimientos de otros organismos internacionales y nacionales obtenidos por las organizaciones vascas, como, por ejemplo, los obtenidos por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad o por el Club Excelencia en Gestión.

En cuanto a la dimensión de las empresas que han obtenido estos logros —información que se ha extraído del Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores de 2006—, cabe señalar que se trata de empresas de una dimensión relativa grande, en especial en los casos de las empresas que han conseguido los reconocimientos de primer nivel, si bien es cierto que también se han reconocido empresas de pequeña dimensión.

En lo que respecta a las empresas que han recibido un Diploma de Compromiso y que constan en el citado Catálogo —se ha de tener en cuenta que ni las organizaciones del sector educativo, ni las de ámbito sociosanitario constan en él—, la dimensión media de las empresas es de 258 empleados, si bien la mediana de dicha distribución es de 49, lo que relativiza mucho el valor del anterior indicador (se ha de tener en cuenta que la dimensión media de las empresas del citado Catálogo es de 12 empleados, y la mediana, en cambio, de 4).

Gráfico 3.22. Distribución del total de reconocimientos de la EFQM y los reconocimientos Q de oro y Q de plata otorgados en la CAPV según su sector de actividad (1992-2006)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Euskalit (<[www.euskalit.es](http://www.euskalit.es)>), y del Civex 2006. Nota: se incluyen los reconocimientos «Excellence Awards» de EFQM.

En el gráfico 3.22 se representa la distribución sectorial de las empresas que han obtenido los citados reconocimientos. En el caso de los premios de máxima categoría «Excellence Awards» recibidos por las organizaciones vascas, destaca el porcentaje importante de reconocimientos obtenidos por organizaciones que no provienen del ámbito industrial. En concreto, del total de 16 reconocimientos obtenidos, tan sólo 5 corresponden al ámbito industrial.

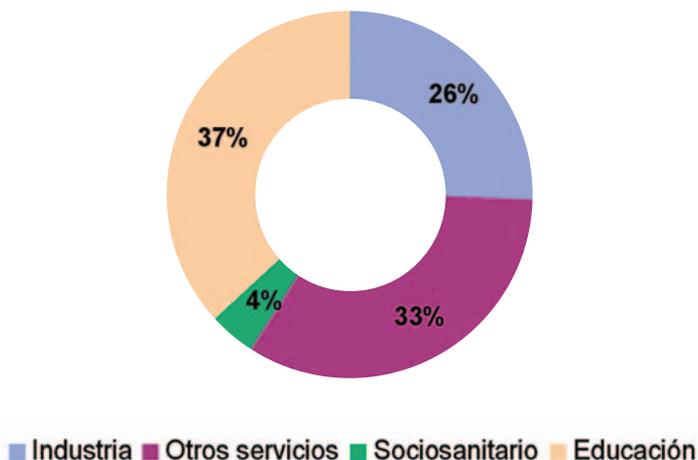
Para el caso de los reconocimientos autonómicos, la situación es también similar, dado que la mayor parte de ellos se centran en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el sector educativo.

De hecho, dicho sector ha acaparado, desde su creación, cerca de la mitad de los reconocimientos Q de oro y Q de plata otorgados en la CAPV; por el contrario, las organizaciones industriales tan sólo han accedido a cerca de un 20% del total de reconocimientos otorgados.

Esta circunstancia también se evidencia en el análisis de la distribución sectorial de los Diplomas de Compromiso entregados por Euskalit desde que fueron creados en 2001. En efecto, se constata, tal y como se recoge en el gráfico 3.23, una importante supremacía de las organizaciones del sector de servicios, y en especial de las organizaciones del ámbito educativo, que han recibido cerca de un 40% del total de Diplomas de Compromiso entregados. Las organizaciones del sector industrial, por el contrario, han aglutinado sólo cerca de la cuarta parte de los reconocimientos.

Otro dato ilustrativo que evidencia el escaso peso de las organizaciones del ámbito industrial en la apuesta por la utilización del modelo EFQM, o al menos de su *visibilidad* al respecto, lo evidencia el hecho de que de cerca de 600 personas que formaban la base de evaluadores de Euskalit en activo en el año 2006, base a la que se tuvo acceso en el marco de este Informe, tan sólo un 21% de ellas provenía del ámbito industrial, mientras que las personas que provenían del sector de la educación representaban un 27% del total.

Gráfico 3.23. Distribución sectorial del total de Diplomas de Compromiso de Euskalit otorgados en la CAPV



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Euskalit (<www.euskalit.es>), y del Civex 2006. Nota: se incluyen los reconocimientos «Excellence Awards» de EFQM.

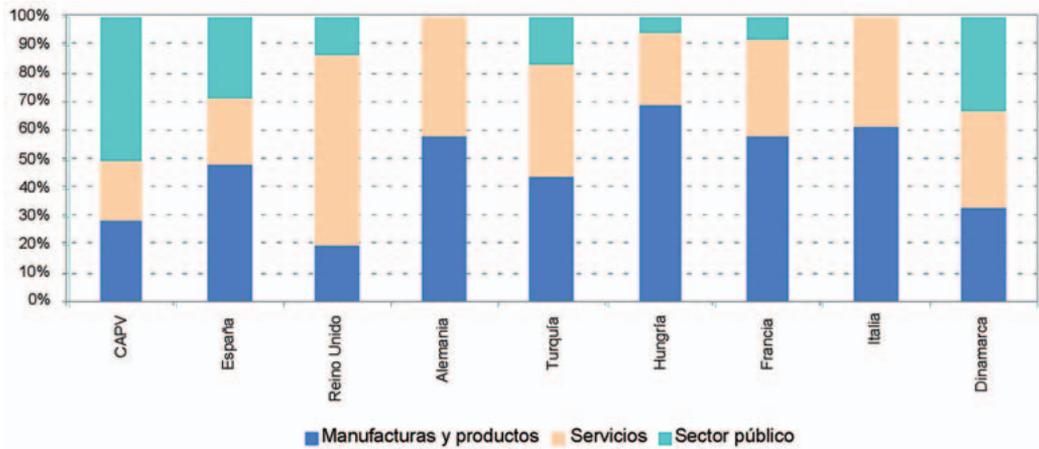
Si se analiza esta situación en una perspectiva comparada, se observa que la situación de la CAPV es también, tal y como se recoge en el gráfico 3.20, similar al del resto de las Comunidades Autónomas del Estado —si se exceptúa el caso de la distribución de reconocimientos otorgados en Cataluña—, donde en la mayor parte de ellas, los premios basados en el modelo de autoevaluación EFQM se centran también en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el sector educativo.

En lo que respecta a la perspectiva europea, se ha de recordar, tal y como se recogía en los gráficos 3.18 y 3.19, que el total de los reconocimientos internacionales otorgados por la propia EFQM se han centrado también de forma mayoritaria en el sector terciario o de servicios, con una fuerte presencia de las organizaciones pertenecientes al sector público, y siendo el peso de las organizaciones del ámbito industrial de menor importancia.

Ahora bien, si se compara la distribución sectorial de los reconocimientos «Excellence Awards» obtenidos en la CAPV con la distribución sectorial total de dichos reconocimientos (gráfico 3.19) o incluso con la distribución sectorial de dichos premios obtenida en los países que más reconocimientos de estas características han obtenido (gráfico 3.24), se observa que en la CAPV existe un peso de los reconocimientos procedentes del ámbito de la manufactura y la elaboración de productos (cerca al 30%) mucho menor que el peso medio que dicha agrupación posee en el total de reconocimientos de primer nivel (del 46,5%), y mucho menor también que el peso medio de dicha agrupación para el resto de países con los que se establece la comparación en el gráfico 3.23 (del 49%).

En efecto, tan sólo el Reino Unido, con un peso de la agrupación de «Manufacturas y productos» del 19,6%, cuenta con un porcentaje de participación inferior al de la CAPV, y países como Alemania, Hungría, Francia e Italia cuentan con una participación de dicha agrupación sensiblemente superior a la de la CAPV. De hecho, para el caso español, que cuenta, tal y como se representa en el gráfico 3.23, con un peso de la agrupación «Manufacturas y productos» de un 48,4%, considerándose los reconocimientos obtenidos en la CAPV, se constata que si no se tienen en cuenta dichos premios el peso de la mencionada agrupación se eleva a un 78%.

Gráfico 3.24. Comparativa entre la distribución sectorial de reconocimientos «Excellence Awards» otorgados en los países líderes en reconocimientos y la distribución de reconocimientos en la CAPV (1992-2006)



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida directamente de las bases de empresas galardonadas de la EFQM y de Euskalit (<[www.euskalit.es](http://www.euskalit.es)>). Nota: se incluyen todas las modalidades de los «Excellence Awards». En el dato de España se incluyen también los reconocimientos de la CAPV.

Evidentemente, se trata de una cuestión que, a nuestro entender, merece una atención especial y, debido a ello, se analiza en los capítulos posteriores de este Informe (ver, al respecto, el punto 4.6.4 del capítulo cuarto).



# Capítulo 4: La política de promoción de la calidad de las Administraciones Públicas

## 4.1. Introducción

Las diferentes Administraciones Públicas con competencias en la Comunidad Autónoma del País Vasco han realizado una apuesta destacada por la Gestión de la Calidad y la Excelencia empresarial. Esta apuesta ha redundado en una especial sensibilización hacia la calidad entre las organizaciones y la ciudadanía de la Comunidad Autónoma.

En este sentido, resulta muy destacable la labor de promoción realizada desde la Administración Autonómica, cuyo esfuerzo ha resultado en una difusión muy reseñable de la calidad, no sólo en el ámbito industrial, sino también en otros sectores de actividad. De hecho, algunas de las actuaciones de promoción de la calidad puestas en marcha desde el Gobierno Vasco estuvieron dirigidas a la ciudadanía en general, como, por ejemplo, la campaña publicitaria «zero akats», de inicios de los noventa.

Por otra parte, las Diputaciones Forales, aunque de forma muy heterogénea, también han participado en la política de promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones vascas. Destaca, en este sentido, la labor desarrollada por la Diputación Foral de Bizkaia.

Por último, se ha de reseñar que las empresas vascas también han tenido acceso a una serie de ayudas provenientes de la Administración General del Estado para la difusión, formación e información sobre aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad.

En este apartado se analizará en primer lugar, y de forma muy breve, la política de la Unión Europea para la promoción de la calidad, para centrarnos después en la política de promoción de la administración de la Comunidad Autónoma, y más adelante, analizarse la política de promoción de la calidad de las Diputaciones Forales. A continuación se analizarán brevemente los diferentes programas de ayudas específicos que las empresas vascas han tenido a su disposición en los últimos años en la CAPV, desde una óptica comparativa con respecto al resto de las Comunidades Autónomas del Estado.

Por último, se realiza una breve valoración de la política de promoción llevada a cabo por las distintas Administraciones Públicas consideradas.

## 4.2. La política de la Unión Europea para la promoción de la calidad

La Unión Europea viene mostrando un interés estratégico por la calidad desde mediados de la década de los años ochenta, como un factor crítico para la mejora de la competitividad del tejido empresarial europeo. Como se ha señalado previamente, las políticas de promoción y fomento de la calidad, y en especial, las políticas de promoción de los estándares internacionales, tuvieron una gran importancia en la construcción y armonización del mercado unificado comunitario. En la utilización de dichos estándares, en especial en la utilización de las

normas de la serie ISO 9000, se vio una gran oportunidad para alcanzar la diferenciación en la comercialización de productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes y mejorando la imagen de marca, al tiempo que se reducían los costes de producción, como consecuencia de las mejoras en los procesos productivos.

De forma paralela, los distintos Estados miembro comienzan a desarrollar políticas nacionales dirigidas a generar un entorno propicio para la Gestión de la Calidad, entorno en el que las empresas, especialmente las pymes, las consideraran realmente como fuente de ventaja competitiva.

De acuerdo con el *Informe Brendam Barker*, titulado «La Promoción de la Calidad en Europa» y realizado en 1993 en el marco del Programa SPRINT, las empresas eran conscientes de la importancia de la calidad, pero con frecuencia, especialmente en el caso de las pymes, no disponían de los recursos necesarios para implantar sistemas modernos de gestión y tratamiento de la calidad (Benavides y Quintana, 2003).

Si bien hasta primeros de los noventa las directivas relacionadas con la calidad habían tenido un carácter específico (directivas específicas para cada proyecto, Directiva 83/189/CEE de Procedimiento de información sobre normas y reglamentos técnicos), a partir de los noventa comienza un nuevo enfoque, global y con un carácter estratégico.

Tras el informe mencionado se reforzaron las políticas relacionadas con la calidad, con un doble objetivo: por un lado, se trata de desarrollar una cultura de la calidad, no sólo entre empresas sino en todos los ámbitos de la sociedad; y, por otro lado, se trata de establecer una infraestructura de la calidad que reforzará las actividades relacionadas con su normalización, certificación, investigación y educación. En estos objetivos colaboró la mayoría de los gobiernos de los diferentes Estados miembro mediante diferentes Planes Nacionales de la Calidad.

A mediados de los noventa, la Política Europea de Promoción de la Calidad se enfocaba hacia dos ámbitos de actuación (Comisión Europea, 1995): por un lado, se trata de adoptar una visión estratégica de la calidad, estableciéndose tres objetivos generales:

- Crear y potenciar una sólida imagen y cultura de la calidad europea, que fuera la base de la mejora competitiva de la empresa europea.
- Establecer un marco de referencia que asegurara la coherencia entre las distintas dimensiones de la calidad en Europa.
- Desarrollar una metodología basada en la búsqueda de la mejora continua y la excelencia, y unas prácticas que pusieran su énfasis en la satisfacción de los clientes y en la motivación y satisfacción del personal de las empresas.

Por otro lado, se estableció un Programa Europeo de Promoción de la Calidad, que incluía una estrategia de acción unificada y coordinada, tanto en lo que respecta a los diferentes Estados miembro, como a los distintos agentes públicos y privados con intereses en calidad. En este ámbito también se establecían tres objetivos generales:

- Incrementar el compromiso, la motivación y el desarrollo del capital humano.
- Mejorar la calidad de los sistemas productivos europeos.
- Desarrollar la cohesión de todos los agentes implicados alrededor de una imagen y cultura de la calidad europea.

Como resultado, la UE apoyó con fuerza, en una primera fase, la difusión de la ISO 9001 y sus equivalentes nacionales, y, en una segunda fase, promovió la adopción del modelo EFQM, difusión que también ha sido fuertemente promocionada por una parte importante de las políticas de promoción de la calidad de los distintos Estados miembro, generalmente mediante centros nacionales para la promoción de calidad (como el Club de Excelencia en la Gestión), asociados a la fundación mencionada.

### 4.3. La política de promoción de la calidad de la Administración Autonómica

#### 4.3.1. Introducción

La política de promoción de la Gestión de la Calidad del Gobierno Vasco ha sido muy activa. Se trata de una política que ha trascendido a otros ámbitos además del industrial, llegando con fuerza a otros sectores como los de la educación, el turismo o la sanidad.

Resulta destacable, por ejemplo, la labor de promoción de la Gestión de la Calidad llevada a cabo por la Dirección de Formación Profesional del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, o la desarrollada por el Departamento de Sanidad. Con todo, en la línea de lo señalado en la introducción general de este Informe, básicamente nos centraremos en el análisis de la política de promoción autonómica dirigida al ámbito industrial.

En dicho ámbito, el origen de la apuesta por la Gestión de la Calidad del Gobierno Vasco se inició en 1992, cuando la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo<sup>25</sup> promulga el primer Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV.

Es también en 1992 cuando el Gobierno Vasco, con el apoyo de las grandes agrupaciones industriales vascas, promovió la creación de la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit, con la misión de desarrollar la cultura de la calidad en la CAPV.

#### 4.3.2. Los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial

Hasta la fecha, la política de promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones vascas ha sido promovida por parte del Departamento de Industria del Gobierno Vasco a través de diferentes Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV (conocidos por el acrónimo PPCSI).

Conforme a la información documental recogida, han sido cuatro los programas específicos puestos en marcha desde 1992: el PPCSI 1993-1996; el PPCSI 1997-2000; el PPCSI 2001-2004 y el PPCSI 2005. A continuación se analizarán brevemente el contenido y los objetivos de estos programas.

##### *Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI) 1993-1996*

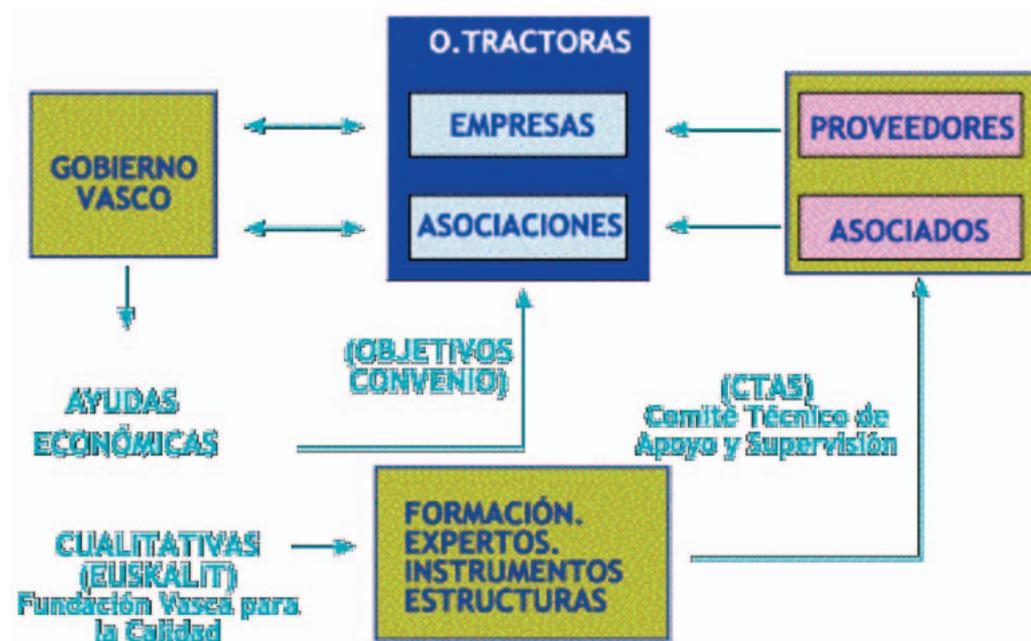
En este primer programa se establecen las pautas básicas de lo que va a ser la política pública autonómica de apoyo a la calidad. Se trata de un programa de promoción que surge en una coyuntura económica marcada por la recesión económica, y por la creciente concienciación hacia la necesidad de incidir en el logro de mejoras competitivas de los diferentes agentes económicos de la CAPV.

El programa nace, según sus mentores, con el objetivo de la mejora de la competitividad de las empresas vascas a través de la mejora de su gestión, basada en la aplicación de los principios y metodologías de la Calidad Total. Desde el Departamento se entendió que la implantación y certificación de la norma ISO 9000 era una condición necesaria pero no suficiente, dentro de un camino de mayor trascendencia y recorrido dirigido a la Calidad Total. Por consiguiente, desde sus inicios, se puede observar de forma clara el cariz fundamental de la política pública de apoyo a la calidad respecto a la forma de Gestión de Calidad que había que potenciar.

---

<sup>25</sup> Anteriormente, la citada Dirección se denominaba Dirección de Calidad y Recursos Humanos, y dependía del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca.

Figura 4.1. Agentes que intervienen en el Programa de Promoción de la Calidad del Gobierno Vasco



Fuente: Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI) 1993-1996.

Los impulsores del programa entrevistados subrayan que el esquema de este primer programa diseñado por parte del Departamento fue innovador, pues se basaba en una estrategia de colaboración público-privada para la consecución de un objetivo común.

La estrategia consistió, básicamente, en dinamizar a las empresas vascas, sobre todo a las pymes, hacia la cultura de la calidad a través de las llamadas *organizaciones tractoras*, que son de dos tipos: por un lado, las empresas industriales que por su dimensión cuentan con gran poder de negociación ante sus empresas proveedoras y que, debido a ello, las pueden implicar en la cultura de la calidad; y, por otro lado, las asociaciones y clusters de empresas que pueden implicar a sus asociados. El Departamento apoya económicamente el esfuerzo de las organizaciones tractoras, que se comprometen a promocionar la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad de una forma concreta y pactada, mediante convenios de colaboración.

Junto con las organizaciones tractoras, el programa apoya su funcionamiento en dos órganos: uno externo, Euskalit, y otro interno, el Comité Técnico de Apoyo y Supervisión (CTAS), compuesto por representantes del Departamento de Industria, las Organizaciones Tractoras participantes y Euskalit. Este comité tiene como misión fundamental conseguir que la transferencia de conocimiento propiciada por el programa sea adecuada y adaptada a la realidad industrial del País Vasco.

De cara a la medición de la evolución ascendente por el camino de la calidad de las empresas dinamizadas por las organizaciones tractoras, desde el Departamento se acordó establecer una tabla en la que se definían 10 niveles diferentes de avance, además del nivel 0 de partida.

*Cuadro 4.1. Tabla de valoración del avance de las empresas traccionadas*

| <i>Nivel</i> | <i>Descripción</i>   |
|--------------|--|
| 0            | Empresas no sensibilizadas   |
| 1            | Empresas que están implantando su Sistema de Aseguramiento de la Calidad   |
| 2            | Empresas que tienen implantado su Sistema de Aseguramiento de la Calidad, a un nivel de al menos el 80% de los requisitos de la norma. ISO 9001/2/3 o empresas que van a obtener la certificación ISO 9000 en un plazo inferior a un año   |
| 3            | Empresas que disponen de la Certificación según la norma ISO 9000  |
| 4            | Empresas cuya gerencia está comprometida con la Calidad Total y que han realizado alguna autoevaluación según el Modelo Europeo de Gestión de la EFQM y han iniciado el aprendizaje y utilización de metodologías de Calidad Total   |
| 5            | Empresas homologadas por sus clientes según referenciales EAQF QS9000, VDA u otros que incorporan elementos de mejora continua   |
| 6            | Empresas que realizan su autoevaluación anual según el modelo EFQM, integran sus resultados en los Planes de Gestión y utilizan eficazmente metodologías de Calidad Total en su actividad diaria, o empresas que obtienen de 300 a 400 puntos en una evaluación externa según el Modelo EFQM |
| 7            | Empresas que obtienen de 400 a 500 puntos en evaluación externa según el modelo EFQM   |
| 8            | Empresas que obtienen de 500 a 600 puntos  |
| 9            | Empresas que obtienen de 600 a 700 puntos  |
| 10           | Empresas que obtienen > 700 puntos   |

Fuente: Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997.

Tal y como se recoge en el cuadro 4.1, los niveles definidos fueron, conforme a la terminología utilizada en la documentación de soporte de los programas, los siguientes: el nivel 0 corresponde a las empresas no movilizadas hacia la calidad; los niveles 1-3 corresponden a las que se encuentran llevando a cabo implantaciones relacionadas con el «aseguramiento de la calidad del producto»; los niveles 4-6 corresponden a empresas que se están introduciendo a la Calidad Total, empresas certificadas conforme a estándares que incorporan elementos de mejora continua<sup>26</sup> o empresas que utilizan metodologías de Calidad Total o que obtienen de 300 a 400 puntos en una evaluación externa según el modelo EFQM; por último, los niveles 7-10 corresponden a las puntuaciones comprendidas entre 400 y 1.000 puntos en el modelo EFQM (estadio calificado como de «Gestión de la Calidad» por el programa).

#### *Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV (PPCSI) 1997-2000*

Una vez concluido el ámbito temporal de primer Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial 1993-1997, se definen las líneas maestras del segundo, que se realiza para el trienio 1997-2000.

<sup>26</sup> Entre ellos se incluiría, más adelante, la norma ISO 9001:2000, que también incluye dichos elementos de mejora continua, aunque no se ha solido citar de forma explícita en el cuadro 4.1, por ser este primer programa anterior a la promulgación de dicha norma.

En una coyuntura económica menos desfavorable, y marcada también, respecto a la promoción de la Gestión de la Calidad de las empresas vascas, por el notable incremento de certificaciones conforme a las normas ISO 9000, el objetivo básico de esta segunda etapa se centra en tratar de lograr que las empresas vascas sigan avanzando por el camino de la calidad, «más allá de la certificación».

Resulta interesante subrayar que en este programa el Departamento se posiciona, clarísimamente, por la Gestión de la Calidad Total como modelo a seguir para la consecución de mejoras de competitividad. Tal y como se recoge textualmente en el propio documento en el que se define el Programa se trata de que las empresas «cambien de la calidad de producto a la calidad de la gestión, y adopten la estrategia de gestión de Calidad Total como estrategia fundamental de mejora de competitividad» (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997).

Si, conforme al marco conceptual anteriormente definido, el PPCSI anterior señalaba que en el periodo 1993-1996 el objetivo consistía en que las empresas iniciaran el camino pasando del nivel 0 al nivel 3, para el PPCSI 1997-2000 se establecía el objetivo de que avanzaran y se situaran en los niveles 4-6, e incluso algunas, las más destacadas, se situaran en niveles todavía superiores a los señalados.

En este segundo programa se continúa con la estrategia en marcha en relación con la tracción de las empresas locales con capacidad de ejemplo. Ahora bien, el rasgo principal y diferenciador del PPCSI 1997-2000 radica en la incorporación a la estrategia en marcha de una nueva figura de agente básico: las empresas ejemplares, definidas como «empresas locales con capacidad de ejemplo». Se les otorga dicha consideración a las empresas que superan los 400 puntos del Modelo Europeo de Excelencia EFQM en evaluación externa del Club de Evaluadores de Euskalit, y que se comprometan a mejorar la calidad de su gestión y a difundir en su entorno sus experiencias de gestión. Las empresas ejemplares —también denominadas organizaciones tractoras ejemplares— que el PPCSI 1997-2000 consiguió movilizar fueron las siguientes: Industria de Turbo Propulsores, GKN Ayra Durex, Fagor Electrónica, Irizar, Copreci, Microdeco y TVA.

Los objetivos operativos del programa se sintetizan en identificar, desarrollar y gestionar adecuadamente la ejemplaridad local; movilizar a los gerentes, reduciendo dudas y temores sobre la Gestión de la Calidad Total como factor clave de competitividad; y sensibilizar a las empresas no movilizadas para que inicien el camino de la calidad.

En el marco de este segundo Programa se le otorga a Euskalit, a partir de 1998, la labor de gestionar un Premio Vasco a la gestión empresarial según el Modelo Europeo de Gestión EFQM.

#### *Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV (PPCSI) 2001-2004*

Se trata de otro programa continuista que surge en un entorno donde la certificación ISO 9000 continúa su crecimiento, con 2.165 certificados vigentes a finales de 2000.

Se continúa con la política de tractorización, aunque con un mayor nivel de exigencia en los objetivos. Así, según se recoge en el programa, se elimina el apoyo a la labor de las organizaciones tractoras dirigido a las empresas que o bien no han iniciado el camino o bien su horizonte es únicamente la consecución de la certificación ISO 9000, con objeto de que se concentren sus esfuerzos en hacer avanzar a las empresas hacia la excelencia en la gestión y en una menor medida, en apoyar la integración de sistemas basados en estándares. En definitiva, se explicita una política más selectiva; tal y como se recoge en el documento en el que se detalla el PPCSI 2001-2004 «se prefiere la calidad a la cantidad de la tracción»<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Documento del Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV 2001-2004.

Asimismo, en el marco de este tercer programa, Euskalit lanza en 2001 el Diploma de Compromiso con la Calidad Total/Excelencia. Se trata de un reconocimiento básico que se concede a aquellas organizaciones que se comprometen a realizar un plan de mejora de la gestión durante tres años, plan que les permitiría estar en condiciones de alcanzar el reconocimiento Q de Plata.

#### *Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV (PPCSI) 2005*

El objetivo básico del último programa específico al que se ha tenido acceso consistía en tratar de conseguir «que las empresas que han alcanzado niveles significativos en la implantación de los principios de la Calidad Total y las metodologías que las desarrollan puedan seguir avanzando hasta conseguir los niveles de reconocimiento establecidos, que les garanticen la mejora de competitividad y resultados de forma sostenida a lo largo del tiempo»<sup>28</sup>.

Se trata de un programa de transición, continuista, que, en lo esencial no modifica ni las características de los objetivos ni la estrategia operativa del PPCSI anterior.

#### *4.3.3. La Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit*

La Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit, fue creada en 1992 a instancias del Gobierno Vasco por una serie de organismos públicos y privados de la CAPV.

Euskalit tiene como misión la promoción de la Calidad Total y la Excelencia en todos los ámbitos de la sociedad vasca. Los objetivos de Euskalit se centran en fomentar la mejora y la innovación en gestión a través de la promoción de la cultura de la Calidad Total, con el fin último de contribuir al desarrollo y la competitividad de las empresas vascas.

En el marco de los diferentes Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV, Euskalit ha ido elaborando y poniendo en marcha todas las actividades que las organizaciones tractoras le han ido demandando, hasta completar un amplio catálogo de acciones de sensibilización y difusión, formación, apoyo para la acción, evaluación y reconocimiento, que han tenido un fuerte impacto en las organizaciones vascas, y un reconocimiento también reseñable en el resto del Estado, e incluso también internacionalmente.

Destaca, en este sentido, la difusión llevada a cabo por Euskalit para dar a conocer los conceptos y herramientas relacionados con la calidad; por ejemplo, resultan muy destacables los materiales formativos creados por Euskalit —tanto en castellano como en euskera— en relación con temas tan diversos como la metodología de las 5-S, la Calidad Total, la satisfacción de los clientes, la gestión por procesos y un largo etcétera. Merecen también una mención especial los cursos de formación y de apoyo para la acción organizados por Euskalit de cara a que se conozcan en detalle las herramientas y metodologías concretas relacionadas con la calidad y se apliquen en las organizaciones vascas.

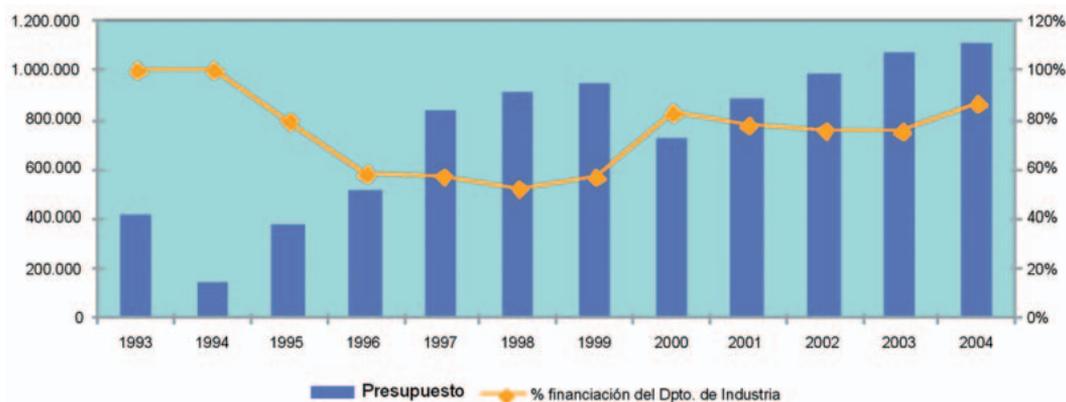
El servicio de evaluación externa basado en el modelo EFQM también resulta digno de mención, una evaluación cuya rigurosidad ha quedado constatada, vista la proyección de las organizaciones vascas hacia los reconocimientos otorgados por la propia EFQM.

Sobresale el Programa de Implantación de Herramientas de Gestión destinado a empresas industriales y de servicios conexos que disponen de un sistema de gestión de la calidad y que quieren seguir avanzando hacia la Calidad Total. Se trata de un programa estructurado en módulos independientes (5-S, Gestión de Procesos, Cuadro de Mando Integral, etcétera), que combina la formación, el apoyo de consultoría y el intercambio de experiencias.

---

<sup>28</sup> Documento del Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV 2005.

Gráfico 4.1. Evolución del presupuesto total de Euskalit



Fuente: elaboración propia a partir de la documentación institucional de Euskalit.

En la actualidad, Euskalit cuenta con Club de Evaluadores compuesto por más de 1.000 personas. Dicho club está compuesto por profesionales y directivos, procedentes de diferentes sectores —aunque mayoritariamente del ámbito de los servicios, y, en especial, del sector educativo— que se constituyen en el soporte que ofrece el servicio de evaluación externa. En 2006 cerca de 300 evaluadores del Club de Evaluadores de Euskalit participaron en evaluaciones externas y unos 90 miembros participaron en servicios de contraste externos.

Asimismo, se ha de hacer referencia al Club 400, que constituye un foro de aprendizaje formado por aquellas organizaciones vascas que superan los 400 puntos en la evaluación del modelo EFQM.

A partir del año 1998, Euskalit se encarga también de gestionar los reconocimientos autonómicos a la Gestión de la Calidad y la Excelencia en sus dos modalidades, Q de Plata, destinada a premiar la labor de las organizaciones vascas que en evaluación externa realizada por el Club de Evaluadores superan los 400 puntos del Modelo EFQM; y la Q de Oro o el Premio Vasco a la Calidad de Gestión, reconocimiento que se otorga a aquellas organizaciones que en la evaluación externa superan los 500 puntos.

En cuanto al presupuesto de Euskalit cabe señalar, tal y como se refleja en el gráfico 4.1, que se ha incrementado en la medida que le han sido asignados nuevos objetivos y retos. Así, para el periodo de vigencia del Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI) 1993-1996, el presupuesto medio fue de unos 350.000 euros, mientras que para el Programa 1997-2000 fue de unos 850.000 y el del periodo 2001-2004 superó el millón de euros.

La principal fuente de financiación de dicho presupuesto ha provenido del Departamento de Industria del Gobierno Vasco, si bien también ha recibido financiación de otros Departamentos autonómicos (como del Departamento de Trabajo y del de Turismo), así como del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, de la Fundación Hobetuz y del Forcem.

Tal y como se puede observar en el gráfico 4.2, en los últimos años se ha producido un incremento notable en el número de personas que participan en el Club de Evaluadores de Euskalit; en concreto en el periodo 2000-2006, se ha incrementado el número total de evaluadores de 216 a 1.285 personas.

Gráfico 4.2. Evolución del número de evaluaciones externas y del número de evaluadores de Euskalit en el periodo 2000-2006



Fuente: Euskalit.

Las evaluaciones externas realizadas también han crecido, aunque con menor intensidad: en el periodo comprendido entre 2000 y 2006 se han realizado un total de 239 evaluaciones externas, con un crecimiento importante desde las 15 evaluaciones llevadas a cabo en 2000 a las 51 que se realizaron en 2006, si bien desde 2004, año en el que se realizaron 47 evaluaciones externas, el total ha crecido con mucha menor intensidad.

#### 4.4. La política de promoción de la calidad de las Diputaciones Forales

Tal y como se ha señalado en la introducción al presente apartado, las Diputaciones Forales de los tres Territorios Históricos, aunque de forma muy heterogénea, también han participado en la política de promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones vascas.

Una vez más hemos de señalar que tan sólo nos centraremos en el análisis de las medidas de promoción de la calidad puestas en marcha por las instituciones forales para el ámbito industrial y sus servicios conexos, puesto que dichas instituciones se han caracterizado también por la promoción de la Gestión de la Calidad en otros ámbitos competenciales, como, por ejemplo, el de las políticas de bienestar social, en general, y en concreto, en la promoción de la Gestión de la Calidad en los servicios residenciales para personas ancianas (ver, al respecto, Iradi, 2007).

De acuerdo con la información transmitida desde el Departamento de Promoción Económica y Gestión de la Innovación de la Diputación Foral de Álava, no existen, ni han existido en el pasado, acciones concretas destinadas a promocionar la Gestión de la Calidad en las empresas radicadas en el Territorio Histórico de Álava.

Con todo, en el pasado, las empresas podían obtener ayudas para la implantación y certificación de Sistemas de Calidad conforme a los estándares más difundidos, mediante el Programa General de Ayudas para la Mejora de la Competitividad en las pymes alavesas (PRO-MECO). Eran ayudas económicas destinadas a subvencionar servicios contratados a profesionales externos, centros tecnológicos o empresas de servicios profesionales, en áreas de utilidad para las empresas, y que contribuyeran al desarrollo de sus ventajas competitivas. En este programa se señalaban ocho aspectos que podían permitir a la empresa obtener ventajas competitivas y que eran prioritarias de cara a obtener ayudas, pero no señalaba, en concreto, la Gestión de la Calidad como aspecto prioritario. Las ayudas otorgadas subvenciona-

ban, como máximo, el 30% del coste total de implantación y certificación de los Sistemas de Calidad.

En lo que respecta a la Diputación Foral de Gipuzkoa, se ha de reseñar, de acuerdo con la información recogida del Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento, que en la actualidad no existen ayudas destinadas a la promoción de la Gestión de la Calidad para las empresas radicadas en el Territorio Histórico de Gipuzkoa, si bien, a comienzos de los años noventa, y en el marco de un programa horizontal de ayudas destinado a la mejora de la competitividad empresarial, sí que existieron ayudas destinadas a subvencionar, de forma parcial, la implantación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Como queda dicho, el mencionado Departamento hace tiempo que dejó de ofrecer dichas ayudas, dado que su labor se ha centrado en la promoción de la innovación en las empresas del Territorio Histórico.

Por el contrario, la Diputación Foral de Bizkaia se viene caracterizando por su papel activo en la promoción de la Gestión de la Calidad entre las empresas del Territorio Histórico de Bizkaia.

En concreto, cabe referirse a dos grandes líneas de actuación de dicho ente foral: por una parte, las ayudas destinadas a implantar y certificar en las organizaciones Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a los principales estándares internacionales (cuestión esta que se analiza en el apartado siguiente); y, por otro lado, las diferentes medidas destinadas a la información, sensibilización y formación en materia de Gestión de la Calidad<sup>29</sup>, así como a la promoción de la Gestión de la Calidad y la mejora continua en las empresas del Territorio Histórico de Bizkaia a través de los programas Premie y Hobera, que se analizan a continuación.

### *Programa Premie*

El Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia impulsó en 1995 el programa Premie orientado a la mejora de la gestión de las pequeñas empresas. Se trata de una metodología de Gestión de la Calidad basada en el modelo europeo de excelencia EFQM, especialmente diseñada para que sea de aplicación en las microempresas del Territorio Histórico de Bizkaia.

En opinión de sus promotores, se trata de un programa ágil y de aplicación sencilla, que se adapta a las necesidades de las empresas de menor dimensión (resulta accesible a organizaciones de 3 a 100 personas empleadas), y mejora su gestión y liderazgo. El Programa surge de la perspectiva de que las pequeñas empresas necesitan aplicaciones sencillas que huyan de planteamientos teóricos para priorizar los aspectos prácticos. Los principios básicos del Programa son similares a los principios básicos de la Gestión de la Calidad Total. En concreto, se subrayan los siguientes principios básicos: orientación al cliente; implicación de las personas; liderazgo y constancia en objetivos; gestión por procesos; y la toma de decisiones basadas en datos.

El programa Premie se estructura en dos fases: en una primera fase, denominada *fase de implantación*, se establece un sistema de gestión orientado al cliente, con especial atención al cambio cultural y a la implantación de herramientas que contribuyan a la gestión eficaz de la empresa; en la segunda fase, denominada *fase de*

---

<sup>29</sup> Cabe referirse, en este sentido, a la amplia información documental que el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia ha creado, tanto en castellano como en euskera, a través del servicio de Vigilancia Estratégica Competitiva Zaintek, gestionado en la actualidad por BAI, Agencia de Innovación de Bizkaia.

*consolidación*, se profundiza en la aplicación de las dinámicas establecidas en la primera fase, con especial atención a las personas, a la mejora del estilo directivo y a las dinámicas de mejora continua.

En el programa se establece que sólo las empresas que previamente hayan obtenido el diploma Premie tras la correspondiente auditoría y dicho diploma permanezca en vigor pueden acceder a esta segunda fase. En efecto, tras la implantación del programa Premie, se abre la posibilidad de que aquellas empresas que lo deseen puedan solicitar la auditoría de su sistema de gestión con el objeto de evaluar el grado de implantación de la metodología.

Las empresas que superan con éxito la auditoría, que es realizada por Labein, reciben el Diploma Premie, que cuenta con una validez de tres años (renovable con una nueva auditoría), y pasan a formar parte del denominado registro de empresas Premie. Sólo las empresas que pertenecen a este registro podrán acceder a la segunda fase del Programa, es decir, a la fase de consolidación. Las empresas que implantan la metodología Premie, pero que no se someten a la auditoría externa, reciben el «Reconocimiento Premie», siempre y cuando se compruebe que han realizado méritos suficientes para obtener el reconocimiento.

La metodología en la que se soporta el programa fue diseñada y mejorada por el Departamento de Innovación y Promoción Económica con la colaboración del centro tecnológico Labein, profesorado de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea y de la Universidad de Deusto, gerentes y consultores de empresas que ya han aplicado el programa y Euskalit.

Los consultores que colaboran con las distintas empresas que participan en el programa son homologados de forma previa por el Departamento Foral. La persona que desee adquirir la condición de consultor homologado Premie —ya que se homologa a las personas, y no a las empresas—, deberá reunir las condiciones técnicas y profesionales que permitan la adecuada realización de sus funciones. Para ello tendrá que cumplir los siguientes requisitos: contar con una experiencia profesional mínima de ocho años, desarrollada bien como profesional consultor, bien como directivo de pequeña empresa; conocer en profundidad el modelo EFQM; y tener su centro de trabajo en la CAPV, si bien tienen preferencia las personas cuyos centros estén radicados en Bizkaia. Los consultores que resultan homologados participan en un curso de formación de la metodología Premie organizado por el Departamento de Promoción Económica. En 2007 había 46 consultores homologados por el Departamento de Innovación y Promoción Económica.

Como se analiza en el capítulo sexto de este Informe, en las entrevistas realizadas con diferentes agentes se recogió la crítica de diversos consultores en relación con este esquema de homologación; en concreto se criticaba que no existiera la posibilidad de que se homologara a las empresas y tan sólo existiera posibilidad de homologar a personas.

Las ayudas económicas que el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia ofrece a las empresas que participan en el Programa son las siguientes: subvención no reintegrable del 60% de los gastos de asesoramiento de la Fase de implantación Premie y subvención del 70% de los gastos de asesoramiento de la Fase de Consolidación Premie, en ambos casos se establece un límite máximo en las subvenciones correspondientes de 6.000 euros. En lo que respecta a las auditorías, según la información aportada por Labein, se viene cubriendo el 60% del gasto con un máximo subvencionado por empresa de 600 euros.

### *Metodología Hobera*

En 2003 el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia puso en marcha la promoción de la metodología Hobera, destinada a que las empresas del Territorio Histórico de Bizkaia realizaran planes de mejora que contribuyeran a la puesta en marcha de procesos de mejora continua.

La promoción de esta metodología se enmarca, en el último programa vigente, en el programa Bizkaiberri Zerbitzuak, un programa de oferta de servicios para impulsar la innovación de las pequeñas y medianas empresas de Bizkaia para el año 2007.

La metodología fue diseñada en 2002 de forma colaborativa con la participación de dos consultorías, dos miembros de Euskalit, dos miembros de Labein y el propio Departamento.

Se trata de una sencilla metodología que facilita la realización de un plan de mejora de la gestión, y que consta de las siguientes fases: identificación de las áreas de mejora, comparándose la situación actual de su empresa con un modelo externo de excelencia empresarial; definición de los correspondientes planes de acción tendentes a resolver las áreas de mejora prioritarias identificadas; difusión de los planes de acción a todos los miembros de la empresa; integración de los planes de acción dentro del proceso general de planificación empresarial; ejecución de los planes de acción; y, por último, análisis y la valoración de los resultados.

De cara a que las empresas realicen el plan de mejora recibirán el asesoramiento de un consultor homologado y la persona de la empresa que realizará las funciones de facilitador interno recibirá formación gratuita en técnicas de trabajo en grupo, herramientas de mejora y metodología Hobera.

El Departamento estima que para la realización del plan de mejora se precisan 28 horas de consultoría de apoyo. En cuanto a las ayudas, para el caso de la elaboración de un plan de mejora de acuerdo con la metodología Hobera se estableció un porcentaje de ayuda para los ejercicios 2003 y 2004 del 80% del gasto aprobado, porcentaje que, a partir de 2005, descendió al 60% de los gastos, con un límite del importe apoyable de 3.500 euros, por lo que la cantidad a la que las empresas tienen que hacer frente es, en opinión del Departamento, muy reducida.

En el Decreto que regula el programa se establece que no será apoyable este tipo de actuación para las empresas que hayan recibido una ayuda del programa Premie y aún no hayan justificado documentalmente la conclusión de los trabajos. Ahora bien, no existe incompatibilidad entre los dos programas; de hecho, algunas de las empresas que han participado en Hobera ya han participado con anterioridad, y con éxito, en el programa Premie, aunque el Departamento entiende que el proceso lógico debería consistir en participar en primer lugar en el programa más sencillo (Hobera) y después en el más avanzado (Premie).

No existe reconocimiento o certificado alguno asociado a la utilización de la metodología, dado que el Departamento quería evitar que se le diera un carácter muy formal; es decir, se le quería dar importancia a la realización del plan de mejora en sí, y no a la posible obtención de un reconocimiento asociado a éste.

#### **4.5. Programas de ayudas económicas dirigidas a las empresas de la CAPV**

En la CAPV existieron, a comienzos de los años noventa, unas ayudas económicas para la promoción de la implantación y de la mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad en las

empresas industriales del entonces denominado Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco<sup>30</sup>.

Las ayudas estaban dirigidas, principalmente, a empresas industriales y a agrupaciones o asociaciones de empresas. Según se recogía en el Decreto que regulaba las ayudas, la promoción de la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad se podía realizar a través de las empresas industriales de carácter tractor que, por su tamaño y capacidad de compra, contaban con capacidad de influencia y liderazgo en sus proveedores, a través de las agrupaciones de empresas industriales en clusters o asociaciones y a través de las consultorías, los organismos certificadores, los laboratorios de ensayo y calibración y los organismos de certificación. Las ayudas se materializaban en subvenciones a fondo perdido por una cuantía de hasta el 50% de los gastos correspondientes al presupuesto de las actividades, con un límite máximo de 90.000 euros (en el caso de las entidades sin ánimo de lucro, el porcentaje máximo de la ayuda se establecía en el 80% del presupuesto).

En la actualidad existen todavía algunas ayudas ofertadas por la Administración Autónoma para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas vascas, pero se limitan a unos sectores concretos de actuación. Así, cabe referirse, sin ánimo de ser exhaustivos, a las ayudas para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en el sector del transporte público de mercancías y viajeros por carretera, dispuestas por el Departamento de Transportes y Obras Públicas del Gobierno Vasco. Las ayudas para promover la Certificación de la Calidad en las Empresas Turísticas promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo o las ayudas para la Mejora de los Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas del Sector de la Edificación Residencial enmarcadas en el Programa Eraikal, dispuestas por el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales.

Las ayudas promovidas por el Departamento de Transportes y Obras Públicas del Gobierno Vasco tienen por objeto fomentar la implantación de Sistemas de Calidad conforme a la norma ISO 9001 en las pymes de transporte público de mercancías y viajeros por carretera de la CAPV. Las ayudas cubren los gastos de consultoría realizados por profesionales o consultoras externas especializadas en la materia, así como los de auditoría y certificación. Se subvenciona el 20% de los gastos acreditados, con un máximo de 4.000 euros.

Las ayudas enmarcadas en el Programa Eraikal están destinadas a subvencionar a empresas de carácter tractor del sector de la edificación residencial que, por su capacidad de compra y contratación, tengan capacidad de influencia y liderazgo en sus proveedores y contratistas, a agrupaciones o asociaciones de empresas del sector de la edificación residencial y a otros agentes que proporcionen un adecuado soporte a la implantación de sistemas de gestión por parte de un gran número de empresas del sector de la edificación residencial. En lo que respecta a las ayudas económicas, cabe señalar que se sigue el esquema análogo al ya citado en otras ayudas, con subvenciones a fondo perdido por una cuantía de hasta el 50% de los gastos correspondientes al presupuesto de las actividades aprobado por el Departamento, con un límite máximo de 90.151,82 euros (en el caso en que el beneficiario sea una entidad sin ánimo de lucro, la cuantía de las ayudas puede alcanzar hasta el 100% del presupuesto aprobado).

Análogamente, las mencionadas ayudas para fomentan la Certificación de la Calidad en las Empresas Turísticas promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo entre las pequeñas y medianas empresas del sector, promueven tanto la certificación de la Marca «Q» de Calidad Turística que gestiona el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), así como la implantación y certificación de Sistemas de Calidad conforme a ISO 9001 y la adopción del modelo EFQM con el objeto de lograr los reconocimientos Q de Plata y

---

<sup>30</sup> Reguladas por el Decreto 96/1994, de 22 de febrero.

Q de Oro-Premio Vasco a la Calidad. Las subvenciones para la obtención de las certificaciones por primera vez no podrán superar el 50% del gasto neto admitido con un límite de 6.000 euros, y para la fase de seguimiento y/o de renovación de la certificación existe una ayuda de hasta el 33% el gasto neto admitido, con un límite de 2.100 euros.

Otro programa de ayudas sectorial de similares características lo constituye el programa de ayudas económicas a las industrias agroalimentarias para la mejora de la calidad de sus productos promovido por el Departamento de Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco (Programa Ekin), donde existe una línea de ayudas destinada a subvencionar el diagnóstico e implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad. En este caso se otorgan ayudas de hasta el 40% del gasto subvencionable, porcentaje que puede incrementarse hasta el 50% (un 5% adicional en empresas de nueva creación y un 5% más en el caso de las microempresas), con un límite máximo de 6.000 euros.

Como ha quedado reflejado previamente, tanto la Diputación Foral de Álava, como la Diputación Foral de Gipuzkoa, no han contado con programas de ayuda específicos horizontales para la promoción de la Gestión de la Calidad en las empresas industriales y de servicios conexos. Con todo, en el caso de la Diputación Foral de Gipuzkoa sí que han existido programas de ayudas a la implantación y certificación de las normas ISO 9000 correspondientes a otros sectores de actividad específicos. En este sentido, cabe referirse, por ejemplo, a las iniciativas para la promoción de la Gestión de la Calidad correspondientes al ámbito de los servicios residenciales para personas mayores puestas en marcha desde el Departamento de Política Social de dicha institución a finales de los años noventa, o el programa para la promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones deportivas conforme a la normativa ISO 9001 puesto en marcha en 2001 desde el Servicio de Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que depende del Departamento para las Relaciones Sociales e Institucionales de dicha institución.

Por el contrario, la Diputación Foral de Bizkaia sí que ha ofrecido ayudas económicas horizontales destinadas a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad. En concreto, según las fuentes del Departamento de Innovación y Promoción Económica consultadas, durante los años 2001-2004 estimuló con subvenciones que las empresas implantaran las normas ISO 9000.

Más recientemente (años 2005-2007), al estimar que la norma ya estaba suficientemente consolidada, se ha dejado de subvencionar su proceso de implantación y certificación. Las ayudas se venían enmarcando dentro del Programa Eraberritu, y no sólo se limitaban a las ayudas para implantar las normas ISO 9000, sino que se extendían también a la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental (norma ISO 14001), de Responsabilidad Social de la Empresa (norma SA 8000) y Certificación de Sistemas de Gestión de I+D+I (norma UNE 160000); en la actualidad las ayudas siguen en vigor para todos estos otros estándares.

Las ayudas subvencionaban proyectos realizados por profesionales o entidades externas independientes de la empresa solicitante que tuvieran por objeto la implantación o certificación de dichos estándares de gestión. Los beneficiarios eran las pequeñas empresas cuya actividad principal se encuadrara en los sectores de la industria, la construcción, los servicios conexos con la industria y el comercio al por mayor. Las ayudas correspondían al 20-40% del presupuesto de las actividades, sobre un máximo subvencionable de 18.000 euros.

Por último, cabe referirse a las ayudas ofrecidas a las empresas de la CAPV por los agentes pertenecientes a la Administración General del Estado. En efecto, de acuerdo con la información facilitada por la Dirección General de Calidad y Seguridad Industrial del Ministerio de Industria, en el periodo 1991-1999 existieron unas ayudas para las empresas españolas en el marco de los Planes Nacionales de Calidad y la Iniciativa de Apoyo a la Tecnología, la Seguridad y la Calidad Industrial (ATYCA), a las que también pudieron optar las empresas de la CAPV.

Las mencionadas ayudas, reguladas por distintas Ordenes Ministeriales, recogían la subvención, por parte de dicha entidad, de las actividades de difusión, formación e información sobre aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad, así como las ayudas destinadas a la realización de diagnosis, asesorías y auditorías mediante la realización de consultas externas en «proyectos dirigidos a la implantación o mejora de la gestión de la calidad y seguridad y gestión medioambiental, de acuerdo con los distintos modelos y herramientas existentes»<sup>31</sup>.

Se trataba de ayudas que también cubrían los gastos ocasionados por la labor de asesoramiento y auditoría de la implantación y certificación de Sistemas de Gestión de Calidad conforme a las normas ISO 9000. Como beneficiarias se señalaba que se podían acoger a las ayudas previstas las empresas y entidades públicas o privadas, las agrupaciones o asociaciones de dichas empresas y las instituciones sin fin de lucro. Las ayudas cubrían un máximo de hasta el 50% de los gastos si la empresa era una pyme, máximo que podía elevarse a un 60% en algunos casos excepcionales. Para las grandes empresas, sólo se concedían ayudas para las ubicadas en las zonas asistidas según la UE, con el límite máximo especificado en cada caso (en el caso de la CAPV, el límite máximo era del 25% de los gastos).

En el pasado también existieron ayudas del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), que, mediante el «Programa de Contratación de Estudios sobre Procesos de Certificación de Empresas según Normas ISO 9000», proporcionó apoyo a empresas exportadoras o en vías de exportación, en especial a las pymes.

Más recientemente, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio puso en marcha, con una dotación presupuestaria de 75 millones de euros, el Plan Innoempresa 2007-2013, dirigido a apoyar proyectos de innovación en áreas muy diversas como marketing, medio ambiente, eficiencia energética, logística y distribución, diseño y organización de la producción<sup>32</sup>. Pues bien, en este programa, que las distintas Comunidades Autónomas han adaptado a sus ámbitos de competencia, se establecen ayudas para pymes para la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001 y de ayudas para la adopción del modelo EFQM de excelencia empresarial, cuando dicho modelo acompañe a la implantación de la norma ISO 9001.

#### **4.6. Evaluación y valoración de los principales programas de promoción de las Administraciones Públicas de la CAPV**

##### *4.6.1. Introducción*

En este apartado se realiza una breve valoración de la política de promoción llevada a cabo por las Administraciones Públicas vascas sintetizada previamente.

La información utilizada para la elaboración de este apartado proviene, básicamente, de la propia documentación facilitada por los distintos estamentos de las Administraciones Públicas afectadas, de las entrevistas llevadas a cabo con los diferentes agentes y, asimismo, de la información obtenida en la encuesta cumplimentada por los miembros del Club de Evaluadores de Euskalit (ver punto primero del capítulo sexto de este Informe).

##### *4.6.2. La política de promoción de la calidad de la Administración Autonómica*

Como se ha consignado en el punto tercero de este capítulo, la política de promoción de la Gestión de la Calidad en el ámbito industrial desarrollada por la Dirección de Innovación y

---

<sup>31</sup> Orden de 25 de abril de 1997 publicada en BOE de 6 de mayo de 1997.

<sup>32</sup> Real Decreto 1579/2006, de 22 de diciembre de 2006 (BOE 2-2-2007).

Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco ha sido muy activa.

En opinión de los rectores de los Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAPV, los resultados alcanzados en dichos programas han sido muy satisfactorios, dado que se han producido avances significativos en la situación de las empresas traccionadas.

Evidentemente, los resultados globales de número de empresas traccionadas, número e intensidad de certificados de calidad y número de reconocimientos autonómicos y europeos a la calidad y a la excelencia analizados en el capítulo tercero de este Informe así parecen atestiguarlo, aunque, como ya se ha comentado previamente, existe el problema del escaso peso del sector industrial en ese conjunto de reconocimientos obtenidos en los últimos años relacionados con la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia empresarial.

En opinión del Departamento, existe un elevado nivel de satisfacción de los agentes que han participado en los diferentes programas. Se subraya, asimismo, que la estrategia de colaboración público-privada «ha funcionado perfectamente, de manera que los consensos alcanzados y la alineación de mensajes, lenguaje y objetivos, están en la base de los resultados obtenidos»<sup>33</sup>.

Los impulsores del programa entrevistados subrayan la capacidad innovadora de los programas diseñados por parte del Departamento, pues se han basado en una estrategia de colaboración público-privada para la consecución de unos objetivos comunes que no había sido utilizada hasta la entrada en vigor del primer programa. Se refieren, en concreto, a la estrategia de dinamización de las empresas vascas, sobre todo pymes, hacia la cultura de la calidad a través de las llamadas organizaciones tractoras. En opinión del Departamento los efectos multiplicadores de este planteamiento de promoción industrial son grandes, ya que, con unos recursos económicos no muy elevados, se puede incidir sobre un tejido económico amplio formado básicamente por pymes.

Este cambio o innovación se realiza, en opinión de sus mentores, debido a que los planes de promoción anteriores basados en programas convencionales de ayuda sólo habían llegado a un número reducido de empresas y de forma poco eficaz. Subyace en el cambio, en opinión del Departamento, una concepción diferente del papel de la Administración Pública, que pasa de ser un mero ente subvencionador a ser un agente promotor, líder y supervisor de un proceso de cambio previamente consensuado con los colaboradores privados.

En lo que respecta a la evaluación cuantitativa de los resultados de los distintos programas, se ha de reseñar que no se ha tenido acceso a la información necesaria para la realización de una evaluación completa. La Dirección de Innovación y Sociedad de la Información puso a la disposición de los autores de este estudio la información cuantitativa sobre los resultados obtenidos en el periodo 1993-2006 que se sintetiza en el gráfico 4.3. Ahora bien, no se ha tenido acceso a una documentación de evaluación sistemática y detallada de los objetivos y los resultados alcanzados en los diferentes programas, en especial en lo que respecta a los objetivos establecidos.

Este principio de claridad en la información transmitida resulta aún más necesario de tratar de cumplir, a nuestro entender, en lo que respecta al detalle sobre las características cualitativas de los resultados obtenidos, dado que en la escasa documentación disponible se tiende a globalizarlos. En concreto, se echa en falta la aportación de información de tipo cualitativo sobre las características específicas de las tracciones realizadas y de las organizaciones traccionadas, dado que de la información que se aporta no se puede deducir con certeza en qué han consistido realmente dichas tracciones.

---

<sup>33</sup> Documento titulado «La Ventaja para Competir» disponible en <[www.euskadikalitatea.net](http://www.euskadikalitatea.net)>.

Es decir, resultaría también interesante, en nuestra opinión, que en una evaluación de unos programas de estas características se aportara información más detallada sobre las iniciativas finales financiadas como resultado de los convenios establecidos con las organizaciones tractoras, puesto que de la información existente no se puede deducir si dicha financiación ha apoyado la realización de actividades de formación y/o sensibilización, actividades de consultoría externa u otras similares o de diferente naturaleza.

En nuestra opinión, siendo conscientes de las limitaciones de tiempo y de recursos existentes, y siendo conscientes también del esfuerzo extraordinario realizado por la mencionada Dirección en la promoción de la Gestión de la Calidad en el ámbito industrial, se debe mejorar en el aspecto señalado: los objetivos de política industrial y de promoción empresarial deben ser claros y públicos, y deben ser objetivos bien establecidos y evaluables.

Centrándonos en la información disponible, sintetizada en el gráfico 4.3, se observa que en el periodo 1993-2006, y a resultas de los distintos programas considerados, se logró traccionar a un total de 500 empresas de la CAPV, con una cifra anual de tracciones estabilizada alrededor de un número redondo de 100.

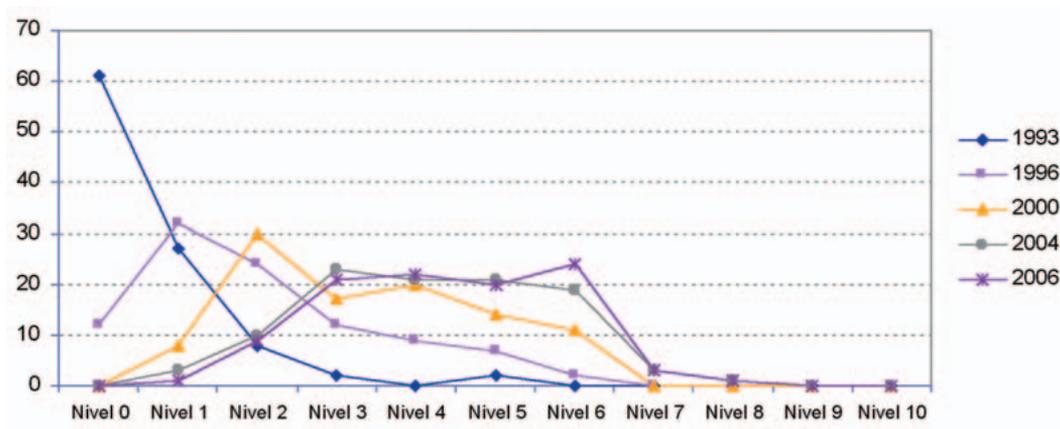
En cuanto al nivel de traccionamiento alcanzado, que como se recordará quedaba clasificado en diez niveles distintos de traccionamiento más un nivel cero de inicio (ver cuadro 4.1), los datos recogidos constatan que, en cierta medida, se ha cumplido el objetivo final establecido por la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información de que las empresas que han tenido la posibilidad de participar en los distintos programas hayan podido avanzar de unos niveles de utilización de la Gestión de la Calidad menos desarrollados, a unos más avanzados.

Ahora bien, de cara a analizar los datos disponibles también podríamos separarlos en dos grandes grupos: por un lado, los datos correspondientes a los niveles 0-5, y, por otro, los correspondientes a los niveles 6-10. Esta diferenciación tiene, a nuestro entender, sentido, dado que se establece una diferenciación entre dos grupos claramente heterogéneos en el desarrollo de la Gestión de la Calidad: por una parte, los que tan sólo se han acercado a ella desde la perspectiva de los Sistemas de Calidad o comienzan a utilizar herramientas de Gestión de la Calidad Total, y, por otra, los que ya utilizan la Gestión de la Calidad Total en su actividad de forma habitual (al menos con una autoevaluación anual).

Pues bien, en función de esta clasificación, se observa que los resultados obtenidos en la tracción global han provenido, básicamente, de las tracciones llevadas a cabo en el ámbito del primer grupo. De las 500 tracciones totales llevadas a cabo en el período considerado, 436 correspondieron a tracciones de los primeros cinco niveles de desarrollo, y las 64 restantes a los más avanzados. El porcentaje de participación de las tracciones del primer grupo se ha reducido de forma importante —de un 100% en 1993, a un 98% en 1996, un 89% en 2000, un 77% en 2004 y un 72% en 2006—, aunque el resultado obtenido, más de diez años después de la puesta en marcha del primer PPCSI, resulta, a nuestro entender, demasiado elevado.

En nuestra opinión, el estamento de la Administración Pública competente debería realizar una evaluación y reflexión crítica sobre los resultados obtenidos en estos Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial, dado que, si bien desde sus inicios dichos programas tuvieron el objetivo claro de obtener resultados en el ámbito de la utilización del modelo EFQM, otorgándosele una importancia mucho menor a la labor realizada por las empresas en el ámbito de la introducción de los Sistemas de Gestión basados en estándares, lo cierto es que los resultados cuantitativos obtenidos se han centrado, básicamente, en este último ámbito, donde las empresas de la CAPV se han implicado con fuerza, y, resulta importante subrayarlo, en muchos casos sin ayudas provenientes de las Administraciones Públicas.

Gráfico 4.3. Número de empresas tractorizadas en cada uno de los distintos niveles\* de los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial en el periodo 1993-2006



Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. (\*) Ver cuadro 4.1 en el que se definen los distintos niveles del programa.

En el PPCSI 1993-1997 se afirmaba textualmente (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997): «No parece conveniente realizar a nivel general un apoyo de las actividades de [implantación y ] certificación [de estándares ISO 9000], ya que tienen un importante auge. Podría tener algún sentido sólo en algunos sectores de actividad concretos en los que la sensibilidad por el proceso de aseguramiento es escasa». Quizá ésa sea la razón por la que los apoyos de tracción ofrecidos se hayan centrado en la implantación y certificación de Sistemas, la necesidad de establecer una discrecionalidad sectorial en las ayudas; la cuestión es que debido a que no se cuenta con la información adecuada no se puede analizar dicho extremo.

En lo que respecta a la valoración más general del modelo de promoción de la Gestión de la Calidad de la Administración Autonómica, cabe también realizar algunos comentarios que surgen, tanto de la reflexión teórica, como de la reflexión realizada por los diferentes agentes consultados.

En primer lugar cabe referirse a la eficacia final de un modelo de promoción de la implantación y adopción de sistemas y modelos de Gestión de la Calidad basado en la presión externa que las organizaciones tractoras puedan realizar a sus empresas proveedoras, subcontratistas o asociadas. Tal y como se ha recogido en el apartado tercero del Informe, ciertamente las presiones externas se configuran en unos acicates importantes para que las empresas implanten y adopten estos sistemas y modelos. Con todo, se ha de subrayar que no son los únicos factores, y es más, quizá tampoco *deban* ser los principales.

Como se ha señalado en dicho apartado, en la literatura cuantitativa y cualitativa se han recogido evidencias de la trascendencia de la motivación interna de cara a que la implantación y la adopción de sistemas y modelos relacionados con la calidad sean realmente sustantivos y eficaces. De hecho, son muchos los estudios que han constatado la ineficacia de muchas implantaciones motivadas por factores externos (presión de los clientes, imagen externa, etcétera), que tan sólo se quedan en una implantación simbólica, nominal o ficticia

de los sistemas y modelos, no integrada en el trabajo diario de las organizaciones y que, por consiguiente, difícilmente puede tener una influencia para mejorar la gestión de las organizaciones y, por ende, su capacidad competitiva. La motivación externa puede ser un incentivo pero no *debe* ser el único. Por ejemplo, ¿*debe* la Administración Pública promocionar una presión de las empresas con capacidad de negociación ante sus proveedores para que éstas implanten Sistemas de Calidad conforme a la norma ISO 9000? Desde nuestra perspectiva la respuesta a la pregunta es claramente negativa, dado que en el mercado ya existe una corriente suficiente de presión por parte de los grandes fabricantes basada en las propias características de los sistemas de certificación por tercera parte.

Pues bien, en esta misma línea de argumentación, señalamos también nuestras reticencias con respecto a algunos de los resultados que se pueden obtener de un modelo de promoción de la difusión de la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia basado en las exigencias externas. Somos de la opinión de que la motivación por la que las empresas se involucran en la adopción de estos modelos afecta de forma trascendental a los resultados que se obtienen al utilizarlos en el día a día.

Otro de los aspectos que interesa traer a colación está relacionado con las propias características de las organizaciones tractoras. Como se ha señalado, existen organizaciones de dos tipos: las empresas industriales que cuentan con poder de negociación ante sus proveedores y subcontratistas, y las asociaciones y clusters de empresas que pueden implicar a sus asociados, cuya labor ha sido la mayoritaria, al menos si se toman en consideración los resultados cuantitativos obtenidos.

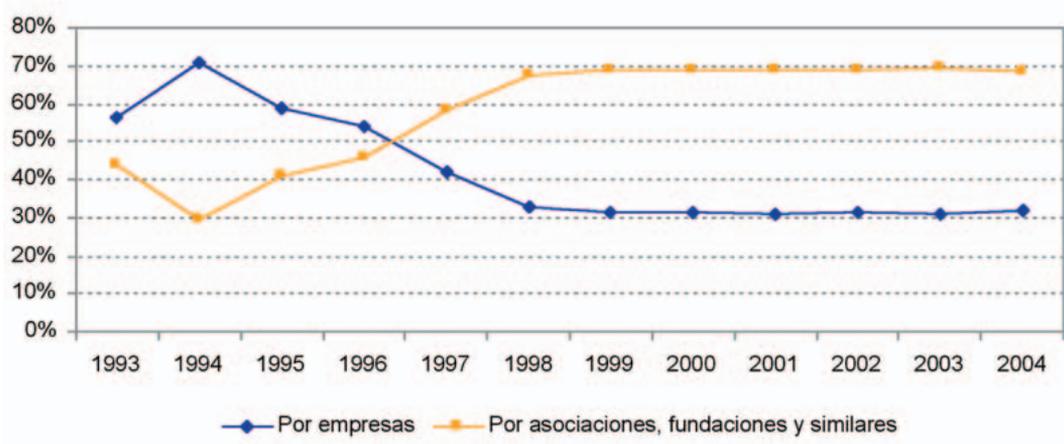
En efecto, tal y como se recoge en el gráfico 4.4, en el periodo comprendido entre 1993 y 2004 la tracción principal se ha realizado a través de las asociaciones, fundaciones y entidades similares que han colaborado con la Administración Autonómica. Si bien a comienzos de los años noventa la tractorización principal —relacionada en lo esencial con la implantación de Sistemas de Calidad conforme a ISO 9000— se promovía desde las empresas, a partir de 1997 la mayor parte de la tractorización se realiza por parte de las asociaciones, en concreto, entre 1998 y 2004 cerca del 70% de las empresas dinamizadas por los programas lo fueron por las asociaciones tractoras.

Se trata, en nuestra opinión, de una cuestión que merece una reflexión en profundidad por parte de la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, sobre todo si se tiene en cuenta que la participación de las asociaciones, clusters y fundaciones a modo de organizaciones tractoras ha sido muy criticada por diversos agentes entrevistados.

En efecto, algunos de los agentes entrevistados se mostraban muy críticos con la participación de las asociaciones tractoras en el programa. Interesa señalar que dentro de dichas asociaciones existe una gran heterogeneidad: existen asociaciones empresariales como ASLE (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi), el Sindicato Empresarial Alavés y/o CEBEK (Confederación Empresarial de Bizkaia), organización que representa los intereses de las empresas de Bizkaia, asociaciones sectoriales o clusters como Gaia (Asociación Cluster de Telecomunicaciones) y Acicae (Asociación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi), así como otras fundaciones privadas sin ánimo de lucro vinculadas a otras instituciones, como Invema (Fundación de Investigación de la Máquina-Herramienta), fundación que tiene por misión el fomento y desarrollo del sector de investigación de la máquina-herramienta.

Estas opiniones, en general, entienden y aceptan que existan empresas que tractorizan a otras de menor dimensión para que avancen en el camino de la calidad, pero discrepan sobre la función encomendada a las asociaciones tractoras, dado que entienden que en realidad no están legitimadas para tractorizar a otras empresas a modo de relación cliente-proveedor.

Gráfico 4.4. Tractorización de empresas en los Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial en función del agente tractor en el periodo 1993-2004



Fuente: elaboración propia a partir de la información recogida en los documentos de evaluación de los mencionados programas.

Algunos de los agentes consultados van más allá y argumentan que la puesta en marcha de una política de promoción de la calidad intervencionista y discriminante posibilita que se produzcan situaciones de clara competencia desleal en el mercado. Se refieren, en concreto, a que las asociaciones que trabajan a modo de organizaciones tractoras se benefician de las subvenciones que reciben de la Administración Autonómica y, debido a esas ayudas, ofrecen a sus asociados, de forma directa o indirecta, un servicio de formación y asesoramiento que compite en el mercado en condiciones desiguales con los servicios de consultoría que ofrecen otras empresas que no se benefician de dichas ayudas.

En opinión de otros agentes entrevistados, los perjuicios de esta política van más allá, porque en muchas ocasiones, según estos agentes consultados, al ofrecerse un servicio con un precio muy subvencionado e inferior al de mercado, existen empresas que se incorporan al programa con un nivel reducido de convicción y, asimismo, con un reducido nivel de exigencia a quien le ofrece el servicio de formación y asesoramiento, lo que redundaría también en el bajo nivel de calidad de quien presta el servicio y, en suma, en la posibilidad de, en los términos utilizados por una de las personas consultadas, se pueda «quemar al cliente y al tipo de servicio que se ofrece».

Se trata, en el fondo, de una crítica que puede ser calificada de consustancial a las medidas de política industrial y de promoción empresarial que se ponen en marcha desde las Administraciones Públicas. En la medida en que la mayoría de las acciones de política industrial consiste en ayudas directas e indirectas a las empresas, es fácil que puedan ser sospechosas de constituir prácticas restrictivas de la competencia. ¿Dónde está el límite entre una ayuda necesaria y correcta de política industrial y una violación de los fundamentos de la competencia?

Se trata, en suma, de las críticas relacionadas con el carácter discriminatorio de las ayudas otorgadas y el carácter de alteración de las reglas elementales de la competencia que se puede derivar, que, en nuestra opinión, debería suscitar una reflexión y análisis en profundidad por parte de la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información de cara a su actuación futura.

#### 4.6.3. *La labor de promoción de la calidad de Euskalit*

La labor realizada por Euskalit desde su creación ha tenido una muy notable repercusión en la difusión de la cultura de la Calidad en todos los ámbitos de actividad de la CAPV. Así nos lo ha subrayado la gran mayoría de los agentes consultados a lo largo del trabajo de campo realizado.

Se destaca sobre todo la visión de futuro que desde sus orígenes ha tenido la institución, así como su gran capacidad de dinamización y de colaboración de los diferentes agentes implicados. En lo concreto, se subraya también la calidad de sus cursos de formación y de apoyo para la acción y sus materiales de divulgación. Con todo, y como no podría ser de otro modo, también se han recogido aportaciones relacionadas con posibles aspectos de mejora de la labor de Euskalit, que se sintetizan en el punto quinto del capítulo sexto de este Informe.

Quizá uno de los aspectos que suscitaba mayor reflexión en la labor de Euskalit esté relacionado con las dificultades de dicha organización para dinamizar a las empresas industriales hacia la cultura de la calidad, una cuestión a nuestro entender central, que, dicho sea desde un inicio, resulta compleja de abordar por parte no sólo de Euskalit, sino de todos los agentes involucrados en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas industriales vascas.

En efecto, existen muchos datos objetivos que confirman que el avance de las organizaciones vascas en el camino de la calidad en la gestión se ha centrado sobre todo en sectores no industriales como el de la educación, la sanidad o el de los servicios. Cabe referirse, claro está, a la distribución sectorial de los principales reconocimientos de este ámbito, ya analizado en el apartado tercero de este Informe, pero también a otras cuestiones que se han ido detallando.

Por ejemplo, si se analiza la procedencia sectorial de los 634 socios colaboradores de Euskalit se constata que la mayor parte de dichos socios provienen del sector de la educación, con una importante presencia también de las empresas y los profesionales de la consultoría y las entidades no lucrativas formadas por asociaciones y diferentes tipos de fundaciones.

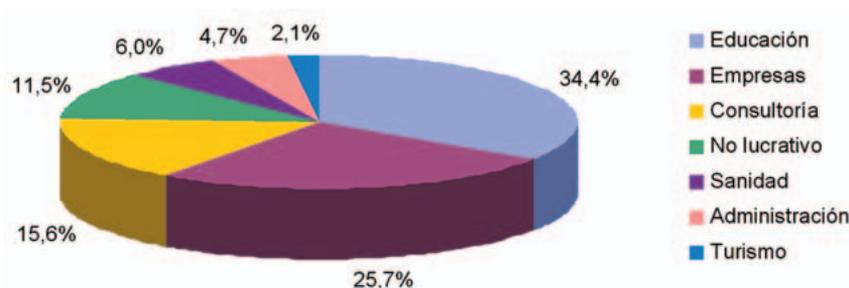
Resulta también destacable el peso de las organizaciones del ámbito de las Administraciones Públicas y del sector sanitario. De hecho, en el apartado correspondiente al resto de las organizaciones que pueden ser catalogadas como empresas, también se encuentran asociaciones y empresas públicas que deberían estar recogidos en las agrupaciones anteriores, de forma que tan sólo cerca de unas 100 organizaciones industriales autónomas, es decir, organizaciones que pertenecen a grupos empresariales distintos, participan como colaboradoras de la institución, una cifra a todas luces reducida.

Sucede algo similar con la procedencia de las personas que han participado en los cursos de formación y de apoyo para la acción: en el periodo 2000-2006 participó un total de 5.475 personas en dichos cursos, pero tan sólo 391 pertenecían a empresas industriales (si bien se ha producido un crecimiento reseñable en las empresas que han participado en los cursos en 2006, con 117 empresas, con respecto a los años precedentes).

Se trata quizá del gran reto que tanto Euskalit como el resto de agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad en la CAPV han de afrontar. Es, desde luego, una cuestión por la que la propia Euskalit se ha mostrado muy preocupada, tal y como nos ha sido transmitido en las entrevistas mantenidas.

De hecho, hace unos pocos años, en 2004, Euskalit realizó un análisis interno de las causas que pueden determinar el reducido interés de las empresas industriales vascas hacia la adopción de la Gestión de la Calidad, en general, y en particular en lo que respecta a la obtención de los reconocimientos Q de Plata y Q de Oro-Premio vasco a la calidad de gestión y los Diplomas de compromiso.

Gráfico 4.5. Clasificación de los colaboradores de Euskalit por sus sectores de procedencia



Fuente: elaboración propia según la información aportada por Euskalit.

A continuación se ofrece una síntesis de dichas reflexiones, realizada a partir de un documento interno facilitado por Euskalit, en el que se recogen las principales aportaciones del grupo de reflexión que se estableció para analizar esta cuestión, grupo formado por colaboradores, organizaciones tractoras de los PPCSI y por empresas de consultoría.

De acuerdo con las aportaciones recogidas, los principales motivos por los que las empresas industriales vascas no se ven atraídas hacia la adopción de modelos de Gestión de la Calidad Total y Excelencia se pueden sintetizar de la forma siguiente<sup>34</sup>:

- El mercado no exige ni valora el modelo: no se trata de un requisito ni del mercado, ni de las Administraciones Públicas. Es más, mercados tractoros de importancia en el ámbito de la Calidad (por ejemplo, los fabricantes internacionales de la automoción) no conocen ni valoran el modelo EFQM. Por consiguiente, la prioridad de las empresas industriales se centra en exigencias más concretas e inmediatas.
- Carencia de estrategia, de estructura y de recursos de las empresas: en las empresas industriales, sobre todo en las pymes, y en especial en las micropymes, existe una clara carencia de medios (físicos, humanos y conocimientos) para introducir el modelo EFQM. El modelo requiere una planificación a largo plazo que, a su vez, exige a las empresas una estabilidad y una perspectiva de continuidad garantizada, pero muchas pymes industriales miran sólo al corto plazo.
- Reticencia al cambio en el modelo de gestión: existe miedo y reticencia a las posibles consecuencias que pueda tener la aplicación de los principios de la Calidad Total (por ejemplo, a la participación o a la gestión pro procesos), en unas organizaciones jerarquizadas y resistentes al cambio. Existen directivos que la adoptan, pero no acaban de creer en ello y no se comprometen plenamente.
- El modelo no se integra de forma adecuada en el día a día de la empresa: el modelo EFQM se percibe como un elemento añadido que da más trabajo al día a día de la empresa, no como herramienta de gestión integrada en la empresa.
- Conflictos de base que dificultan la integración: existen conflictos de base en las empresas que las alejan de poder avanzar hacia la excelencia. En especial se señalan las dificultades que existen en las relaciones laborales y la negociación colectiva.
- Carencias del propio modelo EFQM: se ve como un modelo muy generalista, complejo y difícil de adoptar. Las pymes precisan de una aproximación más pragmática a los diferentes criterios del modelo.

<sup>34</sup> Elaboración propia a partir de las reflexiones recogidas en el citado documento interno facilitado por Euskalit.

- Falta de valor de los reconocimientos: los incentivos de constituirse en empresa referente, es decir, los reconocimientos otorgados por la Administración Pública, resultan contraproducentes por las circunstancias sociopolíticas. No tienen atractivo, prueba de ello lo constituye el hecho de que existan muchas empresas que están en un nivel avanzado de gestión y que no solicitan los reconocimientos. Además, ante un mercado tan globalizado, un reconocimiento local no aporta ventajas competitivas a la organización.
- Cuestiones relacionadas con la imagen externa: las empresas con reconocimientos son empresas que por su dimensión e importancia pueden hacer pensar a las pymes que el modelo y los reconocimientos no se adecuan a ellas. El mensaje institucional parece orientado a la empresa mediana-grande.
- Importancia de los estándares de gestión: las empresas industriales se encuentran cada vez más implicadas con la implantación e integración de los sistemas de gestión medioambiental y sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales. El mantenimiento de los sistemas de gestión necesita, además, muchos recursos.

En nuestra opinión destaca la diversidad y la relevancia de las razones aducidas en la reflexión interna de Euskalit. Cabe señalar que algunos argumentos similares a éstos fueron también recogidos en el transcurso del trabajo de campo realizado para este Informe (ver punto 6.5).

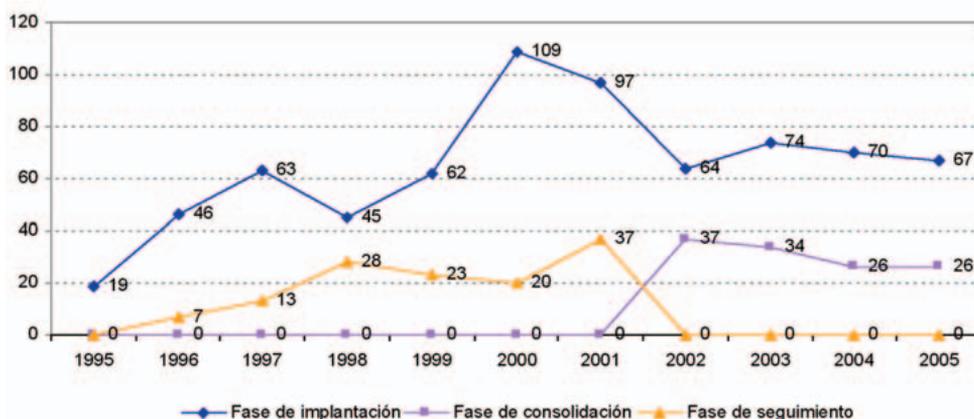
#### 4.6.4. La política de promoción de la calidad de las Diputaciones Forales

Como se ha señalado, tan sólo el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia ha llevado a cabo una labor horizontal específica de promoción de la Gestión de la Calidad y la Excelencia en la CAPV. En este sentido, el programa Premie merece una mención especial.

Se trata de un programa muy interesante, que se diseñó para que fuera fácil de implementar por parte de las empresas de mediana y pequeña dimensión. De acuerdo con las aportaciones recogidas, la valoración del programa es muy positiva (ver punto quinto del capítulo sexto de este Informe).

En los años de vigencia del programa Premie, más de 800 empresas han aplicado la metodología establecida (gráfico 4.6). Tal y como se recoge en el cuadro 4.2, el porcentaje de empresas industriales que han participado en el Programa alcanzó el 71% en 2004, con una fuerte caída para 2005, en que se situó en el 36%.

Gráfico 4.6. Evolución de las empresas que han participado en el programa Premie



Fuente: Labein, 2006.

Existen muchos aspectos positivos derivados de la implantación de este programa. Así, en muchas empresas, la implantación de la metodología Premie ha supuesto los primeros pasos de la gestión basándose en datos y no en creencias; además, existen empresas que han seguido avanzando por el camino de mejora de su gestión conforme al modelo EFQM, por lo que no ven la necesidad de renovar su Diploma<sup>35</sup>.

Ahora bien, son también diversas las dificultades a las que se enfrenta el programa. Por ejemplo, en muchas empresas no existe la visión de que el control de los procesos de la empresa pueda influir en la mejora de sus resultados económicos. Asimismo, existen dificultades para involucrar a las personas de la organización a la hora de ejecutar el «proyecto», no se comunica ni se implica al personal en la aplicación del programa. En demasiadas ocasiones, tampoco se invierte el tiempo suficiente en averiguar qué indicadores son los importantes del negocio y es preciso controlar, sino que se asumen directamente los propuestos por los consultores.

Por otra parte, algunas empresas ven Premie como un ejercicio que se realiza en un año, con apoyo de un consultor externo y que, una vez finalizado, se abandona, es decir, se implanta sin un claro criterio de gestión continuada. Además, como cualquier sistema de gestión, el mantenimiento de Premie requiere de tiempo y esfuerzo, y si ya tienen otro sistema de gestión que mantener (por ejemplo, conforme a la norma ISO 9001), se inclinan por él, porque dicho sistema cuenta con un mayor reconocimiento en el mercado.

*Cuadro 4.2. Resultados del programa Premie para los ejercicios 2004 y 2005*

| <i>Resultados</i>                                    | <i>2004</i> | <i>2005</i> |
|--|-------------|-------------|
| Empresas presentadas (n.º)                           | 151         | 179         |
| Empresas apoyadas (n.º)                              | 129         | 164         |
| Inversión subvencionable total (miles de euros)      | 818,3       | 871         |
| Subvención total concedida (miles de euros)          | 409,2       | 440         |
| Subvención media por empresa (miles de euros)        | 3,2         | 2,46        |
| Empresas industriales apoyadas (%)                   | 71          | 36          |
| Empresas pequeñas apoyadas (% , menos de 25 trabaj.) | 74          | 77          |

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.

Conforme a la evaluación del proceso de auditoría llevado a cabo por Labein, la valoración global de las auditorías resulta positiva, si bien para el año 2005 se produjo un descenso de las empresas que habían superado la auditoría a un 85% (un 86% en 2002, un 93% en 2003 y un 100% en 2004). Además, cada vez es menor el porcentaje de empresas que se presentan a la auditoría: un 39% en 2002, un 25% en 2003, un 19% en 2004 y cerca de un 17% en 2005. Se ha de destacar que el grado de fidelización de Premie es también muy bajo: sólo 6 de las 32 empresas a las que se les caducaba el Diploma Premie en 2005 (prórroga incluida), lo han renovado (lo que representa un cerca de un 19%).

En cuanto a la valoración cuantitativa de los resultados del programa Hobera cabe reseñar que han sido ciertamente discretos. De acuerdo con los datos aportados por el Departam-

<sup>35</sup> Información extraída del Informe de resultados del análisis de las auditorías correspondientes al programa Premie año 2005 de junio de 2006 (Labein, 2006); también resulta de interés el análisis realizado sobre los primeros ejercicios de aplicación de Premie en Aguirre *et al.* (1999).

mento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, el número total de empresas que han participado en el programa ha sido éste: 80 empresas en 2003; 18 empresas en 2004; 13 empresas en 2005 y 5 empresas en 2006. Se ha de matizar el dato de participación de 2003, porque, según se nos comunicó desde el Departamento, en dicho ejercicio se instó a las empresas que quisieran solicitar alguna otra ayuda a que presentaran un plan de mejora empresarial que podía ser apoyado con la metodología y la subvención asociada a Hobera; en definitiva, en dicho ejercicio se promocionó de forma excepcional la utilización de la metodología.

En cuanto a la distribución sectorial de las empresas que han participado en el programa, se ha de señalar que ha sido muy heterogénea, habiendo participado empresas de sectores muy diversos. En lo que respecta a la dimensión de las empresas, el 40% cuenta con menos de 10 empleados, el 35% entre 11 y 25 y el resto de empresas cuenta con menos de 50.

En opinión de la persona responsable del programa en el Departamento, se trata de una interesante metodología dirigida a las empresas que por primera vez se acercan a la implantación de una mejora de gestión en sus organizaciones. El reducido éxito cuantitativo de la iniciativa se ha podido deber, según la fuente mencionada, al escaso interés de las consultoras en el programa, dado que son estos agentes, en último término, quienes promueven la participación de las empresas en este tipo de programas. En opinión de la persona consultada, a las consultorías no les resulta muy interesante, desde el punto de vista económico, participar en este programa, por la escasa cuantía económica y la reducida vinculación temporal en juego.

En definitiva, de la breve valoración de estos dos programas dirigidos a la pequeña y mediana empresa, parece constatarse que, a pesar de haberse diseñado modelos específicos que tienen en cuenta las limitaciones de recursos y estructura de las empresas de menor dimensión de nuestro entorno, siguen existiendo muchos obstáculos para que las pymes se involucren en la adopción de estos modelos, una cuestión muy a tener en cuenta por los diferentes agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad. Con todo, la idea de diseñar modelos específicos dirigidos a las pymes y el impulso dado a este tipo de programas se ha de valorar, en nuestra opinión, de forma muy positiva, pues se trata, según se comprueba en el apartado sexto de este Informe, de una de las peticiones redundantes por parte de las empresas.

Por el contrario, desde nuestra perspectiva resulta menos positiva la valoración que del programa se realiza si se tiene en cuenta el bajo nivel de sinergia que se ha alcanzado con él. Entendemos que un programa de estas características, de claro interés para las empresas vascas, debería ser objeto de análisis, reflexión y mejora conjunta por parte de los diferentes estamentos de la Administración Pública, en colaboración con los agentes privados involucrados. En definitiva, opinamos que se ha de incrementar y mejorar a este respecto, como respecto a muchos otros, la colaboración y la cooperación interinstitucional que se lleva a cabo, en aras de que la intervención pública sea lo más eficaz y eficiente posible en este ámbito de la promoción de la cultura de la Gestión de la Calidad y la Excelencia empresarial.

Por desgracia, según hemos podido verificar en las diferentes entrevistas llevadas a cabo, este escenario de colaboración y cooperación interinstitucional parece lejano en este ámbito, debido, entre otros factores, a las inercias existentes en el trabajo diario y a motivos relacionados con desavenencias políticas y cuestiones de «*celos políticos*» que, por desgracia, ya cuentan con cierta tradición en nuestro ámbito geográfico.

#### 4.6.5. *Los programas de ayudas y subvenciones a la promoción de la calidad dirigidos a las empresas vascas*

Como se ha reflejado en el punto quinto de este capítulo, en la actualidad no existen programas de ayudas horizontales autonómicos, es decir, dirigidos a un amplio conjunto de sec-

tores económicos en la CAPV. Tal y como se puede observar en el cuadro 4.3, la situación en el resto de Comunidades Autónomas del Estado es muy diversa, aunque, por lo general, los programas de ayudas a la implantación o adopción de sistemas o modelos de Gestión de la Calidad y de Excelencia siguen vigentes.

En la actualidad los programas de ayudas autonómicos existentes en la CAPV son programas de carácter vertical, es decir, programas dirigidos a sectores de actividad concretos como el sector del transporte, el sector turístico, el de la construcción residencial o el agropecuario.

A nuestro entender esta opción de potenciación de programas sectoriales cuenta con sus ventajas e inconvenientes. Entre las principales ventajas cabe referirse al mejor conocimiento por parte de la Administración de la situación que se pretende apoyar, por ejemplo, en lo que respecta a las condiciones de los posibles demandantes de las ayudas, cuestión esta que puede redundar en un mejor ajuste de los programas.

Por el contrario, el principal inconveniente está relacionado, en nuestra opinión, con el uso eficiente de los recursos públicos invertidos en estos programas, ya que, siempre que no exista una adecuada coordinación interdepartamental en la Administración competente, en muchas ocasiones se duplican los esfuerzos para fines similares.

Cabe referirse, por caso, a los esfuerzos que los diferentes Departamentos realizan en la creación de materiales de sensibilización, formación y asesoramiento. En el caso del Programa Eraikal, por ejemplo, existe una interesante guía para la implantación de la norma ISO 9001:2000 que, en nuestra opinión, podría tener una utilidad muy clara en otros sectores con una adaptación muy sencilla y poco costosa. Se emplearían así, de forma más eficaz y eficiente, los recursos económicos invertidos en dicho programa.

En lo que respecta a las Diputaciones Forales, tan sólo la Diputación Foral de Bizkaia ha venido ofertando un programa de ayudas económicas específico destinado a subvencionar la implantación de Sistemas de Calidad conforme a ISO 9000. Esta situación heterogénea en la que tan sólo las empresas de uno de los Territorios Históricos de la CAPV han tenido la opción de acceder a dichas ayudas ha despertado muchas críticas de los diferentes agentes consultados, ya que entienden que se debería establecer una igualdad de oportunidades a todas las empresas. En concreto, son diversas las aportaciones que solicitan que se establezca una mayor colaboración y coordinación interinstitucional para evitar estas situaciones.

Otra cuestión que en nuestra opinión precisa de una reflexión está relacionada con la modalidad concreta en la que se materializa la ayuda a las empresas que desean acometer la implantación de un Sistema de Calidad en sus organizaciones. Por lo general, tanto en los programas que han estado vigentes en la CAPV, como en los que están en vigor en otras Comunidades Autónomas (ver cuadro 4.3), la ayuda se otorga como un porcentaje del presupuesto de los gastos externos de implantación y certificación del estándar en cuestión, con un límite máximo expresado en unidades monetarias.

Pues bien, tal y como nos lo han señalado diversos agentes entrevistados, esta modalidad de adjudicación de ayudas económicas no ha estado exenta de problemas. Se ha constatado que en muchas ocasiones los presupuestos de implantación y certificación se inflan de forma artificial para que la ayuda concedida alcance un porcentaje muy superior al que en teoría se establece como máximo en la convocatoria de ayudas. Asimismo, la solicitud adicional de documentos contables de los gastos satisfechos se suele falsear a través de contrafactura o facturas inexactas, aunque el establecimiento de límites máximos de ayudas ajustados a los precios de mercado o el establecimiento de la capacidad discrecional por parte de la Administración de aceptar un presupuesto de gasto máximo —por ejemplo, con la utilización del concepto de «gasto aprobado»—, tratan de eliminar estas prácticas.

Toda esta «picaresca» en la tramitación de las ayudas, en gran medida promovida por algunas empresas de consultoría, pero también por las propias empresas receptoras de las ayudas que tratan de obtener un servicio de consultoría condicionada a que las ayudas públi-

cas cubran el 100% de los gastos previstos, juega en contra de la eficacia y eficiencia última de los programas de ayudas.

Por una parte, porque a los servicios ofertados de forma gratuita por los servicios de consultoría y asesoría externa se les otorga una menor atención y exigencia cuando éstos son gratuitos y, por otra, porque el nivel de calidad del propio servicio ofertado por las consultorías tiende a reducirse. Esto se debe a que dichos servicios se enfrentan a un cliente con un nivel de exigencia reducido, lo que, en síntesis, puede incidir en el fracaso último del programa, y lo que quizá resulte más negativo, en la pérdida de confianza respecto al futuro en la relación cliente-proveedor de los servicios de consultoría y asesoría en gestión empresarial, que tanta importancia tienen en la actividad económica actual.

*Cuadro 4.3. Resultados del programa Premie para los ejercicios 2004 y 2005*

| <i>Comunidad</i>   | <i>Características de la ayuda</i>   |
|--------------------|--|
| Andalucía          | Existen ayudas sectoriales para la implantación de Sistemas de Calidad. Industria agroalimentaria: 100.000 € por beneficiario en un periodo de tres años, o en la pyme máx. 50% de los gastos subvencionables. Comercio: ayudas para la implantación UNE 175001/1 en la pequeña y mediana empresa, cubriéndose los gastos derivados de auditorias y consultorías realizadas (límite de 1.000 €) y los gastos por la emisión del certificado de calidad (límite de 500 €). En empresas turísticas: hasta el 65% de los gastos por la obtención de certificaciones por primera vez, con un límite de 12.000 €; y hasta el 50% de los gastos ocasionados por el seguimiento y/o renovación de certificaciones con un límite de 3.000 €. |
| Aragón             | Las ayudas se conceden a partir de 1990. ISO 9000: corresponden al 30% de total de gastos subvencionables, con un límite máximo de 10.000 € por empresa y año. EFQM: 30% de los gastos subvencionables, máximo 6.000 € de subvención por empresa y año.  |
| Asturias           | Pymes: sectores comercio, construcción y servicios; 50% de los gastos. Posibilidad de superar el límite (hasta 13.000 €) aplicando la norma de minimis.  |
| Baleares           | ISO 9000: 2.000 € por norma y empresa en empresas de 1 a 5 trabajadores; 3.000 en empresas de 6 o más trabajadores; 1.000 € cuando un organismo público participe o haya participado en la financiación o subvención de los costes de implantación de dichos sistemas de calidad. Especificación AENOR de calidad en el servicio para el pequeño comercio (EA 0012:2002): subvención de hasta 1.000 € por empresa; la subvención resultante a la PYME no podrá superar el 50% de los costes de implantación y certificación.   |
| Canarias           | No se otorgan ayudas.  |
| Cantabria          | Ayudas a las PYME. ISO 9000: 50% de los costes hasta un límite máximo de 13.000 €.   |
| Castilla-La Mancha | Pymes: sectores comercio, construcción y servicios: 50% de los gastos, se podrá elevar al 75% para organismos intermedios. Posibilidad de superar el límite (hasta 13.000 €) aplicando la norma de minimis.  |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Castilla y León      | Las ayudas se otorgan desde el año 2000. Para el caso de la implantación de sistemas de gestión, y/o producto: 50% del gasto subvencionable (máx. 15.000 €). Implantación de EFQM: 50% de los gastos. Máximos: a) empresas que acojan la ayuda por 1.ª vez 12.000 €, b) otras empresas 9.000 €.   |
| Cataluña             | Se otorgan subvenciones para la adaptación de la versión de las normas ISO 9000 de 1994 a la versión de 2004. Se otorgan subvenciones, avales o ambos. Subvenciones: 35% del coste (existe la posibilidad de incrementar dicho porcentaje hasta un 40% para pymes, cooperativas o empresas radicadas en zonas de retraso industrial. Avales: 80% del coste, máx. 150.000 €. |
| Ceuta y Melilla      | No se otorgan ayudas.   |
| Comunidad Valenciana | Existen ayudas para el sector agroalimentario (periodo 2000-2006). ISO 9001: 50% de los gastos; no se subvenciona la adaptación de ISO 9000:1994. Organismos intermedios: hasta el 100% de los costes subvencionables. PYME: hasta el 50% de los costes subvencionables.  |
| Extremadura          | Existen ayudas para ISO 9000 para el caso de las pymes y los Organismos Intermedios en los sectores del comercio, construcción y servicios. Pymes: 50% de inversiones en activos fijos materiales e inmateriales y gastos de colaboraciones externas de carácter general. Organismos intermedios: 100% de los gastos.   |
| Galicia              | UNE 175001 para el sector del comercio. Máximo subvencionable de 1.200 €, IVA excluido. Certificación, 600 €, IVA excluido.   |
| Comunidad de Madrid  | Ayudas para pymes (plan 2000-2006). Se financia la implantación de ISO 9000. ISO 17025, ISO/TS 16949 y la Marca de Calidad Turística «Q». Ayudas: 50% de los costes subvencionables con el límite de 4.000 €. Sector del comercio: 50% de los costes subvencionables con el límite de 4.000.  |
| Murcia               | Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Ayudas: máximo del 50% en términos de subvención bruta sobre el gasto subvencionable aprobado. La subvención mínima se fija en un 15%, cuantía que se puede incrementar en función de diversos factores.  |
| Navarra              | ISO 9000, ISO TS 16949 e ISO 17025, en proyectos ya finalizados: 25-70% de de los gastos de consultoría externa y primera certificación.  |
| La Rioja             | ISO 9000 y EFQM: asesorías previas subvencionadas con el 100%, (máx. 4.207,08 €); implantación al 60%. Contratación de titulados universitarios para la puesta en marcha de planes de calidad: 60% de los costes de contratación y formación en el primer año con una subvención máxima anual de 18.030,36 € por persona contratada.  |

---

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por los departamentos autonómicos competentes.

# Capítulo 5: Resumen de las aportaciones empíricas previas

## 5.1. Introducción

En este capítulo del Informe se recogen algunas aportaciones empíricas relacionadas con el impacto que han tenido los diferentes modelos de Gestión de la Calidad en las empresas de nuestro entorno.

En la CAPV se han realizado diversos informes y estudios que, de forma directa o indirecta, se han centrado en analizar cuestiones relacionadas con el impacto de los sistemas y modelos de la Gestión de la Calidad. Entre los estudios existentes cabe destacar, a nuestro entender, los siguientes:

- El informe titulado «La Calidad en las Empresas Industriales de la comunidad Autónoma del País Vasco», realizado en 1997 por la Dirección de Calidad y Recursos Humanos del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco.
- Las investigaciones académicas que se realizaron en el marco de dos proyectos financiados por la UPV/EHU y la Diputación Foral de Gipuzkoa, que dieron lugar, en el año 2000, a la Tesis Doctoral del profesor Iñaki Heras titulada «La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV» (Heras, 2001).
- Investigaciones académicas realizadas en el marco del proyecto de investigación titulado «Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas», financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, y que dieron lugar en 2004 a la Tesis Doctoral del profesor Germán Arana, titulada «Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV».
- El Proyecto de investigación Universidad-Empresa del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU en colaboración con Confebask, que dio lugar al informe «Análisis de la calidad en la gestión de las pymes de la Comunidad Autónoma Vasca y de su incidencia en los resultados económicos», publicado en 2004.
- El informe titulado «Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas», realizado por el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU para la SPRI, donde se analizaron, aunque de forma tangencial, cuestiones relacionadas con la incidencia de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV.

A continuación se sintetizarán las principales conclusiones de los citados estudios, centrándonos, sobre todo, en los trabajos previos realizados por los autores del presente Informe.

En la medida de lo posible se tratará de analizar la evidencia empírica que se recoge en este capítulo desde una perspectiva comparada con los resultados de otros estudios realizados nacional e internacionalmente.

## 5.2. Aportaciones del informe «La Calidad en las Empresas Industriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco»

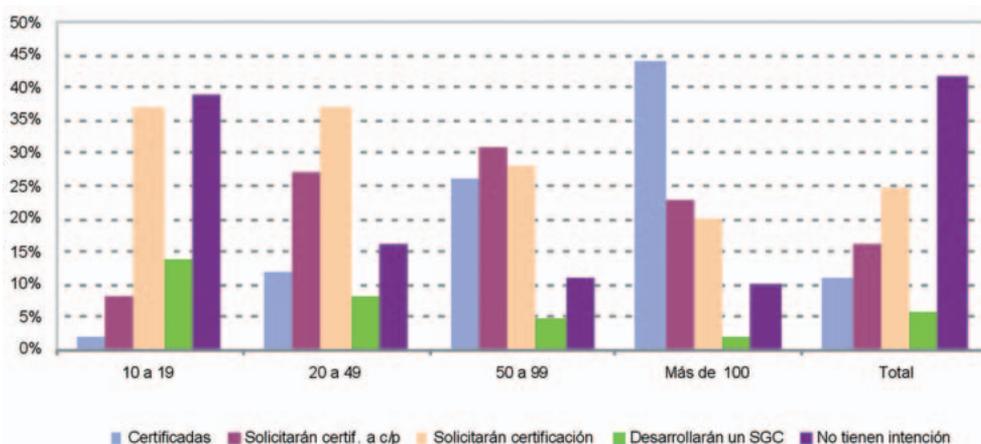
A finales de 1996, y con objeto de conocer en profundidad la situación de la calidad en las empresas de la CAPV, la Dirección de Calidad y Recursos Humanos del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco llevó a cabo un estudio que tenía por objeto analizar las siguientes cuestiones: el avance de las empresas participantes en el PPCSI 1993-1996; la evolución del número de certificaciones ISO 9000 en la CAPV; la situación de las Empresas Industriales de la CAPV ante la Gestión de la Calidad; y, por último, las actitudes de las direcciones generales de las empresas vascas en relación con la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

Nos centraremos en los dos últimos apartados, ya que los dos primeros carecen de interés puesto que han sido abordados con mayor profundidad con los datos actualizados en el apartado tercero del presente Informe.

El trabajo de campo del estudio «La Calidad en las Empresas Industriales de la CAPV» fue realizado en 1996 por una consultora de la CAPV para la Dirección de Calidad y Recursos Humanos. Dicho trabajo de campo se basó en una encuesta en la que participaron 766 empresas industriales y de servicios conexos de diez o más trabajadores de la CAPV.

Los gráficos 5.1 y 5.2 resumen algunos de los resultados más interesantes de dicha encuesta. Como rasgo principal se consignó la existencia de una elevada movilización hacia la certificación ISO 9000 de las empresas vascas y su relativamente alto conocimiento del modelo EFQM, si bien se evidenciaba también un mayor desinterés por parte de las empresas de menor dimensión, en que el interés por la aplicación de dichos modelos era claramente inferior.

Gráfico 5.1. Posición de las empresas de la CAPV en relación con ISO 9000 (1996)



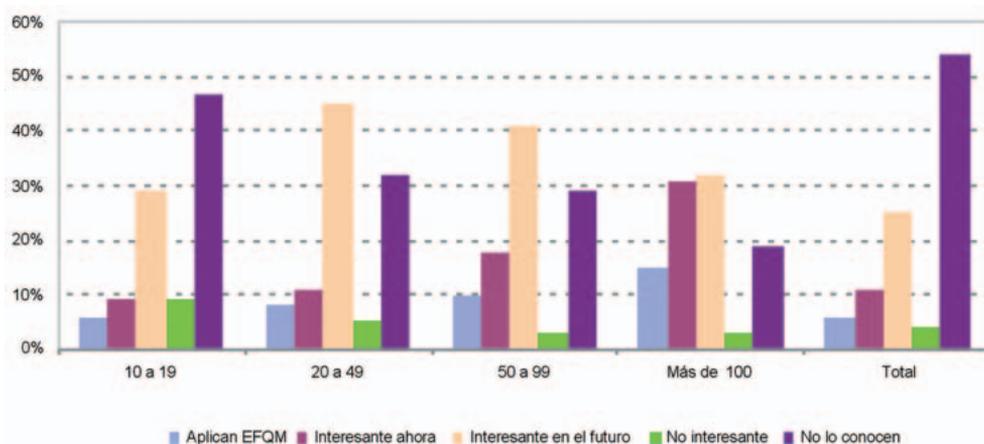
Fuente: Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, 1997.

En lo que respecta a otros aspectos de carácter más cualitativo y valorativo, en el estudio se señalaban algunos puntos débiles y retos de interés existentes en las empresas de la CAPV en relación con la Gestión de la Calidad.

Se destacaba, en especial, la confusión reinante en torno a los conceptos relacionados con la calidad debido a la existencia de contenidos diferentes para un mismo término; la fal-

ta de convencimiento real sobre algunos conceptos con los que formalmente se estaba de acuerdo; y, en especial, la falta de convencimiento en la aplicación de las ideas relacionadas con la Gestión de la Calidad Total.

Gráfico 5.2. Posición de las empresas de la CAPV en relación con el modelo EFQM (1996)



Fuente: Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, 1997.

Así las cosas, el Departamento concluía del estudio que una de las áreas básicas sobre las que se debía actuar de cara a potenciar la calidad entre las empresas industriales era la siguiente: la reducción de las dudas y temores de los directivos en torno a la utilidad práctica de las nuevas orientaciones de mejora de la gestión. A tal efecto, se entendía que el colectivo de empresas en posición más avanzada se debía constituir en un elemento clave, al poderse erigir en la referencia más clara y convincente para el resto de empresas. Se establecía, por consiguiente, la necesidad de potenciar y difundir el trabajo de estas empresas más avanzadas, al tiempo que se decidía potenciar los Programas de Formación para la Acción, pues su orientación daba respuesta a los retos básicos detectados.

En el estudio también se analizaron las actitudes y el proceso de decisión de los directivos vascos ante la adopción de la estrategia de la Calidad Total. Dicho estudio se basó en el análisis de la posición de 50 empresas de la CAPV, 13 de ellas consideradas pioneras en la introducción de la Calidad Total, y otras 37 que se encontraban en fase de inicio de su adopción.

En el informe reseñado no se explicitaba información cuantitativa ni cualitativa alguna sobre dichas empresas, tan sólo se señalaba que el análisis realizado permitió constituir grupos homogéneos de avance en la adopción de la Gestión de la Calidad Total, conforme a la identificación de perfiles diferenciados.

Si se analizan de forma comparativa estos primeros resultados con otros resultados empíricos obtenidos en estudios de similares características realizados en las empresas españolas, constataríamos que las empresas vascas parecían contar con una similar propensión a la utilización de la norma ISO 9000 y la Gestión de la Calidad Total.

Así se evidencia, por ejemplo, si se traen a colación los resultados del estudio realizado por el profesor Camisión (1997) en 708 pymes industriales españolas: según dicho estudio, en 1994 un 55,6% de las empresas había implantado un Sistema de Gestión de la Calidad, y un

60,7% lo pensaba implantar a corto plazo. Por el contrario, la utilización de herramientas y métodos relacionados con la Gestión de la Calidad, como los círculos de calidad, los grupos participativos u otras experiencias similares, era mucho más minoritaria, pues tan sólo el 4,8% de las empresas los aplicaban. En dicho estudio ya se señalaba que factores como la integración existente entre los empleados y la empresa, y la creación de una cultura organizativa mediante la formación de empleados y directivos eran componentes críticos para la competitividad de la empresa.

### 5.3. Aportación de la investigación «La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV»

En el marco de esta investigación se realizaron diversos estudios empíricos de corte cuantitativo y cualitativo, que se recogen en su integridad en Heras (2001). El estudio empírico principal, realizado en 1999, se centró, principalmente, en el estudio de las motivaciones, los obstáculos y los beneficios de la aplicación de la norma ISO 9000 para las empresas vascas.

En dicho estudio participaron 214 empresas de la CAPV que a la fecha estaban certificadas conforme al citado estándar internacional (tasa de respuesta del 33%). Para la realización de este estudio se empleó un cuestionario similar al utilizado previamente en dos estudios realizados en Bélgica en 1994, y en la Comunidad Autónoma de Cataluña en 1998, en los que participaron 288 y 290 empresas, respectivamente<sup>36</sup>.

Tal y como se puede observar en el cuadro 5.1, eran cuatro las razones principales que motivaban a las empresas de la CAPV a implantar la normativa ISO 9000 en sus organizaciones: la mejora de la eficiencia y el control de la empresa, la mejora de la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado, la presión o exigencia de los clientes y la mejora de la calidad de los productos y los servicios ofertados. Destacaba también el reducido número de empresas para las que la causa principal de su certificación se había debido a una *tradicional* y objetiva mejora de la calidad como la que puede ser debida a la disminución de los productos defectuosos.

*Cuadro 5.1. Motivaciones de las empresas de la CAPV para implantar la normativa ISO 9000 (en %)*

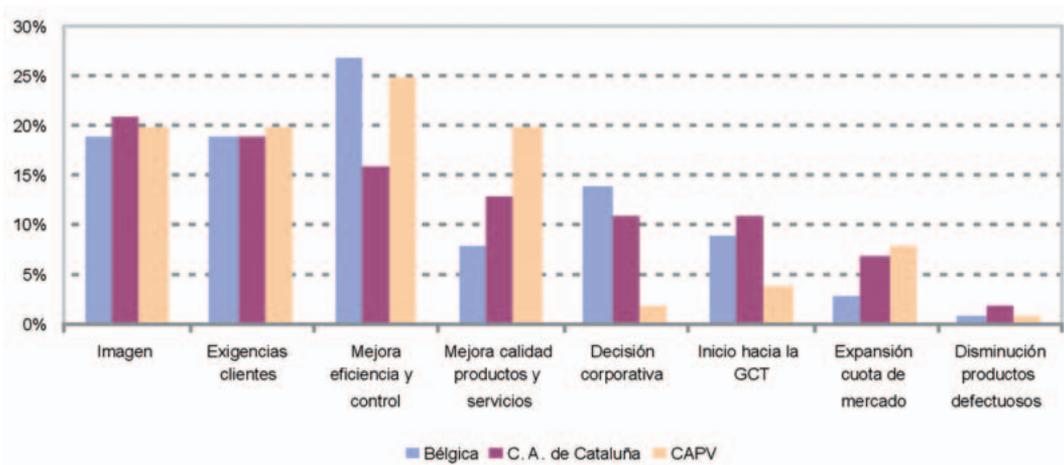
|  | <i>En 1.ª instancia</i> | <i>En 2.ª instancia</i> |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Mejorar la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado | 19,72                   | 20,28                   |
| Exigencias de los clientes                                       | 19,72                   | 16,51                   |
| Mejorar la eficiencia y control de la empresa                    | 25,35                   | 19,34                   |
| Mejorar la calidad de los productos y los servicios ofertados    | 19,72                   | 19,34                   |
| Consolidar y expandir la cuota de mercado                        | 1,88                    | 6,13                    |
| Por ser una decisión corporativa                                 | 4,69                    | 6,13                    |
| Por ser un buen inicio en el camino hacia la Calidad Total       | 7,98                    | 10,85                   |
| Para disminuir el número de productos defectuosos                | 0,94                    | 1,42                    |

Fuente: Heras, 2001.

<sup>36</sup> Ver, al respecto, Vloeberghs y Bellens, 1996; Casadesús *et al.*, 1998.

En el gráfico 5.3 se recoge una comparativa entre las respuestas de las empresas de la CAPV a la encuesta, con las de las empresas belgas y catalanas. Se advierte que los tres estudios muestran similares niveles de respuesta en lo que respecta a los argumentos relativos a la mejora de la imagen de la calidad y la exigencia de los clientes, pero, por el contrario, en lo que respecta al argumento de mejora de la eficiencia y el control de la empresa, así como el de la mejora de los productos y servicios, se observa que las empresas vascas valoraban más estos dos factores que las belgas y catalanas. Asimismo, destacaba el hecho de que tan sólo para el 4% de las empresas de la CAPV la motivación de implantar la ISO 9000 se debiera a la posibilidad de iniciarse hacia la Gestión de la Calidad Total (motivación valorada por un 11% y un 9% en las empresas catalanas y belgas, respectivamente).

Gráfico 5.3. Principal motivación para implantar la norma ISO 9000 en Bélgica, la Comunidad Autónoma de Cataluña y la CAPV

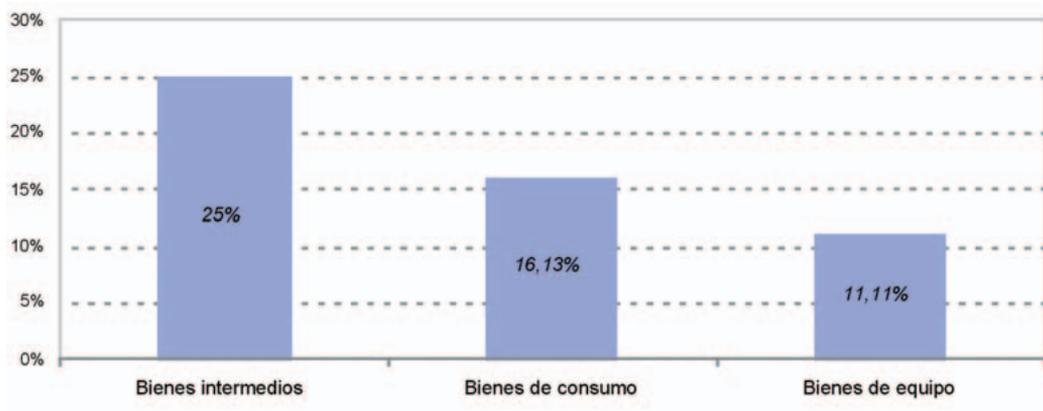


Fuente: elaboración propia a partir de Vloeberghs y Bellens, 1996; Casadesús et al., 1998; y Heras, 2001.

En el estudio de la CAPV se constataron algunas diferencias significativas en la motivación de las empresas en relación con su dimensión, medida ésta en función del número de empleados. Por ejemplo, en lo que respecta a la motivación relacionada con la mejora de la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado, se constató que dicha motivación era mayor para las empresas más pequeñas, y según aumentaba la dimensión de la empresa medida en función del número de empleados, la motivación debida a la mejora de la imagen de la calidad iba perdiendo peso. Por el contrario, de acuerdo a las respuestas obtenidas se observaba que según aumentaba la dimensión de las empresas la motivación debida a las exigencias de los clientes tenía un mayor peso. También se comprobó que las empresas más pequeñas daban menos importancia al factor relacionado con la mejora de la calidad de los productos y los servicios ofertados.

Las diferentes motivaciones alegadas también se analizaron en función del Destino Económico de los Bienes que las empresas producían (ver punto quinto del capítulo tercero de este Informe). Así se verificó, por ejemplo, que existía una mayor motivación derivada de las exigencias de los clientes en las empresas dedicadas a la producción de bienes intermedios (ver gráfico 5.4).

Gráfico 5.4. Motivación relacionada con la exigencia de los clientes en función del Destino Económico de los Bienes que producen las empresas certificadas



Fuente: Heras, 2001.

Como se recoge en el gráfico 5.5, las empresas de la CAPV mostraban un grado de satisfacción muy elevado en lo que se refiere a las mejoras derivadas de la implantación de ISO 9000: en concreto, el 88,48% de los encuestados afirma estar satisfecho, y tan sólo un 3,27% de las empresas encuestadas afirma estar poco satisfecho con la ISO 9000.

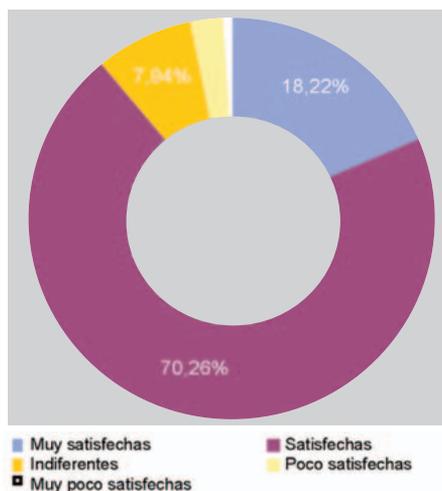
Se indicaba además que gran parte de las empresas insatisfechas habían implantado la norma ISO 9000 presionados por sus clientes: era la motivación principal del 45,83% de las empresas insatisfechas, mientras que para las empresas satisfechas el motivo principal fue éste tan sólo para el 17,55%.

Otros dos aspectos de gran interés práctico que se analizaron en el estudio se encontraban relacionados con el coste y la duración del proceso de implantación y certificación de la norma ISO 9000. Según los datos de la encuesta, el coste medio de implantación ascendía a unos 43.500 euros en 1999. En el estudio realizado en la Comunidad Catalana, el coste medio aproximado rondaba también los 42.000 euros en 1997, mientras que en el estudio llevado a cabo en Bélgica el coste medio se aproximaba a los 60.000 euros en 1996.

En cuanto a la duración del proceso, hay que señalar que la duración media era, aproximadamente, de 20 meses y medio (con una mediana de 18 meses), plazo medio similar al de las empresas catalanas, belgas y a los establecidos en la literatura. En concreto, el plazo medio de las empresas catalanas era de unos 25 meses y medio, al tiempo que en el estudio realizado en Bélgica la duración media constatada fue de unos 20 meses.

Tanto el coste medio de implantación y certificación de la norma ISO 9000, como la duración media de su proceso de implantación y certificación se ha venido reduciendo con fuerza en los últimos años. Así se concluye al menos de un estudio dinámico de la implantación de las normas ISO 9000 realizado en Cataluña en el periodo 1998-2006 por los profesores Casadesús, Heras y Karapetrovic (2007), estudio en el que han participado, en total, 1.211 empresas catalanas.

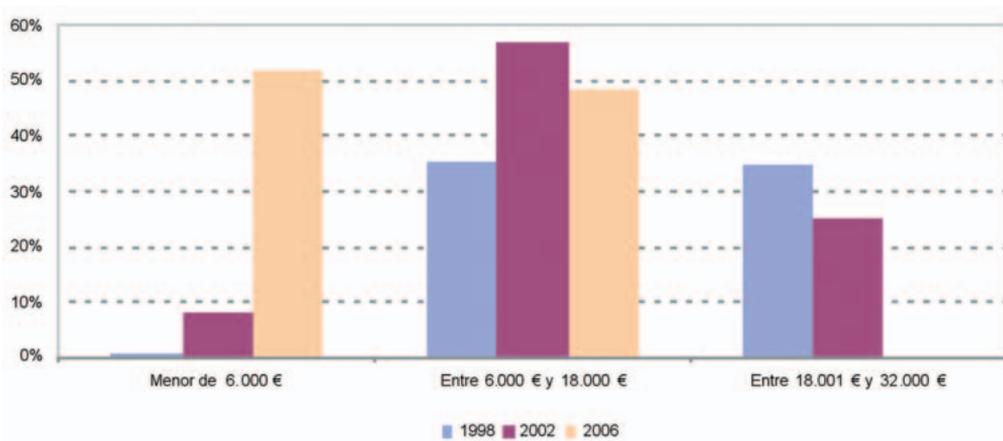
Gráfico 5.5. Satisfacción de las empresas vascas ante las mejoras producidas por la ISO 9000



Fuente: Heras, 2001.

En efecto, tal y como se resume en el gráfico 5.6, la reducción en el coste de implantación de las normas se ha producido a pasos agigantados: por ejemplo, sólo un 0,65% de las empresas señalaban en 1998 que el coste de implantación era inferior a los 6.000 euros, mientras que en 2006 dicha cifra ascendía a un porcentaje mayoritario del 52%. Asimismo, se ha de tener en cuenta que, en función de los datos recogidos en las encuestas, el coste de implantación por empleado también ha disminuido de forma considerable en el horizonte temporal considerado.

Gráfico 5.6. Evolución del coste de implantación de las normas ISO 9000 en las empresas catalanas en el periodo 1998-2006



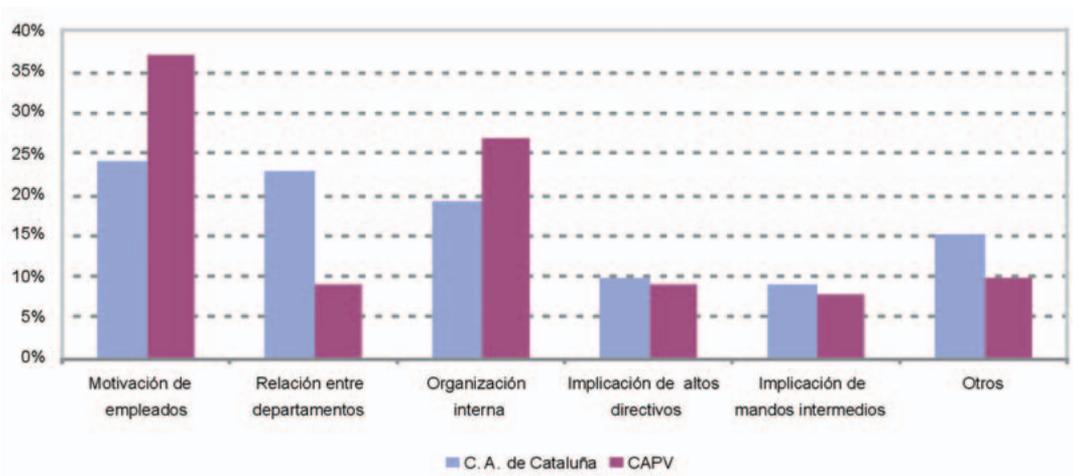
Fuente: Casadesús et al., 2007.

Por otra parte, en el citado estudio empírico se ha constatado la reducción de los costes de mantenimiento del sistema, que se aproximan a unos 8.000 € anuales de media para 2006, aunque también existen muchas variaciones dependiendo del tamaño de la empresa.

A nivel internacional también se ha detectado esta reducción en el coste de implantación, certificación y mantenimiento. Conforme a los estudios empíricos desarrollados por Quality Systems Update and the Plexus Corporation (1999), los costes totales asociados a la implantación y certificación de ISO 9000 se redujeron de 245.200 dólares de media en 1993, a 187.000 dólares en 1996 y a 156.000 dólares en 1999.

Por otra parte, en lo que se refiere a los principales problemas o factores que supusieron un obstáculo en el proceso de implantación de la ISO 9000 en las empresas vascas, tal y como se recoge en el gráfico 5.7, se aludió a los problemas de motivación de los empleados y a los problemas de organización interna de la empresa, si bien muchos de los comentarios de las empresas acerca de las mejoras que la implantación de las normas ISO 9000 habían supuesto para ellas estaban relacionados con la capacidad de mejora de la organización interna de la empresa y la clara definición de responsabilidades de todos los trabajadores.

Gráfico 5.7. Factores de calidad más difíciles de asumir al implantar ISO 9000 para las empresas catalanas y vascas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta y de Casadesús *et al.*, 1998 y Heras, 2001.

En el gráfico 5.7 se puede observar que los resultados obtenidos eran también en este caso similares a los obtenidos en Cataluña y Bélgica, si bien se constató una mayor dificultad en la motivación de los empleados y en aspectos relacionados con la organización interna en las empresas vascas.

Por último, y en cuanto al análisis de los resultados obtenidos por las empresas que implantaron ISO 9000, interesa señalar que los principales resultados o efectos internos mencionados por las empresas vascas estaban relacionados con la definición y estandarización de los procedimientos de trabajo y con la definición clara de las responsabilidades y obligaciones en la empresa, mientras que los principales efectos externos se relacionaban con la mejora de las relaciones con los clientes y la posibilidad de poder acceder a nuevos mercados.

#### 5.4. Aportación de la investigación «Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV»

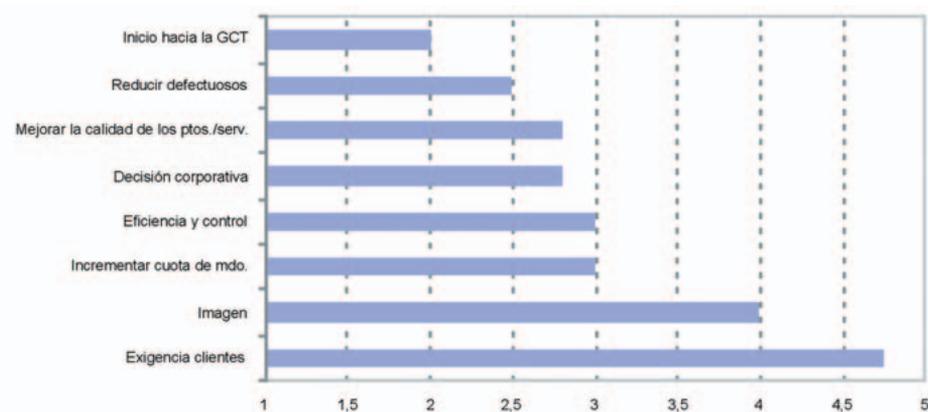
Este estudio, enmarcado en un proyecto de investigación de mayor alcance, se centró en el análisis de la implantación y los resultados de los diferentes modelos de Gestión de la Calidad en las empresas vascas<sup>37</sup>.

En el estudio se combinó la utilización de metodología cualitativa, basada en concreto en el método Delphi, y de metodología cuantitativa, fundamentada en la utilización de bases de datos de información económico-financiera. A continuación se resumirán los resultados cualitativos de la investigación, porque los cuantitativos se mencionarán en el apartado siguiente, dado que se realizará un análisis actualizado de características similares.

En el panel de expertos (formado en mayo-junio de 2003), participaron 27 profesionales y especialistas de la CAPV relacionados con la Gestión de la Calidad: directivos de empresas, consultores, auditores, especialistas académicos, evaluadores de Euskalit y miembros de Euskalit y del Cluster del Conocimiento. A dicho panel de expertos se les envió un cuestionario inicial con una serie de preguntas muy abiertas, confeccionado conforme a la experiencia previa de los investigadores y a las aportaciones recogidas en la literatura especializada, cuestionario cuya versión piloto fue revisada y corregida por parte de un grupo de evaluación formado por un directivo, un consultor, un evaluador y dos académicos de dilatada experiencia investigadora.

Una vez realizadas dos circulaciones o rondas de los cuestionarios, se constató que el consenso del grupo era elevado, y se dio por terminada la fase de circulación. Tras el análisis basado en las aportaciones del panel, en otoño de 2003 se inició una nueva fase complementaria de la investigación, en la que se llevó a cabo una serie de entrevistas en profundidad con los expertos que participaron en dicho panel. Las entrevistas se estructuraron conforme a los cuestionarios utilizados para el panel, con el objetivo de matizar y completar algunos de los comentarios recogidos a lo largo de la investigación.

Gráfico 5.8. Motivaciones para la implantación de ISO 9000 en la CAPV según el panel de expertos



Fuente: Arana, 2004. Nota: valoración otorgada en escala Likert 1-5, de menor a mayor importancia.

<sup>37</sup> Esta investigación se realizó en el marco del Proyecto de Investigación titulado «Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas» (SEC2003-06634) financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D.

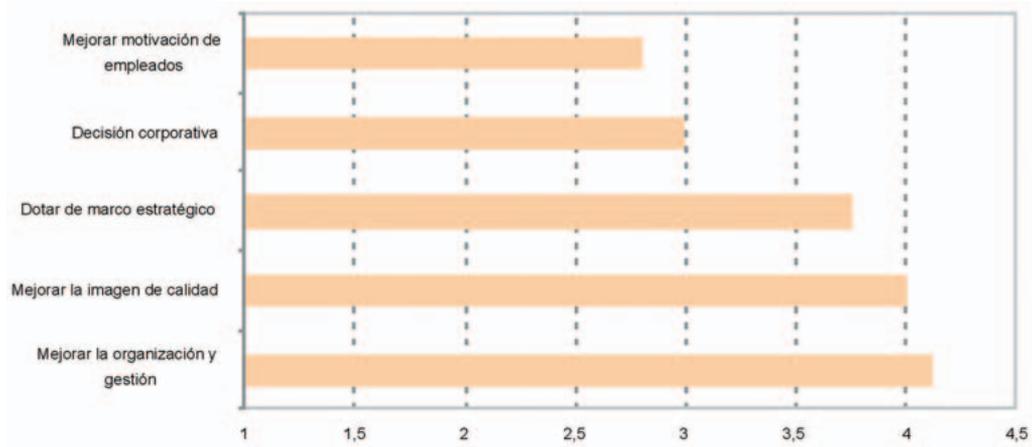
En primer lugar se analizaron las motivaciones o razones por las que, según los expertos, las empresas vascas implantan ISO 9000 y avanzan también en la utilización de modelos de Gestión de la Calidad Total conforme al modelo EFQM. En lo que respecta a la implantación de la norma ISO 9000 (ver gráfico 5.8), los miembros del panel consideran que la razón principal que tienen las empresas para implantar la normativa ha sido la presión o exigencia de los clientes<sup>38</sup>.

Destacó el hecho de que existiera un acuerdo unánime por parte de todos los participantes en el grupo, ya que se podrían esperar perspectivas diferentes sobre esta cuestión en función de la procedencia de cada experto. Asimismo, entre los diferentes colectivos existía un claro acuerdo a la hora de señalar que las mejoras de imagen que produce la certificación constituye la segunda causa fundamental que lleva a las empresas a certificarse.

En relación con los factores motivadores específicos que llevan a las empresas a adoptar la Gestión de la Calidad Total (gráfico 5.9), los diferentes colectivos señalan que las dos principales motivaciones de las empresas consisten en un intento por «mejorar la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado», y por «mejorar la organización y gestión de la empresa», en especial por la posibilidad de dotar a la empresa de un marco estratégico para su desarrollo. Por otro lado, los expertos también otorgaron un peso importante a la motivación relacionada con la mejora de la imagen de calidad que ofrece la empresa en el mercado.

De hecho, el panel de expertos diferenciaba claramente la motivación y la actitud de dos grandes grupos de empresas: por un lado empresas que implantan la Gestión de la Calidad Total con el objetivo de mejorar su sistema de gestión, y por otro lado un grupo importante de empresas que tienen como objetivo prioritario lograr reconocimientos externos para publicitar los logros cosechados.

*Gráfico 5.9. Motivaciones para la utilización de la Gestión de la Calidad Total en la CAPV según el panel de expertos*



Fuente: Arana, 2004. Nota: valoración otorgada en escala Likert 1-5, de menor a mayor importancia.

<sup>38</sup> Los gráficos muestran la media intercuartílica de las valoraciones realizadas por los expertos en una escala Likert [1,5]. La media intercuartílica se calcula a partir de la siguiente expresión:  $X_i = (1.^{er} \text{ Cuartil} + 2 \cdot \text{Mediana} + 3.^{er} \text{ Cuartil}) / 4$

A modo de resumen, en los cuadros 5.2 y 5.3 se recoge un resumen muy sintético de las opiniones más reseñables sobre la motivación de las empresas para implantar los dos modelos de Gestión de la Calidad analizados: las normas ISO 9000 y el modelo de autoevaluación EFQM.

Se trata de un tipo de cuadro innovador en los estudios que utilizan la metodología Delphi, donde, de forma resumida, se recoge en una columna la opinión reseñable objeto de estudio, y a su derecha, en otra columna, el grado de consenso por cada subgrupo del panel valorada de 1 a 5 (1, grado de consenso muy débil; 5, grado de consenso muy elevado).

A continuación trataremos de sintetizar las conclusiones relacionadas con el efecto de la implantación de las normas ISO 9000 y el modelo EFQM sobre los resultados de las empresas. Según el panel de expertos el resultado de la implantación de la ISO 9000 sobre las operaciones ha sido positivo, aunque la valoración otorgada no es muy elevada tal y como se recoge en el gráfico 5.10.

Cuadro 5.2. Motivaciones para implantar ISO 9000 según el panel Delphi

| Agente                 | Opinión   | Grado de acuerdo  |
|------------------------|---|---|
| Directivo              | «En los sectores industriales la exigencia de los clientes para implantar la ISO ha sido fundamental».  | D ●●●●● E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●● Mi ●●●●○ |
| Directivo              | «La necesidad de mejorar y ser más competitivo ha estado detrás de muchas de las decisiones de implantación».   | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Evaluador              | «La ISO ha vivido un auténtico <i>boom</i> . Se ha puesto de moda en casi todos los sectores, y el <i>efecto imagen</i> , y el <i>efecto moda</i> , han tenido mucho que ver».  | D ●●●●○ E ●●●●●<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Consultor              | «Si el competidor directo lo hace, yo también lo tengo que hacer. Ésa ha sido la razón principal».  | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●● Mi ●●●●○ |
| Consultor              | «Las ayudas públicas para subvencionar los costes de implantación (por ejemplo, los servicios de consultoría) han tenido mucho que ver en la motivación de las empresas. Con el 80% de los costes subvencionados son muchas las empresas que se han animado». | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Auditor                | «La ISO se ha implantado, en parte, para que la empresa se abra al exterior, y para que alguien de fuera juzgue su capacidad de gestión y mejora».  | D ●●○○○ E ●●●●○<br>C ●●●○○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Especialista académico | «Esta herramienta se ha puesto muy de moda, ha tenido un impacto mediático enorme, por lo que se ha convertido en un factor motivador muy importante para los directivos. Ésa ha sido una de las principales motivaciones para implantarla».                  | D ●●●●○ E ●●●○○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●○○○ Mi ●●●●○ |

Fuente: Arana, 2004. Nota: D: Directivos; C: Consultores; A: Auditores; E: Evaluadores, Ea: Especialistas académicos y Mi: Miembros de instituciones.

Cuadro 5.3. Motivaciones para adoptar el modelo de referencia de EFQM según el panel Delphi

| Agente                 | Opinión  | Grado de acuerdo  |
|------------------------|--|---|
| Directivo              | «El modelo EFQM se ha implantado por ser un marco cada vez más utilizado y conocido para planificar y gestionar la empresa».   | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Directivo              | «Porque es un buen modelo para dirigir tu empresa, y además, y esto es algo muy importante, porque es un modelo muy reconocido tanto en España como en Europa».              | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Evaluador              | «El fomento del modelo por parte de las autoridades públicas ha tenido mucho que ver. Sin ese fomento nada de esto hubiera pasado».  | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Evaluador              | «Hay de todo. Hay empresas que implantan el modelo para trabajar y mejorar internamente; y hay empresas que lo hacen para salir en la foto».                                 | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Consultor              | «Había muchas empresas que querían seguir avanzando una vez implantada la ISO. El modelo EFQM fue el siguiente paso».  | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Especialista académico | «Los premios y sellos se han publicitado muchísimo, demasiado incluso. Un número importante de empresas entienden que implantar estos modelos es importante para su imagen». | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |

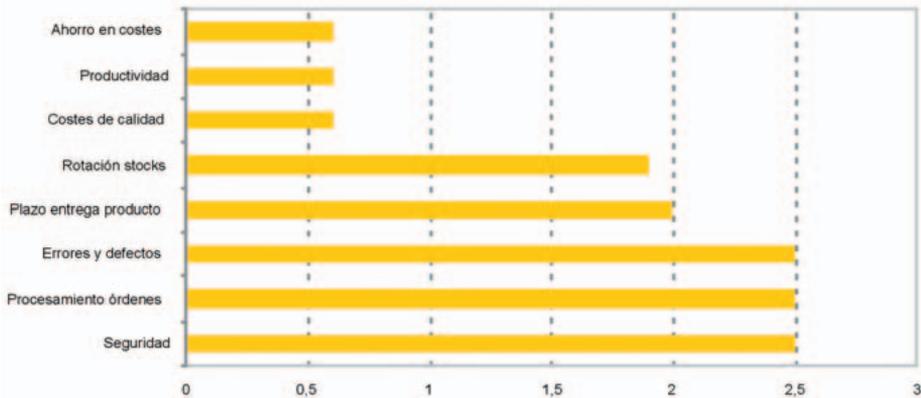
Fuente: Arana, 2004.

En opinión de los panelistas, las normas ISO 9000 contribuyen, sobre todo, a disminuir los errores y defectos y a mejorar la seguridad. Este hecho se debe, en opinión de varios expertos, a que *«se ejerce un mayor control y seguimiento sobre el procesamiento de las órdenes»*. La siguiente declaración, proveniente de una de las entrevistas realizadas a un auditor, resumiría perfectamente muchas de las opiniones recogidas en este mismo sentido, con un elevado grado de consenso, por los miembros del panel: *«...la implantación de la ISO 9000 si se hace correctamente contribuye a unificar las formas de trabajo de los trabajadores y los criterios a seguir, lo que afecta muy positivamente sobre las operaciones. Se establece una sistemática de trabajo y se deja de lado la improvisación. Ésa, y no otra, es la principal aportación de este tipo de sistemas a la mejora de las operaciones»*. Asimismo, los expertos también señalan que mediante la implantación de la ISO 9000 se contribuye a lograr un mayor cumplimiento de los plazos de entrega establecidos, tanto interna como externamente.

En lo que respecta a los efectos que provoca la implantación de la ISO 9000 sobre los resultados económicos, se ha de señalar que se produjo una unanimidad total en la opinión de los expertos: consideraban que no se puede establecer una relación causal directa entre la implantación de estas normas y la mejora de los resultados económicos. Por el contrario, un

efecto importante que produce la certificación ISO 9000 sobre los resultados de la empresa, según los expertos, consiste en la mejora de la imagen de marca que ofrece la empresa.

Gráfico 5.10. Resultados de la ISO 9000 sobre las operaciones



Fuente: Arana, 2004.

Por otro lado, algunos expertos señalaron que también resultaba de interés referirse a la incidencia de la aplicación de los Sistemas de Calidad sobre la mejora de la calidad de los productos y servicios. Tanto en las circulaciones del panel como en las entrevistas realizadas posteriormente, se observó que existían opiniones muy diferenciadas respecto a este punto. Así, a gran parte de los panelistas no les parecía pertinente referirse a la influencia de los modelos de Gestión de la Calidad sobre la calidad de los productos o servicios, porque les parecía algo «redundante» en el siguiente sentido: «¿Qué es un producto o servicio de calidad? El producto o servicio que satisface al cliente. Pues bien, los modelos de Gestión de la Calidad tienen por objetivo satisfacer al cliente, es decir, mejorar la calidad de los productos o servicios». Por el contrario, otros expertos —fundamentalmente consultores y directivos— sí que establecían cierto matiz, ya que diferenciaban lo que era «la calidad del sistema de gestión que la empresa implantaba en su organización», de la «calidad intrínseca de los productos o de los servicios que la empresa oferta; entendida la calidad como un conjunto de características técnicas como la fiabilidad del producto, la durabilidad, las características de las materias primas que incluye, etcétera». Como se puede observar, subyace en esta disparidad de criterios de los expertos la discusión clásica sobre el objeto de estudio en Gestión de la Calidad ya recogida en el capítulo segundo de este Informe.

En el cuadro 5.4 se recoge un resumen muy sintético de la opinión general del panel de expertos sobre la influencia de la ISO 9000 en los resultados de las empresas.

En cuanto a la influencia de la utilización de la Gestión de la Calidad Total conforme al modelo EFQM sobre los resultados empresariales, resulta destacable la diferente valoración realizada por los expertos en comparación con los efectos operacionales de las implantaciones ISO 9000. Así, los expertos señalaban, con un grado de consenso elevado y otorgándoles una mayor puntuación que para el caso de la ISO 9000, que la utilización del modelo de autoevaluación EFQM contribuye a reducir las no-conformidades, a reducir los costes de la calidad, a que se genere un ahorro de costes y a que se produzca un aumento de la seguridad de las operaciones, que, en definitiva, favorece una disminución de los errores y defectos producidos.

Cuadro 5.4. Resultados de implantar ISO 9000 según el panel Delphi

|   | Opinión general  | Grado de acuerdo  |
|---|--|---|
| Efectos sobre las operaciones                         | – Tiene efectos positivos ya que se ejerce un mayor control y seguimiento sobre el procesamiento de ordenes y mejora la seguridad de las operaciones.            | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
|   | – Contribuye a disminuir el plazo de entrega y los errores y defectos.   | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●● Mi ●●●●○ |
| Efectos sobre los resultados económicos               | – La implantación de la normativa ISO 9000 no tiene consecuencias importantes sobre los resultados económico-financieros.  | D ●●●●● E ●●●●●<br>C ●●●●● Ea ●●●●●<br>A ●●●●● Mi ●●●●● |
| Efectos sobre los trabajadores                        | – La implantación de la normativa ISO 9000 no tiene consecuencias importantes sobre los trabajadores, si bien éstos en muchos casos se sienten más controlados.  | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●○ Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●○ |
| Efectos sobre los clientes                            | – Tiene efectos positivos ya que ayuda a disminuir las quejas y a aumentar la repetición de las compras.   | D ●●●●○ E ●●●●●<br>C ●●●●○ Ea ●●●●●<br>A ●●●●○ Mi ●●●●● |
| Efectos sobre la imagen                               | – La certificación provoca una mejora de la imagen. Por ello, en muchos casos se utiliza como una importante herramienta publicitaria.                           | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●●<br>A ●●●●● Mi ●●●●○ |
| Efectos sobre la calidad de los productos y servicios | – Al aumentar el control de las operaciones y de los materiales, se reducen los defectuosos y también se mejora la calidad de los productos y servicios finales. | D ●●●●○ E ●●●●○<br>C ●●●●● Ea ●●●●○<br>A ●●●●○ Mi ●●●●● |

Fuente: Arana, 2004.

En este ámbito, un directivo de empresa establecía una relación estrecha entre el factor motivador de implantar el modelo EFQM y su incidencia en los resultados operacionales, afirmación que también era respaldada por el resto de los directivos y por la mayor parte de los demás expertos que formaban el panel: «Las operaciones principalmente mejoran por la actitud de los trabajadores, que se ven más motivados y participan más en el proceso de detección y solución de problemas».

Con respecto a los resultados económicos, los miembros del panel señalan que éstos se ven influidos positivamente, ya que un mayor contacto con proveedores y clientes, así como el logro de una mayor motivación de los empleados contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa, que a su vez permite aumentar la rentabilidad económica y las ventas obtenidas.

En relación con la influencia de la implantación de estos modelos sobre los empleados, tal y como se muestra en el gráfico 5.11, los expertos destacaban, con un nivel de consenso muy elevado, que la consecuencia más directa consiste en que éstos se ven más involucrados en la empresa, lo que provoca que tiendan a aportar más sugerencias. Además, se sienten más seguros y reconocidos, aspectos que influyen directamente en que se sientan más motivados y satisfechos en su trabajo.

Gráfico 5.11. Efectos que provoca la implantación del modelo EFQM sobre los empleados



Fuente: Arana, 2004.

Cuadro 5.5. Resultados de la utilización del modelo EFQM según el panel Delphi

|   | Modelo EFQM  | Grado de acuerdo                                  |
|---|--|---|
| Efectos sobre las operaciones                         | – Tiene efectos positivos ya que contribuye a la reducción de costes, de errores y defectos y del plazo de entrega, así como al aumento de la seguridad de las operaciones.  | D ●●●○ E ●●●○<br>C ●●●○ Ea ●●●●<br>A ●●●○ Mi ●●○○ |
| Efectos sobre los resultados económicos               | – La GCT contribuye a fortalecer la relación entre clientes y proveedores, lo que afecta positivamente a la cifra de facturación y a la rentabilidad.  | D ●●●○ E ●●●●<br>C ●●●○ Ea ●●●●<br>A ●●●○ Mi ●●○○ |
| Efectos sobre los trabajadores                        | – Se observa una mayor implicación de los empleados en la empresa, lo que contribuye a mejorar su aportación de sugerencias, seguridad en el trabajo, motivación y satisfacción.   | D ●●●○ E ●●●●<br>C ●●●● Ea ●●●○<br>A ●●●○ Mi ●●○○ |
| Efectos sobre los clientes                            | – La satisfacción del cliente aumenta tras la implantación. Además, entre otros aspectos se observa una mayor repetición de sus compras y una disminución de las quejas realizadas.  | D ●●●○ E ●●●●<br>C ●●●● Ea ●●●●<br>A ●●●○ Mi ●●○○ |
| Efectos sobre la imagen                               | – La imagen de marca mejora por dos motivos: por un lado, contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes y, por otro, los reconocimientos obtenidos por algunas de estas empresas les permite obtener una situación preferente. | D ●●●● E ●●●○<br>C ●●●● Ea ●●●●<br>A ●●●● Mi ●●●● |
| Efectos sobre la calidad de los productos y servicios | – La implantación contribuye a adecuarse en mayor medida a los objetivos del cliente, por lo que se mejora la calidad de los productos o servicios.  | D ●●●○ E ●●○○<br>C ●●●● Ea ●●●●<br>A ●●●○ Mi ●●○○ |

Fuente: Arana, 2004.

Otros efectos señalados por los expertos que también tuvieron un grado de consenso elevado fueron la disminución de las quejas y la mayor tendencia de los clientes de cara a repetir las compras en las empresas que funcionan con modelos de Gestión de la Calidad Total.

En lo que respecta a la imagen de marca, existe un grado de consenso muy elevado, ya que la mayoría de los expertos señala que se logra una mejora indudable. Este hecho se debe, según los expertos, a dos motivos principales: por un lado, debido a la mejora de la satisfacción de los clientes externos de la empresa inherente a la aplicación de un modelo de autoevaluación de Gestión de la Calidad Total; y por otro, debido a que desde distintos medios se toma a estas empresas como grupo de referencia empresarial, es decir, como ejemplo de modelo de dirección empresarial a seguir, aspecto que indudablemente sirve para mejorar la imagen que estas empresas tienen de cara al público. Por estos motivos, estas empresas no dudan en mostrar pruebas del éxito conseguido, ya que estos reconocimientos en numerosas ocasiones les ayudan a posicionarse en una situación preferente.

De la opinión del panel de expertos se desprende, en síntesis, que la implantación de los modelos de Gestión de la Calidad influye de forma positiva en los resultados de las empresas, principalmente mediante la mejora de las operaciones, la eficiencia y los costes de las actividades internas de la empresa. Asimismo, existió un grado de consenso muy elevado al señalar la importancia de la implantación de los modelos sobre la imagen de calidad de la empresa en el mercado.

Con todo, algunos de los expertos consultados nos subrayaron que la imagen que los reconocimientos asociados a estos modelos transmiten —ya sea en forma de certificados o de premios— no es estática, dado que según ellos el valor de dichos certificados o premios es inversamente proporcional al número de certificados o premios en circulación. En este sentido, los expertos opinaban que el crecimiento de la utilización de las normas ISO 9000 estaba ya cerca de su saturación, mientras que la utilización de la Gestión de la Calidad Total basada en el modelo de autoevaluación EFQM parecía encontrarse en una fase anterior, de gran crecimiento y, debido al gran impulso que recibía por parte de diferentes organismos institucionales, se le auguraba un futuro más prometedor.

### **5.5. Aportación del informe «Análisis de la calidad de las pymes de la Comunidad Autónoma Vasca y de su incidencia en los resultados económicos»**

Este informe, realizado por los profesores Aguirre, Albizu, Charterina, Forcada y Landeta del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU (2004), fue fruto de la colaboración entre Confebask, Confederación Empresarial Vasca, y dicho Instituto.

El Informe tenía por objetivo principal analizar cuál era la relación existente entre «la calidad de la gestión (total y parcial) de las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca (CAPV) y los resultados económicos que alcanzan estas empresas» (Aguirre *et al.*, 2004). El Informe se centró en el caso de las pequeñas y medianas empresas, y en su apartado empírico participaron 943 empresas que respondieron a un cuestionario diseñado a tal efecto.

El Informe no se centra en el análisis del impacto de las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad en las empresas vascas, sino que, con otra perspectiva de estudio, se centra en el análisis del efecto que tiene sobre la actividad empresarial una serie de instrumentos de gestión de naturaleza y alcance diverso, pero que los autores analizan tomando como referencia el modelo de autoevaluación EFQM<sup>39</sup>. A continuación se sintetizan los resultados obtenidos en el mencionado informe sobre la introducción en las empresas vascas de las herramientas de gestión más relacionadas con la Gestión de la Calidad.

---

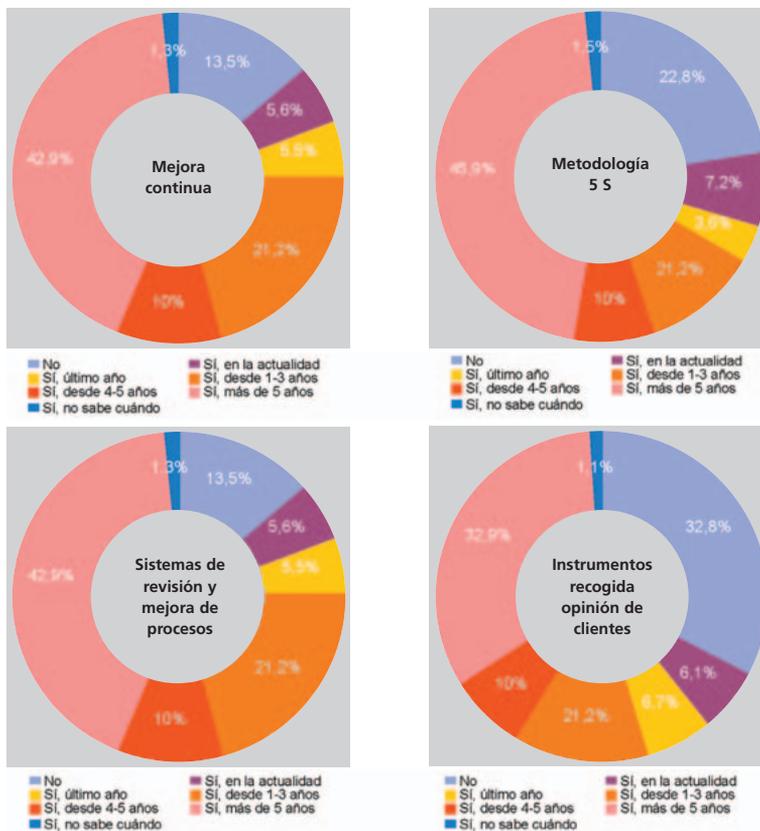
<sup>39</sup> Para una síntesis de los resultados del estudio se puede consultar el artículo publicado por sus autores en la revista *Ekonomiaz* (Aguirre *et al.*, 2007).

Tal y como se recoge en el gráfico 5.12, las pymes vascas encuestadas contaban con un grado muy notable de utilización de la metodología de la mejora continua (un 86,5%), y se observaba un fuerte impulso de la mejora continua en los tres años anteriores a la recogida de la información. El estudio constataba, asimismo, que la mejora continua estaba más extendida en las empresas de mayor dimensión, aunque el nivel de implantación de ésta entre las pequeñas empresas era también muy alto (un 81,1%).

La metodología de las «5 S» también contaba con un alto grado de utilización: más de tres cuartas partes de las empresas encuestadas la utilizaban, y no existía una diferencia significativa en su utilización en función de la dimensión empresarial, ni en función de la clasificación sectorial utilizada.

Otro de los aspectos analizados, la utilización de sistemas de revisión y mejora de procesos, también merece una mención especial: un 86,5% de las empresas encuestadas decían utilizarla y era, además, una herramienta que había ganado aceptación en los últimos años. Para el caso de esta herramienta se comprobó que la dimensión de la empresa estaba positivamente relacionado con la gestión por procesos: el 95% de las empresas de mayor dimensión encuestadas lo aplicaba, mientras que su utilización en las pequeñas era del 61,5%. Por sectores destacaba su utilización en las empresas industriales, aunque casi la mitad de las del sector primario y dos tercios de las de servicios también la utilizaban.

Gráfico 5.12. Utilización de herramientas relacionadas con la Gestión de la Calidad por las pymes vascas



Fuente: adaptado de Aguirre et al., 2004.

Por último, en lo que respecta a la utilización de mecanismos directos de conocimiento y medición de la satisfacción del cliente, se constató que la mayoría de las empresas consultadas (un 67,2%) realizaba encuestas y recababa, la opinión de sus clientes. En este caso, la dimensión y el sector de actividad también influían en el nivel de utilización: las empresas más grandes la utilizaban mucho más (un 86,4%) que las más pequeñas (un 56,9%), y la herramienta también se utilizaba más en la industria (un 70,1%) que en el sector servicios (66,4%) y el primario (un 46,6%).

En el informe se trató de analizar, asimismo, la correlación existente entre la utilización de las herramientas de gestión —de las anteriormente analizadas y de muchas otras— sobre la mejora de los resultados económicos de las empresas, tanto con el crecimiento de las ventas como con el de la rentabilidad. Se comprobó, en concreto, que, a mayor nivel de calidad en la gestión, las personas encuestadas mostraban esperanzas de obtener mejores resultados en términos de ventas —rentabilidad subjetiva, es decir, manifestada por los encuestados—, así como en la rentabilidad objetiva —obtenida de los estados contables de las empresas<sup>40</sup>—. No obstante, tal y como se subrayaba en el informe «ello no implica necesariamente que exista una relación causal entre estas variables, ni que, existiendo, la capacidad explicativa de cada herramienta en los resultados de la empresa sea significativa» (Aguirre *et al.*, 2004).

## 5.6. Aportación del informe «Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas»

Este estudio se realizó en el marco del Foro de Competitividad Euskadi 2015, con el objetivo de conocer el estado de la competitividad de las empresas vascas. Se desarrolló en dos fases diferenciadas: una fase cualitativa basada en 40 entrevistas realizadas a directivos de empresas vascas, y una fase cuantitativa con 865 empresas encuestadas. A continuación se recogerán, de forma muy breve, algunos aspectos que se analizaron en el informe relacionados con la Gestión de la Calidad.

En el estudio cualitativo se destacaba como una de las fortalezas más citadas la relativa a la *calidad, flexibilidad e innovación en la gestión*. Según los autores del informe, el balance recogido al respecto era muy positivo, y posiblemente se debía «al acierto de las políticas emprendidas en Euskadi hasta la fecha en esta materia (...) desarrolladas por entidades como Gobierno Vasco, SPRI, Euskalit, alguna Diputación Foral (más especialmente la de Bizkaia con programas como PREMIE)» (Aguirre *et al.*, 2006).

Se hacía hincapié, asimismo, en la fortaleza derivada de «una cultura de calidad —al menos técnica y objetiva<sup>41</sup>— muy asumida por nuestras empresas que entre otras cosas se traduce en una significativa abundancia de certificaciones conforme a las normas de aseguramiento más exigentes» (Aguirre *et al.*, 2006).

El informe mencionaba que se trataba de un hecho «muy positivo y un elemento de diferenciación importante para nuestras empresas en la lucha competitiva frente a los competidores emergentes de bajo coste, y en nuestras posibilidades de entrada y aprovechamiento de las oportunidades comerciales que ofrecen esos países emergentes (que son demandantes también de productos de tecnología media alta y de calidad)» (Aguirre *et al.*, 2006).

---

<sup>40</sup> Obtenidas, según los autores, de la base de Dun and Bradstreet, Registro Mercantil y Registro de Cooperativas, aunque, en muchos casos con una calidad de datos escasa, y tan sólo para el 70% de las empresas de la muestra.

<sup>41</sup> Según la definición recogida en el citado informe la «Calidad técnica y objetiva» estaría relacionada con atributos tales como eficacia en el desempeño de la función básica, fiabilidad/resistencia, longevidad, etcétera.

Sin embargo, en el estudio también se mencionaba que dicha «sobrecalidad» o no era valorada suficientemente, o no era percibida por la clientela de las empresas, por lo que esta deficiencia debería resolverse con un adecuado esfuerzo de la función comercial de la empresa. Asimismo, se consignaba que muchas de las personas entrevistadas subrayaban la conveniencia de migrar «desde una buena calidad hacia una calidad excelente y una oferta de muy alto valor (...) por lo que la fortaleza comentada es valiosa y no sólo no debe abandonarse, sino que debería incluso reforzarse» (Aguirre *et al.*, 2006).

Se subraya también que existía en las personas entrevistadas una percepción generalizada de que «la calidad técnica ofrecida por nuestras empresas es muy positiva pero que debemos seguir mejorando en calidad de gestión (...) lo que sin duda conduciría a la generación de eficiencias internas que derivarían por ejemplo en ahorros en costes muy necesarios, un mejor liderazgo y una dirección estratégica mejor enfocada, así como a una mayor adaptación de toda la empresa al cliente tanto interno como externo (que contribuiría a su fidelización y desarrollo)» (Aguirre *et al.*, 2006).

En definitiva, el informe destaca la fortaleza que los autores denominan como «Gestión y organización innovadora y flexible», es decir, una «gestión orientada al cliente, buen funcionamiento interno, descentralización, etc. (incluye aplicación de EFQM, minifábricas, grupos de mejora, herramientas de gestión del conocimiento, etc.)» (Aguirre *et al.*, 2006). Se valora también que el balance en todo lo referido a calidad e innovación en gestión en su más amplio sentido es muy positivo, al tiempo que se subraya que estos esfuerzos no sólo no deben darse por ya realizados y concluidos a modo de «misión cumplida», sino que deberían seguir desarrollándose e incluso reforzándose.

Con todo, los propios autores del estudio señalan que estas opiniones de las personas consultadas deben ser matizadas porque su participación en el estudio se basó en un muestreo reputacional que llevó a entrevistar sólo a los directivos de las empresas de la CAPV destacadas por su capacidad de gestión. «Cabe por ello pensar», afirmaban los autores, «que sean también empresas mejor gestionadas que la media de las empresas del país y que por lo tanto haya otras muchas que no sean tan innovadoras en gestión» (Aguirre *et al.*, 2006).



# Capítulo 6: Aportaciones empíricas del trabajo de campo realizado

## 6.1. Introducción: planificación y descripción del trabajo de campo realizado

En este punto se va a resumir el proceso de planificación y el contenido del trabajo de campo que se ha desarrollado de forma específica para este Informe.

De acuerdo con los objetivos propuestos, eran dos los principales fenómenos concretos relacionados con la difusión de la Gestión de la Calidad y su influencia en la competitividad de las empresas que eran objeto de análisis en el trabajo de campo: por un lado, el proceso de implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad basados en estándares internacionales, principalmente ISO 9001; y por otro, la adopción de modelos de Gestión de la Calidad Total, en particular los basados en el modelo de autoevaluación EFQM.

Así las cosas, el trabajo de campo planificado y desarrollado en el ámbito de este Informe fue el siguiente:

- Se planificó una encuesta dirigida a evaluadores de Euskalit con experiencia en la evaluación del modelo EFQM en organizaciones de la CAPV.
- Una serie de entrevistas personales dirigidas a diferentes agentes involucrados en la introducción de la Gestión de la Calidad en la CAPV.
- Se analizó una base de datos de información económico-financiera generada a tal efecto por el Instituto Vasco de Competitividad.

No se planificó la realización de un trabajo de campo basado en metodología cuantitativa de recogida de información mediante encuesta dirigida a las empresas certificadas según ISO 9001 en la CAPV, porque, según la experiencia del equipo investigador, se estimaba muy costoso y difícil llegar a tasas de respuesta significativas. Se ha de tener en consideración, además, que ya se contaba, como ha quedado reflejado en el apartado anterior, con información empírica previa respecto a la introducción de estos sistemas.

Se planificó, por el contrario, la realización de un trabajo de campo cuantitativo dirigido a evaluadores de Euskalit con experiencia en la evaluación del modelo EFQM. De esta forma se estimaba que se podía obtener una interesante información de primera mano de dos grandes grupos de agentes involucrados en la introducción de la Gestión de la Calidad en la CAPV: por un lado, la información procedente de las empresas industriales y de servicios que, conforme a la información aportada por Euskalit, habían utilizado o estaban comenzando a utilizar el modelo de autoevaluación EFQM (pues la mayor parte de los evaluadores tenían dicha procedencia), y, por otro lado, de las consultorías, formadas tanto por empresas, como por *freelances*, involucradas en dicho proceso. Se trataba, además, de un estudio que todavía no había sido llevado a cabo en la CAPV y que, con la colaboración de Euskalit, pudo realizarse de forma muy satisfactoria y con una tasa de respuesta aceptable. En este sentido, se ha de

agradecer una vez más la ayuda recibida por parte de Euskalit, que resultó fundamental para que este trabajo de campo resultara exitoso.

La encuesta se diseñó de acuerdo con los objetivos del estudio, la literatura nacional e internacional disponible y los trabajos de investigación previos de los autores realizados en el ámbito de la Gestión de la Calidad. En su diseño también resultó enriquecedora la aportación realizada por Euskalit, en la persona de su director, Mikel Ugalde.

La encuesta, diseñada principalmente con preguntas abiertas dadas las características de las personas encuestadas, estaba estructurada en tres apartados principales: en el primero se consultaba a los encuestados sobre la incidencia de los modelos ISO 9001 y el modelo de autoevaluación EFQM en sus organizaciones —evidentemente, este apartado tan sólo era cumplimentado por los evaluadores que pertenecían a empresas con experiencia en la implantación de dichos modelos—; en el segundo se preguntaba a los encuestados sobre la difusión de la Gestión de la Calidad en la CAPV en general; y, en el último, se solicitaba una valoración de la aportación realizada por los diferentes colectivos implicados en la difusión de la Gestión de la Calidad en la CAPV.

Este trabajo de campo se realizó entre febrero de 2007 y abril de 2007. La encuesta fue enviada a un total de 264 evaluadores, una vez filtrada la base total de evaluadores en activo puesta a disposición de los autores por Euskalit (es decir, aquellos que habían realizado una evaluación externa en 2006). La base original —es decir, la base total de evaluadores sin filtrar— contaba con 597 registros correspondientes a otros tantos miembros del Club de Evaluadores, de la que se eliminó a los evaluadores del ámbito educativo, sanitario, de las entidades no lucrativas y de las Administraciones Públicas. Este filtro se realizó porque, dados los objetivos del estudio, se pretendía obtener sobre todo la visión del fenómeno de la implantación de la Gestión de la Calidad del ámbito industrial y de los servicios, sin centrarnos en los casos del sector de la educación y el sanitario que cuentan, a nuestro entender, con una especificidad muy marcada.

La distribución sectorial de la procedencia de los 264 evaluadores consultados fue la siguiente: 115 pertenecían a empresas industriales (es decir, un 44% del total), 93 al sector de la consultoría (un 35% del total) y los 56 restantes (un 21%) al sector genérico de servicios, incluyéndose en este sector también a evaluadores de empresas sin ánimo de lucro de dicho sector.

Una vez identificado el público objetivo, Euskalit envió una circular a estas personas, informándoles de que en el plazo de una semana se les iba a remitir el cuestionario, siempre y cuando se mostraran interesados en participar en el estudio. Una vez pasado dicho plazo, se remitió el cuestionario, en las versiones de euskera y castellano, junto con una carta de presentación de éste. Dichos envíos se realizaron por correo electrónico, con los cuestionarios enviados como archivos adjuntos en formato de formulario de MS Word, es decir, en un formato muy sencillo de cumplimentar. A las cuatro semanas del primer envío se realizó un segundo recordatorio.

En total fueron 107 las respuestas válidas obtenidas, lo cual corresponde a una tasa de respuesta de un 40,53%, una tasa muy aceptable para este tipo de estudios. Del total de respuestas recibidas, 46 (es decir, un 43% del total de respuestas) provenían de empresas industriales, 32 (un 30%) de empresas de servicios y 29 (un 27%) al sector específico de la consultoría. Desde aquí, una vez más, les reiteramos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que participaron en el estudio cumplimentando el cuestionario.

Este estudio descriptivo fue complementado con una serie de entrevistas en profundidad a diferentes agentes involucrados en la difusión de los Sistemas de Calidad y los modelos de Calidad Total en la CAPV: miembros de las organizaciones tractoras, representantes de asociaciones empresariales, representantes de clusters, empresas consultoras, evaluadores, organismos certificadores, representantes de las Administraciones Públicas (del Gobierno Vasco y

de las tres Diputaciones Forales), fundación Euskalit y representantes de los principales sindicatos de la CAPV<sup>42</sup>.

Este trabajo de campo se desarrolló entre octubre de 2006 y mayo de 2007. En total se contactó con cerca de 40 agentes que, de forma directa o indirecta, se encontraban, a nuestro entender, muy involucrados con la promoción de la Gestión de la Calidad en la CAPV. Por desgracia, no todos los agentes consultados accedieron a colaborar en esta fase del trabajo de campo, debido, sobre todo, a problemas de agenda. Una vez se dio por finalizado el trabajo de campo, se contó con la participación de 24 agentes que nos realizaron unas aportaciones de gran interés para los objetivos de este Informe. Una vez más les transmitimos nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos por su participación.

Se ha de subrayar que tanto las aportaciones de la encuesta realizada a los evaluadores de Euskalit, como las aportaciones recogidas en las entrevistas desarrolladas —a excepción de las de los representantes de las Administraciones Públicas—, se recogerán y analizarán en este Informe de forma anónima, tal y como se subrayó a las distintas fuentes consultadas. Con esta práctica se pretende lograr que las personas encuestadas o entrevistadas realicen una aportación lo menos cohibida y lo más natural posible y que, en definitiva, resulte enriquecedora para todos los agentes involucrados y dicha aportación que no se quede en un discurso demasiado formal y acrítico.

Por último, también se ha de hacer referencia, aunque brevemente, pues la planificación de este estudio se analizará en profundidad en el punto 6.4.2 de este apartado, al estudio cuantitativo realizado a partir del análisis de una base de datos de información económico-financiera que fue generada a tal efecto por el Instituto Vasco de Competitividad. La base en cuestión se confeccionó a partir del cruce de los datos incluidos en el Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores, el registro de empresas certificadas del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco y los registros correspondientes a las empresas vascas de la base de información económico-financiera de SABI de Bureau van Dick.

A continuación se recogen los principales resultados de los diferentes estudios empíricos desarrollados, ordenados por la temática de atención que se especifican en los títulos de cada uno de los puntos del presente capítulo del Informe.

## 6.2. Análisis del proceso de difusión de ISO 9001 y EFQM en las empresas vascas

En este breve apartado trataremos de sintetizar, conforme a la información primaria obtenida por medio de la encuesta y las entrevistas llevadas a cabo, cuáles han sido los factores

---

<sup>42</sup> Merece, a nuestro entender, un comentario especial nuestra decisión de entrevistar a los representantes sindicales de los trabajadores de las empresas vascas, dado que no suele ser habitual que en estudios de estas características sean consultados dichos agentes.

Entendemos que en un ámbito de investigación como el que nos ocupa, donde la participación y adhesión de los trabajadores a los programas de mejora en la gestión empresarial resulta tan importante, se ha de evitar uno de los reduccionismos más habituales de muchas de las investigaciones de corte empírico, que no es otro que el de equiparar la opinión de los directivos de las empresas a «la opinión de las empresas». Debido a ello, y tomados en consideración los objetivos de este Informe, así como las limitaciones de trabajo de campo factible para su realización, se trató de recoger la opinión de los representantes de los empleados de las empresas.

Ahora bien, a pesar de la insistencia en la colaboración de los principales sindicatos de la CAPV, la mayor parte de ellos declinaron su colaboración, y tan sólo dos sindicatos accedieron a colaborar en el Informe, pero, tras diversos intentos infructuosos para concretar la entrevista con uno de ellos, tan sólo una central sindical participó de forma activa en el trabajo de campo, si bien se ha de subrayar el gran interés de las aportaciones que se recogieron por parte de dicha central.

que han influido en el proceso de difusión general de la norma ISO 9001 y el modelo de autoevaluación EFQM en la CAPV. Se señalarán, asimismo, algunos de los claroscuros que se nos han destacado en dicho proceso, cuestiones estas que se completarán más adelante con la valoración de la labor de los diferentes agentes recogida en el punto quinto de este capítulo del Informe.

En lo que se refiere al análisis de las causas que han motivado la difusión intensa de las normas internacionales ISO 9000 en la CAPV, muchas de las personas encuestadas y entrevistadas otorgaban un peso importante a la tradición industrial del tejido económico vasco y, en especial, al peso de las pequeñas y medianas empresas auxiliares en dicho tejido. En opinión de estas personas, se ha producido un efecto de implantaciones y certificaciones en cadena muy fuerte. Un directivo de una reconocida consultoría nos recalcó, en este sentido, el factor de arranque tan importante que jugaron algunos sectores industriales como el sector auxiliar de la automoción, o el de la máquina-herramienta, que, tras la fuerte crisis de principios de los noventa, *«espabilaron tras haberle visto las orejas al lobo, y entraron de lleno en la mejora de la gestión interna de las empresas aprovechando la ocasión de la exigencia, por parte de los principales clientes, de la certificación ISO 9001»*. *«En el resto de sectores»*, nos señaló, *«tras ver los beneficios que podían obtenerse con su implantación, [la norma ISO 9000] se fue extendiendo (...) Euskadi es suficientemente pequeño para que funcione el boca-oreja»*.

En las opiniones recogidas se destaca, asimismo, la importante labor realizada en sus inicios por el Gobierno Vasco y algunas Diputaciones Forales para la promover la implantación de la norma en las empresas, tanto del ámbito industrial, como del ámbito de los servicios (por ejemplo, en el sector de la Formación Profesional o incluso en el de la sanidad). Se destacó también la labor realizada desde algunos de los clusters de la CAPV, así como la trascendencia de la creación de la delegación de Aenor en esta comunidad.

Existen, para las personas consultadas, algunas cuestiones que deberían ser objeto de mejora en la promoción de la difusión de esta norma en las empresas de la CAPV. Se señala, por ejemplo, la necesidad de que se produzca una mayor concienciación de muchos de los directivos de las empresas, que, todavía, no han acabado de *creer* en las virtudes de estas normas. Se sostiene también que la difusión de las normas ha sido apoyada, en ocasiones, con subvenciones institucionales de carácter horizontal o vertical (sectorial), pero que dichas ayudas se han solido centrar, por lo general, en ayudas de carácter económico sin que se hayan puesto en marcha programas de ayudas generales que se hayan materializado en otro tipo de apoyos como los que sí se han producido en algunos sectores económicos específicos (por ejemplo, en el sector de la construcción, con el programa Eraikal).

El impulso otorgado por el Gobierno Vasco a través de sus diferentes programas sectoriales de promoción del modelo fue valorado como el factor clave para la difusión tan exitosa del modelo de autoevaluación EFQM. Se subrayó la trascendencia de la labor ejercida por el ejecutivo autónomo no sólo desde el punto de vista de la oferta de los programas de tracción, sino también desde el punto de vista de la prescripción de demanda de algunos sectores como el de la educación, en las enseñanzas medias y en la formación profesional, y el la sanidad.

Merece también una mención especial la trascendencia que las personas encuestadas y entrevistadas otorgan a la labor realizada por Euskalit en la divulgación y sensibilización sobre la Excelencia en el entorno empresarial. Se destaca, asimismo, el apoyo dado a Euskalit por parte de diversas instituciones, organismos, empresas y particulares. En opinión de las personas consultadas, se ha demostrado que muchos de los impulsores del modelo EFQM han trabajado con entusiasmo y con mucha *«labor altruista»*.

También se destaca la importancia de la claridad del planteamiento de Euskalit en su apuesta por el modelo EFQM como motor de la difusión. Se señala, en este sentido, que Eus-

kalit apostó desde sus inicios por el modelo EFQM de manera rotunda, en una coyuntura en que la norma ISO 9000 tenía un gran tirón de mercado y el futuro de la difusión del modelo EFQM no estaba tan claro.

Otro de los factores que también ha tenido una influencia notable, en opinión de las fuentes consultadas, ha radicado en el fuerte impulso que la principal corporación empresarial privada del país, Mondragón Corporación Cooperativa, ha desarrollado en sus cooperativas afiliadas, papel prescriptor que no se agota con la difusión interna del modelo en el seno del propio grupo corporativo, sino que tiene también un efecto inducido de una mayor dimensión.

Se destacó también la implicación generalizada de muchos agentes empresariales y sociales en la difusión del modelo EFQM, y la gran relevancia social lograda por dicho modelo, fruto, entre otros factores, de la gran presencia del modelo en los medios de comunicación, por ejemplo con la difusión pública de los reconocimientos obtenidos por las organizaciones premiadas por su utilización.

Entre los aspectos que en opinión de las personas consultadas más se deberían mejorar en la difusión de la utilización del modelo en la CAPV destaca, una vez más, la necesidad de impulsar el acercamiento del modelo de excelencia de la EFQM a otros sectores diferentes del educativo y el sanitario y, en especial, al sector industrial.

Se pone de relieve también otro factor que resulta un comentario reiterativo en las aportaciones recibidas: la necesidad de que se simplifiquen muchos de los conceptos utilizados, para hacerlos más accesibles a las personas menos experimentadas y a las organizaciones de menor dimensión. Se subraya también la necesidad, ya enunciada para el caso de la norma ISO 9001, de que la Alta Dirección de las empresas se involucre, asuma riesgos y asigne recursos para tratar de avanzar en la utilización del modelo EFQM.

Algunas de las personas consultadas nos destacaron también que, si bien el proceso de reconocimiento de los logros relacionados con el modelo EFQM cumple una importante función de resonancia e incentivo, sería importante que no se asociara excesivamente el modelo a dichos premios, pues se puede correr el riesgo de saturación y de pérdida de imagen asociada a dicha saturación. Y, una vez más, se hace hincapié en la problemática relacionada con la escasa presencia en los reconocimientos otorgados de las empresas industriales, lo cual repercute de forma clara, en opinión de un número importante de las personas encuestadas y entrevistadas, en el potencial de difusión del modelo en el ámbito industrial.

En esta misma línea, algunas de las aportaciones recogidas eran muy críticas con la fuerte tendencia de organizaciones de la esfera pública o semipública a utilizar el modelo EFQM, cuestión que no tiene una correspondencia en la actividad privada, y por la que, por consiguiente, se produce también una desproporción reseñable en la presencia de este tipo de organizaciones y el resto de empresas en los reconocimientos. Todos estos factores, unidos a la tendencia natural de que sean las empresas de mayor dimensión las que tengan una mayor propensión a utilizar estos modelos de gestión avanzados, hacen que, en opinión de algunas de las partes consultadas, se limite de forma considerable la capacidad de difusión del modelo en ámbitos como el industrial, o en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

En lo que atañe a propuestas concretas destinadas a mejorar la difusión del modelo EFQM, fueron diversas las personas consultadas que nos transmitieron la necesidad de que se impulsaran foros para la puesta en común de los resultados alcanzados en los diferentes sectores (un tipo de medida que ya utiliza Euskalit en la actualidad), así como la necesidad de que se transmitiera de forma clara y explícita la idea esencial de que la Gestión de la Calidad Total no es una labor añadida al trabajo del día a día, sino el principio que debe guiar su realización.

### 6.3. La norma ISO 9001 y el modelo EFQM en las empresas vascas: motivación, obstáculos y grado de utilización

En primer lugar se analizarán cuáles han sido las principales motivaciones y los obstáculos destacados por los encuestados respecto al proceso de adopción en sus organizaciones del estándar ISO 9001 y/o del modelo de autoevaluación EFQM.

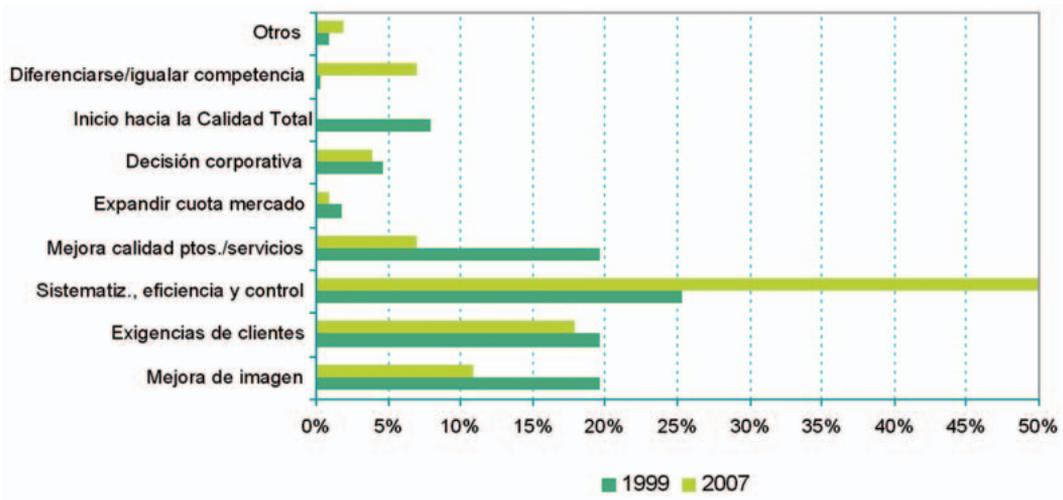
Para el caso de ISO 9001, las respuestas obtenidas se comparan con los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la CAPV en 1999 (ver punto del capítulo anterior), para así analizar también cómo han variado las percepciones de las personas encuestadas sobre estas cuestiones.

Como se observa en el gráfico 6.1, en opinión de las personas consultadas en la encuesta se constata que son mayoritarias las motivaciones de tipo interno, respecto a las de tipo externo, en lo que atañe a los factores principales que llevan a las empresas a implantar y certificar la norma ISO 9001. En concreto, la motivación relacionada con la mejora de la sistematización, la eficiencia y el control interno de la empresa es el argumento que más citan las personas consultadas como motivo principal debido al cual se implantó la norma ISO 9001 en sus organizaciones de procedencia.

En dicho gráfico se evidencia que éste era también el argumento principal alegado por los representantes de las empresas que participaron en la encuesta de 1999, aunque también se constata que dicho factor ha ganado mucha fuerza.

El segundo argumento que se cita con más frecuencia se encuentra relacionado con la exigencia de los clientes, aunque, en este caso, ha perdido fuerza respecto a la encuesta de 1999, lo mismo que sucede con el tercer argumento señalado por las personas consultadas, la mejora de la imagen externa de la empresa.

Gráfico 6.1. Motivación para la implantación de ISO 9001 (comparativa 1999-2007)



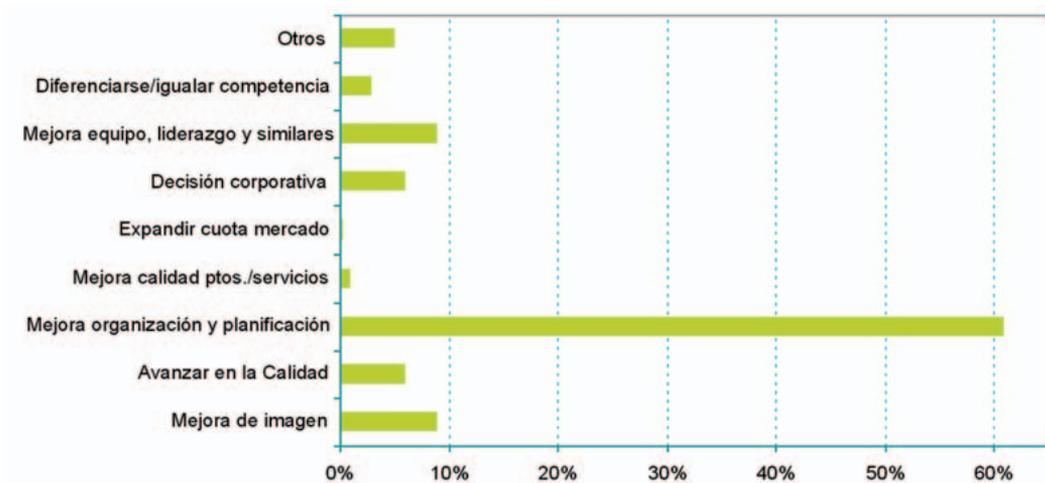
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: para el caso de la encuesta de 2007 se trata del porcentaje de respuestas en las que se destacó el factor señalado o un factor similar a él como una de las tres motivaciones más importantes para la implantación de ISO 9001; para el caso de la encuesta de 1999 se trata de la motivación señalada en primer lugar.

Destaca, por otra parte, una serie de factores que ha sido considerada de forma muy diferente respecto a la encuesta de 1999: por ejemplo, la mejora de la calidad de los productos y servicios que las empresas comercializan era un factor que se citaba con una frecuencia importante en 1999, pero, en cambio, ha sido un factor muy poco valorado en la encuesta de 2007; en la misma línea, el factor relacionado con el avance hacia la Calidad Total era un factor que contaba con un peso importante en 1999, mientras que, en 2007, no se ha considerado (quizá debido a la revisión de calado que sufrió la norma, y la consideración generalizada que se ha extendido sobre ella, como estándar que se puede relacionar con el ámbito de la Gestión de la Calidad Total).

Por último, cabe destacar el crecimiento considerable en la frecuencia en la que se ha citado el factor de diferenciación o igualación a la competencia como factor motivador para implantar ISO 9001.

Los motivos que llevan a las empresas a utilizar el modelo de autoevaluación creado por EFQM son mayoritariamente internos, de acuerdo a lo expresado por las personas consultadas. Como se observa en el gráfico 6.2, los aspectos relacionados con la mejora de la capacidad de planificación, gestión y control interno de la organización son los que se citan más frecuentemente. A una gran distancia se encuentran los relacionados con la mejora de la participación de los trabajadores, el trabajo en grupo, la motivación y la comunicación, así como otros factores que tienen que ver con la gestión de personas de la empresa. Los motivos relacionados con la mejora de la imagen externa de la empresa se encuentran también a una distancia similar. Destaca, en sentido contrario, el escaso valor otorgado al factor de motivación vinculado a la mejora de la calidad de los productos y los servicios que la empresa comercializa.

Gráfico 6.2. Motivación para la utilización del modelo EFQM



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: se trata del porcentaje de respuestas que señalaron el factor reseñado, o un factor similar a él, como una de las tres motivaciones más importantes.

Analizadas las motivaciones señaladas por las personas que provienen del ámbito industrial, y aquellas que provienen del ámbito de los servicios, no se constató la existencia de di-

ferencias reseñables ni para el caso de la norma ISO 9001, ni para el caso del modelo de auto-evaluación EFQM.

En lo que respecta a los principales obstáculos que las personas encuestadas señalan haberse encontrado en su labor de utilización de la norma ISO 9001 y el modelo EFQM en sus organizaciones de origen, cabe reseñar que, tal y como se recoge en el gráfico 6.3, las opiniones aducidas varían mucho en función del modelo de Gestión de la Calidad al que se refieren.

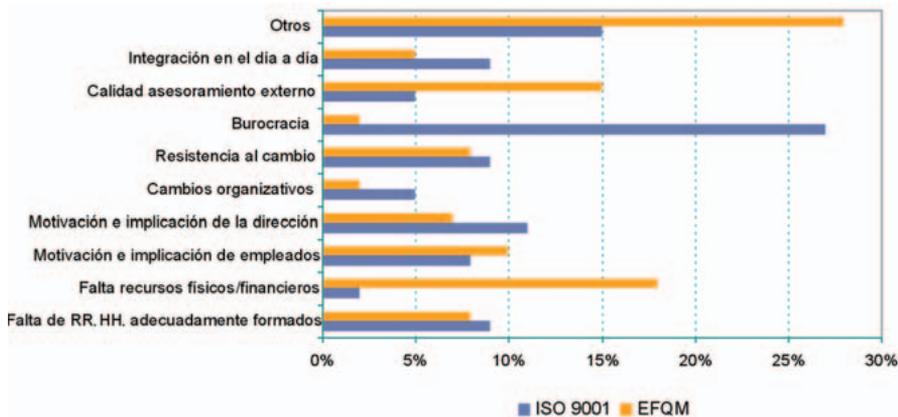
Así, para el caso de la norma ISO 9001, destaca la dificultad relacionada con la carga burocrática que, según las personas consultadas, todavía sigue acarreado la implantación y utilización de la normativa, a pesar de la revisión y la reducción del nivel de exigencia documental realizadas, en este sentido, en la revisión de la norma de 2000.

Fueron muchas también las personas encuestadas que nos indicaron la escasa motivación e implicación que los directivos de sus respectivas empresas han tenido hacia estas normas de gestión; igualmente se citaba, aunque en menor medida, la escasa motivación e implicación de los empleados al implantar y mantener vivo el sistema. Los problemas relacionados con la integración de la norma en el trabajo del día a día de la empresa sin que se vea como un trabajo añadido, y el obstáculo relacionado con las inercias y las resistencias al cambio también merecen una mención.

Las opiniones recogidas respecto a la utilización del modelo EFQM fueron mucho más heterogéneas, cuestión esta que viene reflejada en la importancia del factor «otros» en el gráfico 6.3. En cualquier caso, se ha de destacar la frecuencia con la que las personas encuestadas hicieron referencia al problema de la falta de recursos de sus organizaciones para trabajar con el modelo EFQM; en concreto se subrayaba la necesidad de tiempo y de formación que el modelo precisa. Otro de los obstáculos que se citaba con cierta frecuencia estaba vinculado a la calidad del servicio de consultoría o asesoría externa que las empresas reciben.

En cuanto a otros factores que se citaban de forma menos frecuente, aunque con mucho énfasis, cabe referirse a las dificultades que algunas de las personas consultadas habían experimentado en sus empresas a la hora de la interiorización de los principios y los criterios del modelo, es decir, a la hora de interpretar «*el lenguaje del modelo*». La falta de concienciación de la dirección y los empleados de las empresas también fue subrayada por parte de algunas de las personas consultadas, que se mostraban muy «quemadas» con dicha dificultad.

Gráfico 6.3. Principales obstáculos al utilizar ISO 9001 y EFQM



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: se trata del porcentaje de respuestas que señalaron el factor reseñado, o un factor similar a él, como uno de los tres obstáculos más importantes.

Otro obstáculo para la difusión de la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia que fue subrayado por los encuestados —y que también fue mencionado por algunas de las personas entrevistadas— tiene que ver con las dificultades que existen en nuestras empresas para establecer un nuevo paradigma de gestión de personas que tengan en cuenta, tanto en el plano estratégico, como en el operativo, los principios básicos de dicha filosofía de gestión (como, por ejemplo, la participación de los empleados). Las dificultades existentes para las relaciones laborales y la negociación colectiva en nuestras empresas no ayudan, desde luego, a superar este obstáculo.

Otros dos aspectos que también se reseñaban estaban relacionados con la complejidad de las autoevaluaciones y la exigencia de tiempo necesaria para escribir la memoria conforme a las directrices del modelo.

Analizados los obstáculos principales aducidos por las personas consultadas en función de su procedencia sectorial (industria o servicios), se constataron algunas diferencias, aunque, por lo general, no resultan muy reseñables. Respecto a la norma ISO 9001, por ejemplo, las personas encuestadas que provienen del ámbito de los servicios hacen hincapié con mucha mayor frecuencia en los obstáculos que atañen a la excesiva exigencia de documentación interna que la norma requiere: un 46% de las personas consultadas del ámbito de los servicios destacaban este factor, mientras que tan sólo un 25% de las personas que provenían de la industria que lo mencionaban. En cuanto al modelo EFQM, por el contrario, no se detectaron diferencias reseñables.

Por último, en este punto vamos a tratar de analizar el grado de adopción de los modelos por parte de las empresas en las que trabajan las personas encuestadas, tomándose como referencia el grado de utilización de algunas de las técnicas y herramientas para la mejora de la gestión que más se suelen asociar al paradigma de la Gestión de la Calidad. Nos referimos a un conjunto muy heterogéneo de herramientas y técnicas, algunas de las cuales se han solido englobar bajo diferentes términos como, por ejemplo, «las siete herramientas básicas para la calidad» (ver, Casadesús *et al.*, 2005).

*Cuadro 6.1. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad (en %)*

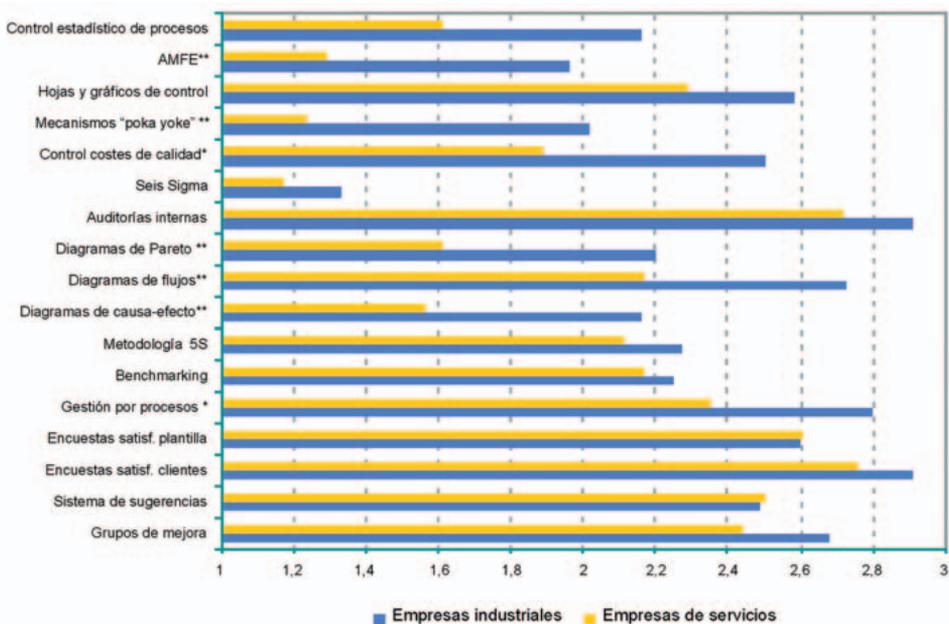
|  | Ocasionalmente | Sistemáticamente |
|--|----------------|------------------|
| Grupos de mejora                         | 31             | 63               |
| Sistema de sugerencias                   | 36             | 58               |
| Encuestas de satisfacción de clientes    | 10             | 89               |
| Encuestas de satisfacción a la plantilla | 20             | 63               |
| Gestión por procesos                     | 21             | 71               |
| Benchmarking                             | 58             | 28               |
| Metodología 5S                           | 33             | 41               |
| Diagramas de causa-efecto                | 49             | 21               |
| Diagramas de flujos                      | 27             | 66               |
| Diagramas de Pareto                      | 48             | 21               |
| Auditorías internas                      | 8              | 81               |
| Seis Sigma                               | 14             | 4                |
| Control de los costes de calidad         | 18             | 50               |
| Mecanismos «poka yoke»                   | 31             | 18               |
| Hojas y gráficos de control              | 19             | 60               |
| Análisis Modal de Fallos y Efectos       | 33             | 15               |
| Control estadístico de procesos          | 38             | 22               |

Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta.

Como se puede observar en el cuadro 6.1, la mayor parte de las herramientas consideradas cuenta con un grado de utilización bastante elevado. Sobresale, sin lugar a dudas, la utilización de las encuestas de satisfacción de clientes, la realización de auditorías internas, la gestión por procesos, la utilización de diagramas de flujos, la presencia de los grupos de mejora y la realización de encuestas a la plantilla, todas ellas con un grado de utilización sistemática superior al 60%. En sentido contrario destaca, por su escasa presencia, la utilización de la metodología Seis Sigma y el Análisis Modal de Fallos y Efectos (conocido por las siglas AMFE).

Si se analiza el grado de utilización de estas técnicas y herramientas en función de la procedencia sectorial de las personas encuestadas, se obtiene que, en términos generales, las personas que provienen del ámbito industrial señalan que existe una mayor utilización de dichas herramientas, tal y como se puede observar en la gráfico 6.4. Además, se observa que, en buena lógica, existe una utilización mucho más frecuente de herramientas que son más propias del ámbito industrial, como, por ejemplo, los mecanismos de detección de errores «poka yoke» o el Análisis Modal de Fallos y Efectos. No obstante, esta mayor tendencia a la utilización de herramientas y técnicas de la calidad también se da de forma significativa para otro tipo de recursos como los diagramas de Pareto y de causa-efecto, o la propia gestión por procesos, que no parecen, en principio, que cuenten con ese cariz tan «industrial». En suma, y con la prudencia con que en nuestra opinión ha de ser analizado siempre este tipo de datos, sí que parece constatar que las empresas del ámbito industrial tienen, según la información facilitada por las personas encuestadas, un mayor grado de utilización de las herramientas y técnicas más extendidas en el ámbito de la Gestión de la Calidad.

Gráfico 6.4. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad en las empresas industriales y de servicios



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración del grado de utilización: 1 nunca, 3 sistemáticamente. (\*) diferencias estadísticas significativas al 95% utilizándose la prueba de la U de Man; (\*\*) diferencias significativas al 99%.

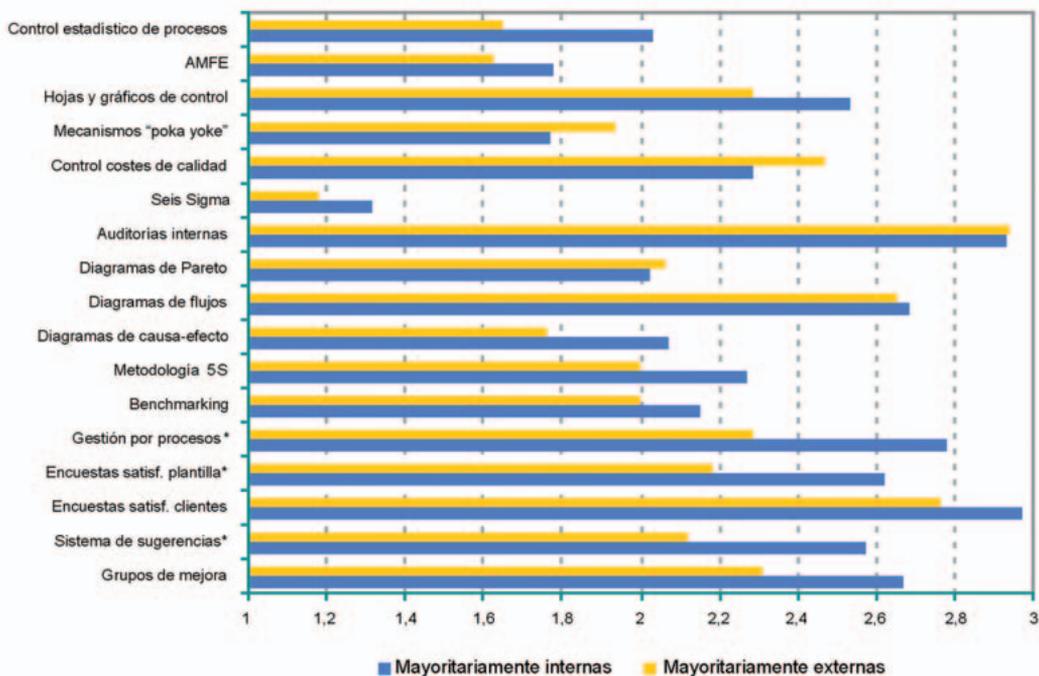
Por último, en los gráficos 6.5 y 6.6 se representa el grado de utilización de las herramientas y técnicas de calidad en función de la motivación que les ha llevado a las empresas, en opinión de las personas consultadas, a utilizar el modelo de referencia de la norma ISO 9001 o el modelo de referencia EFQM.

Como se puede observar en dichos gráficos, en términos generales existe un mayor grado de utilización de las diferentes herramientas y técnicas de gestión en los casos en los que las empresas acometieron la introducción de los citados modelos motivados por razones de tipo interno.

En el caso de ISO 9001, este hecho resulta especialmente reseñable para las herramientas de la gestión por procesos, la encuesta de satisfacción a la plantilla y el establecimiento de un sistema de sugerencias, pero también, aunque en menor medida, en la utilización de herramientas y técnicas de mayor carácter operativo como los diagramas de causa-efecto o la encuesta de satisfacción de clientes.

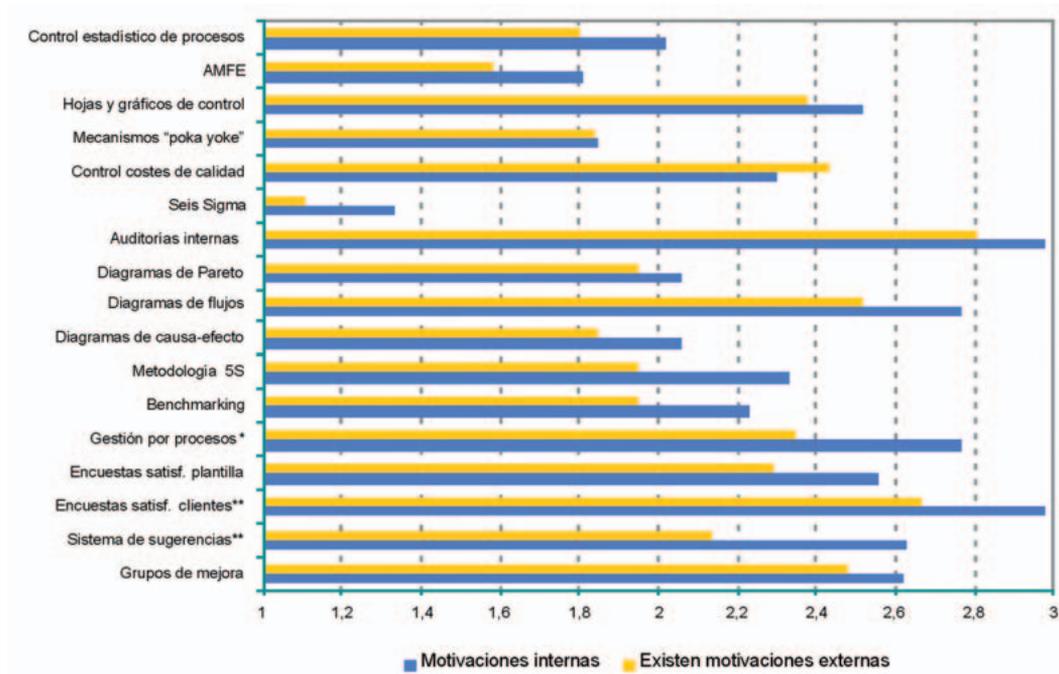
En lo que respecta al grado de utilización de las herramientas en función del factor motivador para utilizar el modelo EFQM, se ha de señalar que, en este caso, también se percibe el mismo efecto, es decir, son las empresas que utilizan el modelo motivadas por razones de tipo interno las que, en términos generales, cuentan con un grado de utilización de las herramientas y técnicas de calidad superior.

Gráfico 6.5. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad según las motivaciones para implantar ISO 9001



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración del grado de utilización: 1 nunca, 3 sistemáticamente. «Mayoritariamente internas» significa que se han mencionado más motivaciones internas que externas, y «Mayoritariamente externas» lo contrario. (\*) diferencias estadísticas significativas al 95% utilizándose la prueba de la U de Man (\*\*); diferencias significativas al 99%.

Gráfico 6.6. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad en función de las motivaciones para utilizar el modelo EFQM



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración del grado de utilización: 1 nunca, 3 sistemáticamente. «Motivaciones internas» significa que se han mencionado sólo motivaciones, y «Existen motivaciones externas» que además de motivaciones internas se han mencionado también motivaciones de tipo externo externas. (\*) diferencias estadísticas significativas al 95% utilizándose la prueba de la U de Man (\*\*); diferencias significativas al 99%.

Destacan, en la línea de lo ya subrayado para el caso anterior, la mayor utilización de la encuesta de satisfacción de clientes, de los sistemas de sugerencias y la gestión por procesos, todas ellas herramientas de importancia en el ámbito de la Gestión de la Calidad.

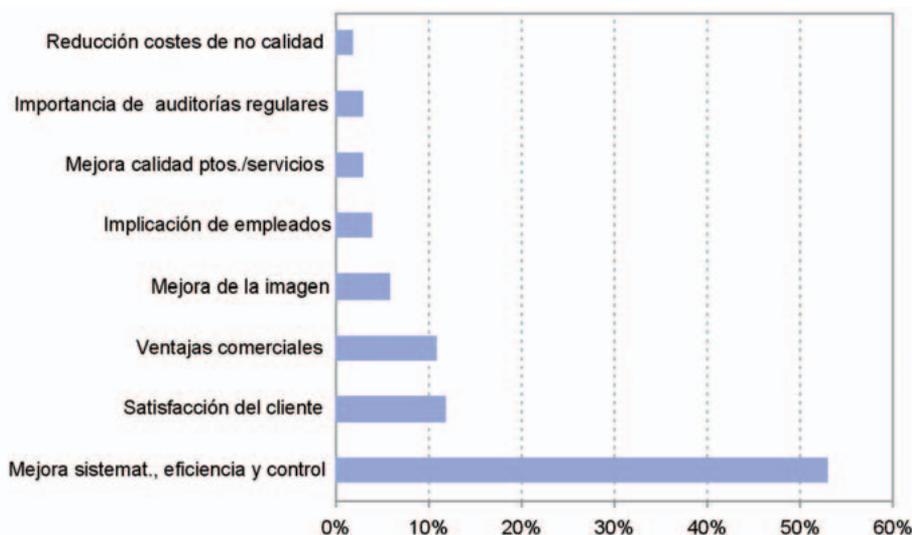
#### 6.4. Incidencia de la norma ISO 9001 y el modelo EFQM en los resultados de las empresas

##### 6.4.1. Resultados de la encuesta y de las entrevistas llevadas a cabo

Comenzaremos este punto con una explotación descriptiva de la información recogida a través de la encuesta sobre la valoración de la incidencia de la utilización de la norma ISO 9001 y el modelo EFQM en los resultados de las empresas vascas.

Tal y como se recoge en el gráfico 6.7, en opinión de las personas encuestadas la implantación de la norma ISO 9001 tiene como principal resultado la mejora de la sistematización de las actividades que se desarrollan en las empresas, la mejora de la eficiencia y el control interno de la empresa, la mejora en la toma de decisiones y la consecuente reducción de la improvisación.

Gráfico 6.7. Principales resultados de la implantación de ISO 9001 (opinión de las personas encuestadas a las preguntas abiertas)



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: porcentaje de respuestas que señalaron el factor señalado, o un factor similar al señalado, como uno de los tres resultados más importantes de la implantación de ISO 9001.

Más de la mitad de las respuestas recibidas en la pregunta abierta del cuestionario —en la que se preguntaba sobre los tres resultados principales de la implantación de la norma—, hacían referencia a estas cuestiones, o a otras muy similares. En segundo lugar, aunque a gran distancia, se aludía a la satisfacción, garantía o confianza otorgada al cliente y, con una presencia muy similar, a las ventajas comerciales y competitivas relacionadas con la capacidad de acceder a nuevos mercados o a nuevos clientes y, en cuarta posición, el resultado externo vinculado a la mejora de la imagen de la empresa. Destaca el escaso valor comparativo otorgado por las personas encuestadas a factores como la reducción de los costes de calidad o a la mayor implicación o mentalización en el trabajo de los empleados de las empresas.

Clasificadas las respuestas obtenidas en función de la procedencia industrial o de servicios de las empresas a las que pertenecen las personas encuestadas, destaca el mayor peso otorgado por las del ámbito industrial a la mejora de la sistematización, eficiencia y el control interno (un diferencial de 16 puntos porcentuales) y al factor de imagen de la empresa (diferencial de 5 puntos); y, por el contrario, el mayor valor otorgado por las personas que provienen del ámbito de los servicios a las ventajas comerciales (un diferencial de 4 puntos) y la importancia dada a las auditorías regulares (diferencial de 5 puntos).

En lo que respecta a la valoración de las preguntas cerradas del cuestionario relacionadas con este mismo aspecto —factores que se consignaron de acuerdo a la literatura especializada—, se ha de subrayar, en esta ocasión, el peso otorgado por las personas encuestadas al factor de mejora de la imagen externa de la empresa, seguido, muy de cerca, por la mejora de la calidad de los productos y los servicios que las empresas comercializan. Resultan también destacables el factor de mejora de la formación del personal de la empresa, así como el factor de mejora de la productividad de ésta. Por el contrario, destaca el reducido valor otor-

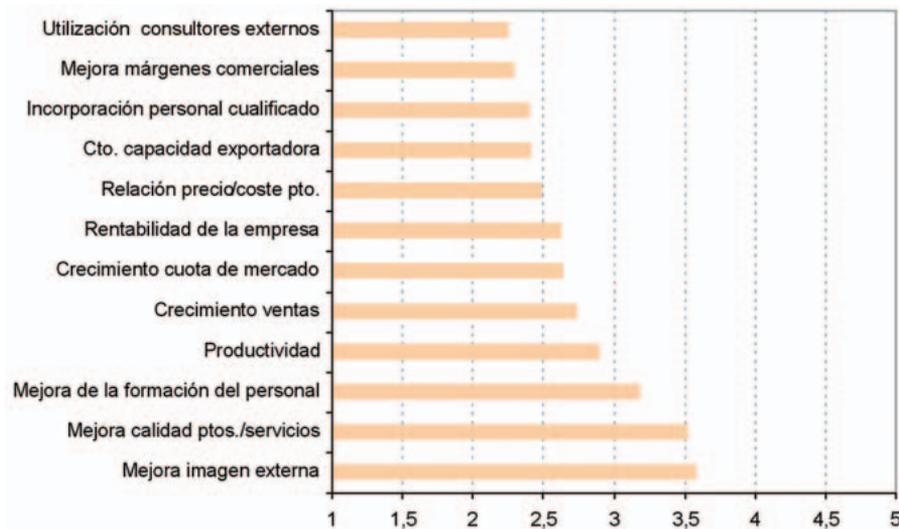
gado a otros factores que habitualmente suelen ser citados como importantes, como lo son, por ejemplo, el crecimiento de la capacidad exportadora de las empresas que implantan y certifican la norma o la mejora de los márgenes comerciales.

La valoración ofrecida a los citados factores en función de la procedencia industrial o de servicios de las empresas a las que pertenecen las personas encuestadas también difiere: destaca el mayor peso otorgado por las personas encuestadas del ámbito industrial, respecto a las procedentes del ámbito de los servicios, a los factores relacionados con la mejora de la formación del personal (una diferencia positiva un 16% superior en la valoración media), con la mejora de la relación precio/coste del producto (diferencial del 14%) y con la mejora de la imagen externa y la incorporación de nuevo personal cualificado (diferencias cercanas al 10%). Por el contrario, las empresas industriales otorgan una valoración menor al resultado relacionado con una mayor utilización de la consultoría externa (valoración un 22% menor) y a la influencia de la implantación de ISO 9001 en la rentabilidad de las empresas (un 10% menor).

En cuanto a la valoración de la utilización del modelo de referencia de autoevaluación EFQM, como se recoge en el gráfico 6.9, en opinión de las personas encuestadas la utilización de este modelo influye, como resultado o beneficio principal, a la mejora de la visión de conjunto de la empresa, la mejora de la eficiencia y el control interno de la empresa, la mejora en la toma de decisiones, o a otros argumentos muy similares, como alguno de los tres resultados principales de la implantación en la pregunta abierta del cuestionario (el 51% de las personas consultadas lo mencionaban en la primera opción, y se citaba en un 43% del total de las respuestas).

Es decir, en el caso del modelo EFQM se vuelven a subrayar, por parte de las personas encuestadas, los beneficios relacionados con la mejora de la capacidad de planificación y gestión de la empresa, lo que, en los términos teóricos utilizados por Porter (2003), podríamos denominar como «eficiencia operativa» de la empresa (ver capítulo de conclusiones y recomendaciones).

*Gráfico 6.8. Resultados de la implantación de ISO 9001 (opinión de las personas encuestadas a las preguntas cerradas)*

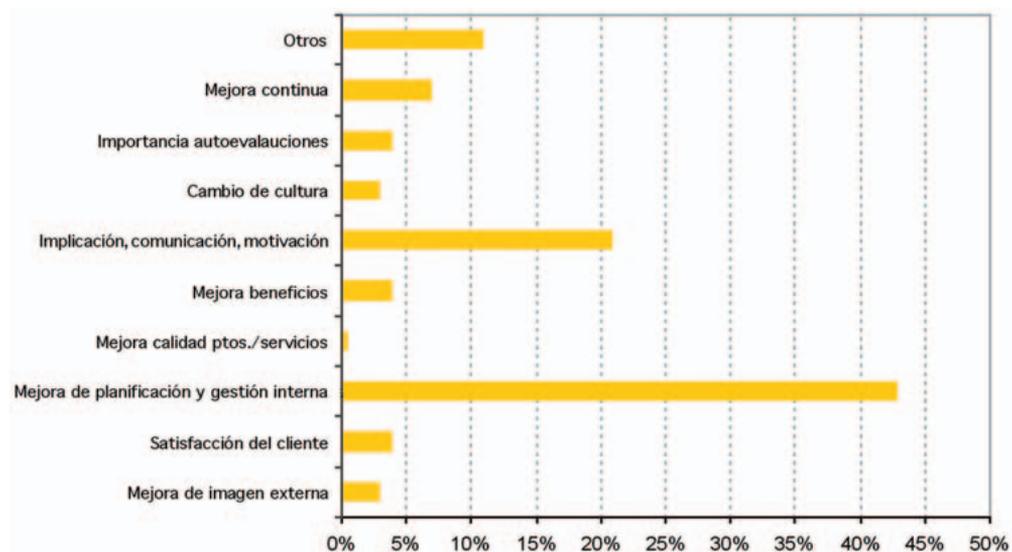


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración otorgada por las personas encuestadas a cada factor en una escala Likert 1-5, de un menor a un mayor efecto.

En segundo lugar, se pone de relieve el efecto en una mayor implicación o mentalización en el trabajo de los empleados, en la mejora del trabajo en equipo y el liderazgo compartido, así como en la mejora de la comunicación y la motivación. Se destaca, en definitiva, la influencia angular del modelo en los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos: un 21% del total de las respuestas hacían referencia a estas cuestiones entre los tres resultados principales.

Destaca, en sentido contrario, que prácticamente ninguna de las personas consultadas hiciera alusión al efecto de la utilización del modelo en la mejora de la calidad de los productos y los servicios ofertados por las empresas, así como la reducida frecuencia en la que se hacía referencia al efecto de la utilización del modelo en la imagen de la empresa, en la satisfacción de los clientes o de otros grupos de interés de la empresa y, asimismo, en la mejora de los beneficios económicos.

Gráfico 6.9. Principales resultados de la utilización del modelo EFQM (opinión de las personas encuestadas a las preguntas abiertas)



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: porcentaje de empresas que señalaron el factor señalado, o un factor similar al señalado, como uno de los tres resultados más importantes de la utilización de EFQM.

En lo que respecta a la diferencia de la valoración otorgada a unos u otros factores en función de la procedencia industrial o de servicios de las empresas a las que pertenecen las personas encuestadas, se ha de señalar que, en este caso, no se han detectado diferencias significativas, sino más bien todo lo contrario, dado que los resultados son muy homogéneos.

En el caso de la valoración realizada a las preguntas cerradas del cuestionario sobre la utilización del modelo EFQM (gráfico 6.10), se ha de hacer hincapié, como sucedía con ISO 9001, en el peso otorgado por las personas encuestadas al factor de mejora de la imagen externa de la empresa, cuestión esta que, como se ha comentado, se mencionaba en pocas ocasiones en la pregunta abierta analizada con anterioridad. En segundo lugar se situaba el factor de mejora de la formación del personal, seguido de la mejora de la rentabilidad

de la empresa y por la mejora de la calidad de los productos y los servicios que las empresas comercializan y, muy de cerca, por el factor relativo a la mejora de la productividad. Como se observa, se trata de factores que han sido muy bien valorados en las preguntas cerradas pero que, por el contrario, no han aparecido con una frecuencia reseñable en las preguntas abiertas, lo cual es síntoma, a nuestro entender, de cierta incoherencia en la respuesta.

En el caso de las valoraciones otorgadas a los diferentes factores en función de la procedencia industrial o de servicios de las empresas a las que pertenecen las personas encuestadas, para el caso del modelo EFQM existe, tal y como sucedía para el caso de ISO 9001, unas diferencias reseñables: la valoración que realizan las personas que proceden de empresas industriales difiere de las realizadas por las personas que provienen de empresas de servicios en un 10% de media. Sobresalen, en concreto, las diferencias existentes en cuanto a la mayor valoración otorgada por las personas del ámbito industrial a los factores de crecimiento de cuota de mercado (un 18% superior), productividad (un 17% superior) y relación precio/coste del producto (un 16% superior).

*Gráfico 6.10. Resultados de la utilización del modelo EFQM (opinión de las personas encuestadas a las preguntas cerradas)*

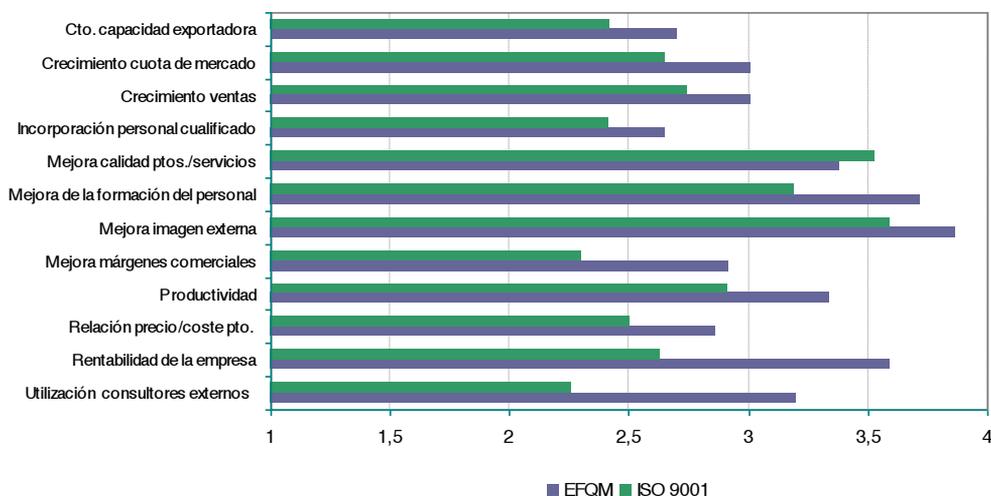


Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración otorgada por las personas encuestadas a cada factor en una escala Likert 1-5, de un menor a un mayor efecto.

En la comparativa de valoraciones otorgadas a los resultados de ISO 9001 y de EFQM (gráfico 6.11), se comprueba la mejor valoración media recibida por el modelo de autoevaluación europeo. Destaca, en concreto, la mejor valoración ofrecida por las personas consultadas al impacto de la utilización del modelo EFQM a la mejora de la rentabilidad de las empresas, seguido muy de cerca por el diferencial de valoración más positiva otorgado al modelo EFQM respecto al factor relacionado con las mejoras provenientes de la utilización de un mayor número de consultores externos debido a la utilización de los modelos. Por el contrario, el efecto en la mejora de la calidad de los productos y servicios es el único factor que recibe una valoración media superior en el caso de ISO 9001 que en las valoraciones de EFQM.

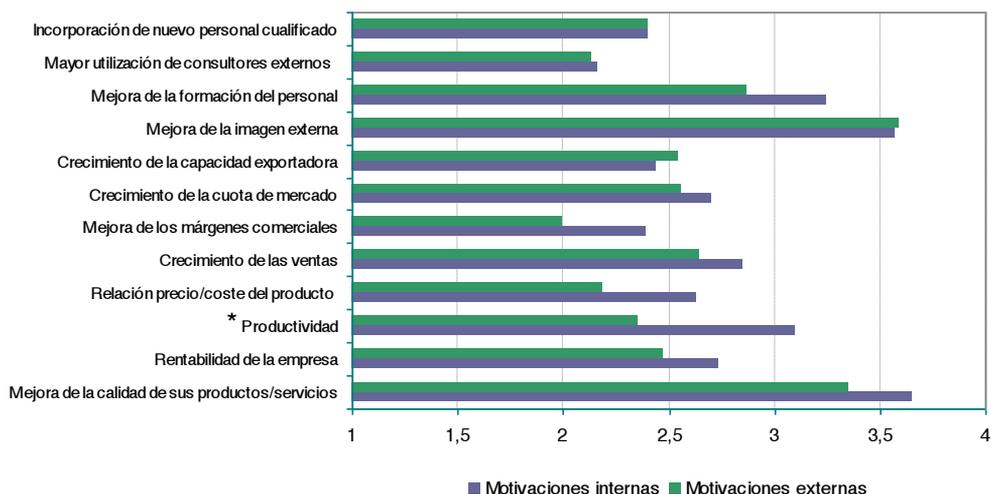
Por otra parte, también se ha analizado, con objeto de tratar de encontrar posibles diferencias que resulten significativas, cómo varían las valoraciones de los resultados en función de la motivación señalada para implantar y utilizar en sus organizaciones la norma ISO 9001 y el modelo de autoevaluación EFQM por las personas encuestadas.

Gráfico 6.11. Comparativa resultados ISO 9001 y EFQM (opinión de las personas encuestadas a las preguntas cerradas)



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. Nota: valoración otorgada por las personas encuestadas a cada factor en una escala Likert 1-5, de un menor a un mayor efecto.

Gráfico 6.12. Valoración de los resultados de implantación de ISO 9001 en función de la motivación para implantar la norma



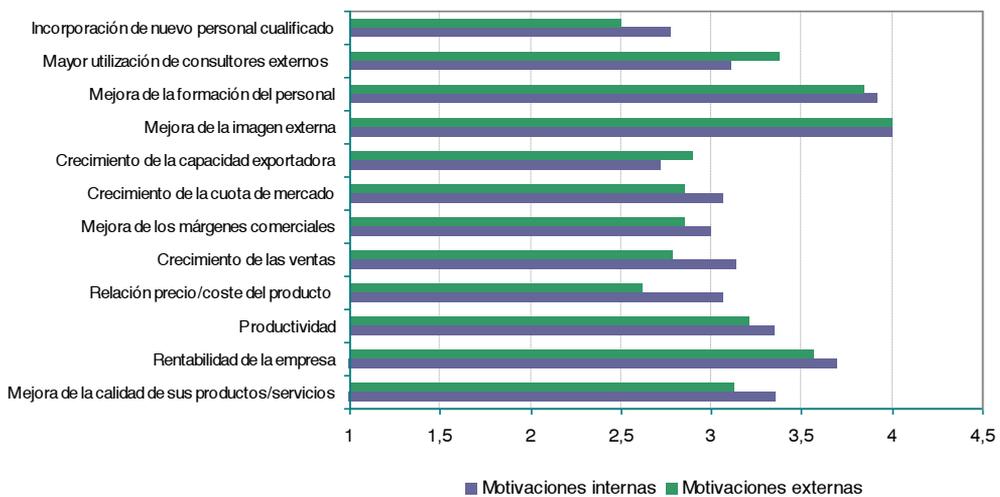
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta. (\*) Diferencia significativa estadísticamente al 95%, mediante el contraste de significatividad de la U de Man.

Pues bien, respecto a la norma ISO 9001 cabe señalar, tal y como se recoge en el gráfico 6.12, que las valoraciones medias otorgadas a los diferentes factores de resultados por las personas que afirmaban que en sus empresas se había implantado el estándar internacional debido a factores de motivación internos (como la mejora de la eficiencia interna de la empresa, por ejemplo) son, en términos generales, superiores a las de las que afirmaban que en su empresa las normas se había implantado debido a motivaciones de tipo externo (como, por ejemplo, la exigencia de los clientes o la imagen externa).

Ahora bien, tan sólo en uno de los casos —el relacionado con la diferencia existente en la valoración del impacto de ISO 9001 en la productividad de la empresa— se constató una diferencia significativa, contrastada, además, en términos estadísticos.

Para el caso de las valoraciones recibidas en relación con el modelo EFQM (gráfico 6.13) se observó también que aquellas personas encuestadas que afirmaban que su empresa había adoptado el modelo de autoevaluación motivada por algún factor de tipo interno valoraba de forma más positiva los resultados alcanzados que las que afirmaban que la motivación para utilizar el modelo EFQM era de tipo externo. Se ha de subrayar, con todo, que en este caso no se pudo contrastar la existencia de diferencias estadísticamente significativas.

*Gráfico 6.13. Valoración de los resultados la utilización de EFQM en función de la motivación para utilizar el modelo*



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida en la encuesta.

En un ejercicio de síntesis señalaremos que, de las valoraciones recogidas en la encuesta realizada, se desprende que tanto la implantación de la norma ISO 9001, como la utilización del modelo de autoevaluación EFQM, han tenido en las empresas de las personas encuestadas una influencia positiva destacable. Es de destacar, a nuestro entender, la influencia que dichos modelos de gestión han tenido en la mejora de la capacidad de planificación y gestión de las organizaciones y en su eficiencia interna. Por el contrario, destaca, a nuestro entender, la menor influencia otorgada por las personas encuestadas a factores relacionados con el crecimiento de las ventas, la mejora de la capacidad de exportación, la mejora de los márgenes comerciales o la mejora de la relación calidad-precio del producto o del servicio que comercializan, factores todos ellos también relacionados de forma importante con la capacidad

competitiva de las empresas. Es digna de mención igualmente la mejor valoración otorgada a los resultados del modelo EFQM, así como la valoración también superior otorgada a los resultados por las personas que provienen de empresas motivadas a utilizar los modelos por argumentos de tipo interno.

Una vez concluida la explotación descriptiva de la encuesta realizada, pasaremos a continuación a resumir algunas de las aportaciones más sobresalientes que se obtuvieron en las entrevistas personales realizadas a los diferentes agentes involucrados en la promoción e introducción de los principales modelos de Gestión de la Calidad en las empresas vascas.

Por lo general, las empresas consultadas valoran de forma muy positiva los beneficios de la introducción de los modelos ISO 9001 y EFQM y su incidencia en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas vascas. Se destaca la influencia de ISO 9001 en la mejora de la eficiencia interna de la empresa, en su mejora en términos organizativos y de planificación, y, aunque en menor medida, en el aumento del grado de implicación de los trabajadores.

En el caso del modelo de autoevaluación de EFQM se subraya la influencia de los principios de actuación de dicho modelo en el cambio del sistema de dirección de las empresas, e incluso, en un cambio cultural que se ha producido en algunas de ellas.

En general se entiende que la introducción de los modelos ha mejorado la competitividad de las empresas vascas, entre otros motivos aludidos, porque gracias a estos modelos se responde a las peticiones de los clientes con mayor eficacia y eficiencia, en plazos más reducidos que la competencia y porque las mejoras obtenidas a la gestión y la estructuración de la empresa también contribuyen a dicho fin.

Con todo, también se realizaron aportaciones que subrayaban las debilidades y amenazas existentes. En opinión de algunas personas consultadas existe un número importante de directivos de empresas que no perciben las mejoras de la introducción de los modelos ISO 9001 y EFQM, y que creen que el trabajo realizado en este ámbito básicamente *«es una pérdida de tiempo»*. *«Sin embargo»*, se afirmaba, *«[sus empresas] han adquirido unos hábitos de gestión y de organización gracias a estos modelos y han olvidado cómo llegaron a emplearlos por primera vez»*.

A este respecto, los agentes entrevistados que procedían del ámbito de la consultoría nos aportaron evidencias muy concretas de la mejora de la capacidad de sistematización en la gestión lograda en las empresas industriales vascas. *«Si hace 15 años era muy extraño ver una hoja de ruta en una empresa industrial guipuzcoana, ahora lo extraño es no verla»*, nos afirmó un consultor de contrastada experiencia en el sector industrial. *«Se ha mejorado mucho en sistematización y organización y esto ha trascendido a todas las empresas incluso las no ISO [9001]; se han visto traccionadas a entrar»*, nos declaró otro experimentado consultor.

Para el caso concreto del modelo EFQM se nos destacó, de forma generalizada, que la influencia en la mejora de los resultados operativos y económicos de las empresas se ven, por desgracia, a largo plazo, pues el modelo necesita un periodo de maduración, lo que, en opinión de las personas entrevistadas, se materializa en reticencias de diversa índole para algunas de las empresas que se introducen en este ámbito.

Se hacía hincapié también en que la influencia de la introducción de estos modelos varía mucho en función de la motivación de las empresas. Se nos señaló, por ejemplo, que, dentro del sector servicios, las empresas que implantan la ISO 9001 por exigencia de los clientes *«no cuentan con elementos que mejoren su gestión»*, y que, en este sector, donde *«no existe una estrecha relación con el cliente [—entendemos que en términos de requisitos explícitos establecidos por el cliente—] la implantación ficticia se da con más frecuencia que en los sectores donde la profundización de la herramienta es mucho mayor»*.

Otras personas entrevistadas nos recalcaron la heterogeneidad de los resultados de los modelos en función de la variable sectorial. Así, se nos subrayó, por ejemplo, que en el sector sanitario se ha descubierto que el avance en la gestión se ha producido, en gran medida,

con la entrada del paradigma de la calidad: «*las normas ISO y el modelo EFQM les han hecho ver a los hospitales que se tratan de empresas; con clientes, proveedores, etcétera*».

En opinión de estas personas consultadas, la mejora de la gestión producida en este ámbito ha calado mucho, sobre todo en ámbitos de trabajo donde la procedimentación juega un papel importante (por ejemplo, en los laboratorios y en las pruebas clínicas).

#### 6.4.2. Resultados extraídos del análisis de las bases de datos de información económico-financiera

El objetivo de esta parte del estudio consiste en aportar evidencias empíricas con relación al intenso debate existente sobre si la aplicación de los modelos, sistemas o herramientas que se pueden englobar dentro de la Gestión de la Calidad se materializan en ganancias económicas reales y generalizadas, y si mejoran la competitividad, los resultados o el desempeño (*performance*) de las empresas, medida ésta en términos de eficiencia, productividad, incremento de ventas y rentabilidad económica, entre otros indicadores.

Empíricamente, cada vez son más los estudios rigurosos respecto a la repercusión de la Gestión de la Calidad en los resultados de la empresa<sup>43</sup>. No obstante, se ha de tener en cuenta que la mayor parte de ellos se basan en estudios de casos muy limitados o en valoraciones personales de los propios directivos de las empresas que han participado en el proceso de implantación de los sistemas de calidad a las encuestas de los investigadores.

A nuestro entender el análisis de los efectos de la Gestión de la Calidad realizado de esta forma cuenta con una posible debilidad y distorsión metodológica: al tomar como base las opiniones de los directivos de las empresas involucradas en el proceso de implantación sobre los efectos del propio proceso, los resultados pueden tener cierto sesgo. En efecto, tal y como señalan los profesores Wayhan y Balderson (2007) en una reciente revisión de los estudios realizados a nivel internacional para estudiar la incidencia de la Gestión de la Calidad Total en el desempeño financiero de las empresas, estos estudios, basados en opiniones o en datos aportados por las propias empresas, pueden estar sesgados debido a que quienes aportan la información pueden tener cierto interés en sobrevalorarla.

Debido a ello, otra línea de trabajo de la literatura especializada ha tratado de evaluar la incidencia de la Gestión de la Calidad en los resultados de la empresa a través del uso de datos o indicadores procedentes de registros (por ejemplo, bases de datos comerciales de información económica y financiera), línea que, como veremos más adelante, tampoco se encuentra exenta de problemas.

Estos estudios que han tratado de analizar la influencia de la Gestión de la Calidad en la mejora de la competitividad o el rendimiento de la empresa se han solido centrar, en concreto, en el análisis del incremento de la cifra de ventas de la empresa o el análisis de la rentabilidad del capital o de la inversión de la empresa<sup>44</sup>.

Ahora bien, como señala Camisón (1997), a pesar de su difusión, el concepto de rentabilidad económica o financiera que se utiliza a modo de indicador de eficiencia o competitividad tropieza con insuficiencias reseñables. El cálculo de la rentabilidad por fracciones incurrir en el defecto de que los resultados pueden aumentarse reduciendo los denominadores o incrementando los numeradores; de esta forma, la rentabilidad puede reducirse a pesar de que crezcan los beneficios, si los fondos propios o la cifra de activo aumenta más rápidamente, por no hablar de la valoración contable de los activos que puede diferir significativamente.

---

<sup>43</sup> Para una revisión en profundidad de estos estudios se pueden consultar Heras *et al.*, 2004 y Heras, 2006b.

<sup>44</sup> Expresada, por lo general, como ratio entre los beneficios de la empresa y la inversión en ella (cifra de activo neto total) o la cifra de los recursos propios invertidos en ella (la cifra del capital más reservas).

te por diferencias que se puedan dar en la política de amortización más o menos conservadora de la empresa. Aun así, es, sin duda, el indicador que más se utiliza en la literatura académica y profesional.

Entre los estudios de la literatura más divulgados que analizan la relación entre la Gestión de la Calidad Total y la rentabilidad de las empresas mediante la utilización de información contable procedente de bases de datos de diversa índole, destaca el estudio realizado por Hendricks y Singhal (1999) con una muestra de 600 empresas que habían ganado más de 140 premios a la Calidad Total en EE. UU. Los resultados de este estudio revelaron que durante el periodo de implantación, es decir, los cinco años anteriores a ganar el premio, no se encuentran diferencias significativas en la rentabilidad de los ganadores de premios y la muestra de control, pero que, sin embargo, sí que se detectaron diferencias significativas en el periodo post-implantación, es decir, en los cinco años posteriores a la obtención del premio. Asimismo, otro aspecto analizado en este estudio consistió en el análisis de la variación del valor de cotización de las acciones; se llega a la conclusión de que las acciones de empresas ganadoras de premios de calidad experimentaron un aumento superior al de la muestra de control, y que determinados índices bursátiles como el índice Dow Jones.

Con una metodología similar a la utilizada en el trabajo de Singhal y Hendricks, Boulter *et al.* (2005) obtuvieron una serie de resultados que han sido muy divulgados al amparo del centro «The Centre of Quality Excellence» de la Universidad de Leicester. En dicho estudio se analizan los resultados de una muestra de 120 empresas —85 europeas, de las que dos eran españolas, 24 de los EE. UU. y 11 de Japón— que recibieron algún tipo de reconocimiento a la Calidad Total o Excelencia de carácter europeo o nacional de 19 países diferentes, y se compara su evolución en los años anteriores y posteriores a la obtención del reconocimiento con los resultados de las empresas de similares características en cuanto a su país de procedencia, dimensión y sector de actividad. La información relativa a los resultados utilizada en el estudio (evolución del precio de la acción, volumen de ventas, costes, etcétera) se obtuvo de la base de datos Datastream. En el estudio se detectó que los resultados de las empresas galardonadas evolucionaron de forma más favorable que los resultados del grupo de control, aunque la información que se da sobre el estudio de la significatividad estadística existente entre las diferencias halladas resulta, a todas luces, incompleta, por lo que entendemos que estos resultados se han de interpretar con prudencia.

En esta misma línea se sitúan los resultados del estudio realizado por Easton y Jarrel (1998), quienes, tras examinar una muestra de 108 empresas detectaron que los resultados financieros de las empresas que habían introducido programas de Gestión de Calidad Total eran sensiblemente mejores. Przasnyski y Tai (1999), en un estudio similar en cuanto a los objetivos propuestos, detectaron que las 17 compañías que habían ganado el premio Malcolm Baldrige entre los años 1988 y 1996 habían obtenido un rendimiento bastante mayor que el de la muestra de comparación, aunque sólo la mitad de las empresas laureadas superaba el rendimiento medio de las empresas de su mercado, y el mencionado efecto se producía debido al rendimiento extraordinario de un grupo muy reducido de empresas premiadas.

En lo que respecta a la relación existente entre la implantación de Sistemas de Calidad conforme a ISO 9000 y la mejora de la rentabilidad empresarial resulta destacable el publicitado estudio realizado por un conocido organismo certificador internacional en el Reino Unido a principios de los noventa, que señalaba que las empresas certificadas conforme a ISO 9000 habían visto aumentadas sus ventas, sus márgenes de beneficio y su rentabilidad económica en una proporción muy superior a la media de todas las empresas<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Lloyds Register of Quality Assurance, 1993.

Ahora bien, tal y como se ha reseñado desde el ámbito académico (Powell, 1995; Heras *et al.*, 2004; Camisón *et al.*, 2006), este tipo de estudio ha de ser analizado con precaución, porque sus resultados pueden ser tachados de interesados y poco rigurosos, entre otras cuestiones, porque no se contrastan estadísticamente las diferencias halladas, pero, sobre todo, porque se obvian por completo los problemas de causalidad en los que se puede incurrir, dado que no se analiza la evolución comparativa de la rentabilidad antes y después de la certificación.

En cualquier caso, aunque no sean tan publicitados, existen diversos estudios académicos que han tratado de analizar con rigor y subrayando las limitaciones inherentes a todo trabajo de este tipo la relación existente entre ISO 9000 y la rentabilidad de las empresas. Así, los profesores brasileños Lima, Resende y Hasenclever (2000) llevaron a cabo un estudio empírico utilizando datos procedentes de bases de información empresarial para el caso de las empresas brasileñas, del que se desprende que no se obtuvieron diferencias significativas en los resultados al comparar una muestra de empresas certificadas y no certificadas conforme a la normativa ISO 9000.

Análogamente, los profesores Wayhan, Kirche y Khumawala (2001) de la Universidad de Houston, realizaron un estudio donde se analizaron los resultados financieros de 96 empresas americanas para el periodo 1990-1998, estudio que llegó a la conclusión de que la rentabilidad era ligeramente superior en las empresas certificadas. Simmons y White (1999) llegaron a la misma conclusión, es decir, que la rentabilidad de las empresas certificadas era superior a la de las no certificadas para el caso de la industria electrónica norteamericana.

En el estudio realizado por Corbett *et al.* (2005) con los datos de 7.598 empresas norteamericanas, se constató que las empresas certificadas en el periodo post-implantación eran más rentables que las empresas no certificadas; sin embargo, señalaban que esa mayor rentabilidad se debía a un mayor incremento de ventas producido en el periodo de implantación.

Para la CAPV, en un estudio llevado a cabo por los profesores Heras, Arana y Casadesús (2002) con datos de 800 empresas procedentes de la base de datos Ardán para los ejercicios económicos comprendidos entre 1994 y 1998, se obtuvo como resultado que las empresas vascas que implantaban un Sistema de Calidad conforme a la normativa ISO 9000 eran más rentables que las empresas no certificadas (gráfico 6.14)<sup>46</sup>.

Sin embargo, como se puede comprobar en el cuadro 6.2, las empresas certificadas eran también más rentables que las empresas no certificadas en el periodo previo a la certificación. Es más, se constató que, tras la obtención del certificado ISO 9000, las empresas certificadas no ampliaron sus diferencias relativas previas en cuanto a la ratio de rentabilidad económica de forma significativa: la diferencia media existente en la rentabilidad media ponderada era de un 27,6% en los cinco años anteriores a la certificación, mientras que la diferencia media en los tres ejercicios posteriores era de un 28% (Heras *et al.*, 2004). En definitiva, de los resultados obtenidos parecía concluirse que la certificación no contribuía a las diferencias de rentabilidad existente entre las empresas certificadas y no certificadas pertenecientes a sectores similares y de dimensión también análoga, sino que la causa de esa diferencia de rentabilidad entre las empresas certificadas y no certificadas se debía a que las empresas más rentables parecían tener una mayor tendencia a la certificación ISO 9000.

Los resultados obtenidos fueron muy similares a los del profesor Häversjö (2000), quien analizó los rendimientos de capital de 800 empresas danesas entre 1989 y 1995 y también constató que las empresas certificadas eran más rentables que las no certificadas antes y des-

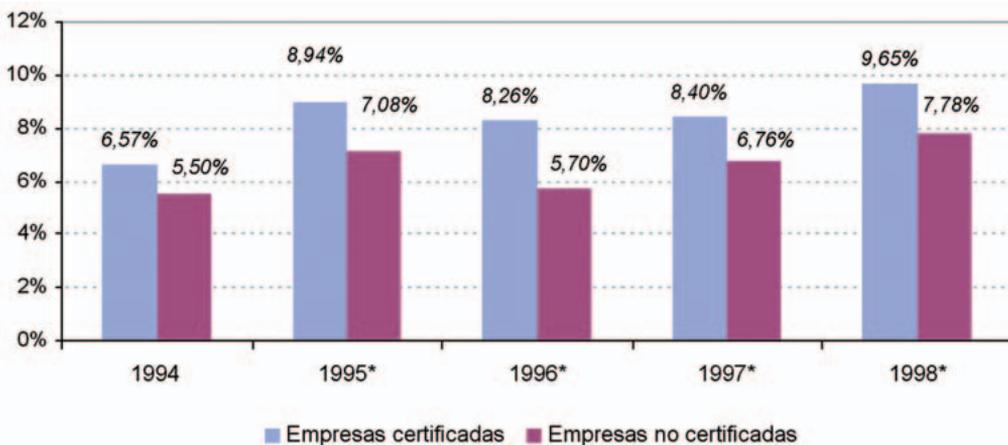
---

<sup>46</sup> En concreto, se utilizaron datos de 400 empresas certificadas y 400 no certificadas de similares características en cuanto a su dimensión y distribución sectorial. Ardán es un servicio de información empresarial del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, una base de datos de información económico-financiera.

pués de la certificación. En dicho estudio se constató que las empresas certificadas tuvieron en los tres años posteriores a la certificación una rentabilidad media del 23,6% superior a la de las empresas no certificadas, frente a una rentabilidad media un 24,3% superior de aquéllas.

Estos resultados tendrían también cierta similitud a los obtenidos por Michael Toffel, profesor de Harvard Business School, para el caso del estándar medioambiental ISO 14001 (Toffel, 2006), ya que en un estudio realizado para el caso de las empresas estadounidenses constató la existencia de lo que el autor define como un *efecto selección* en las empresas que se certificaban conforme a ISO 14001; es decir, un efecto por el cual dicho certificado había atraído a empresas con un desempeño o unos resultados medioambientales mejores. Sin embargo, en el mencionado estudio también se comprobó la existencia de lo que este autor define como *efecto tratamiento*, es decir, un efecto de mejora *ex post* debido al tratamiento que supone la implantación y certificación del estándar (Toffel, 2006), efecto que, como queda dicho, no pareció constatarse en los estudios desarrollados en Dinamarca y en la CAPV.

Gráfico 6.14. Rentabilidad económica media de las empresas certificadas y no certificadas respecto a ISO 9000 (1994-1998)



Fuente: Heras *et al.*, 2004. (\*) Diferencias significativas según el test de diferencias de proporciones muestrales a un nivel de  $\alpha = 0,05$ .

Una posible interpretación de lo señalado podría basarse en la línea de la hipótesis enunciada por Adams (1999), según la cual la implantación y el mantenimiento de un Sistema de Calidad conforme a la normativa ISO resulta costosa y por eso las empresas más rentables pueden tener una mayor tendencia a la certificación.

Otra interpretación se podría basar en un razonamiento no contrastado cuantitativamente, aunque defendible en función de la experiencia cualitativa: las empresas certificadas analizadas pertenecen a la primera oleada de implantación de sistemas ISO 9000 en la CAPV, y se podría sugerir, por ello, que estas empresas pioneras se caracterizan por ser empresas muy al día en relación con las necesidades que se establecen desde el mercado (por ejemplo, la necesidad de cumplir con una serie de estándares para poder participar en determinados contratos), o en cuanto a las nuevas tecnologías del *management* o con una mayor apertura al exterior (mayor capacidad exportadora, cuestión esta verificada para el total de las empresas

vascas); en definitiva, empresas más excelentes, más competitivas, con una mayor capacidad organizativa, formativa o económica para adentrarse, sobre todo en sus primeros pasos, en el costoso proceso de implantación y mantenimiento de la normativa ISO 9000 o en el también exigente proceso de implantación de la Calidad Total.

*Cuadro 6.2. Rentabilidades medias de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 antes y después de la certificación (1994-1998) (en %)*

|                           | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | Media |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Certificadas              |       | 6,37  | *8,48 | *8,29 | *9,66 | 8,20  |
| Antes de la certificación | *6,57 | *9,34 | *8,14 | *8,56 | *9,61 | 8,44  |
| No certificadas           | 5,50  | 7,08  | 5,70  | 6,76  | 7,78  | 6,56  |

Fuente: Heras *et al.*, 2004. (\*) Diferencias significativas según el test de diferencias de proporciones muestrales a un nivel de  $\alpha = 0,05$ .

Por otra parte, se ha de consignar también que, utilizándose la misma metodología, se trató de analizar la situación de las empresas que habían introducido modelos de Gestión de la Calidad Total y habían obtenido algún tipo de reconocimiento a través de evaluaciones externas basadas en el modelo EFQM. Así, se analizaron, mediante la utilización de la base de datos SABI, la rentabilidad media de las empresas con algún tipo de reconocimiento (tanto autonómico como internacional), con relación a la rentabilidad de empresas certificadas y no certificadas<sup>47</sup>.

Como se recoge en el cuadro 6.3, se constató que la rentabilidad media de las empresas premiadas era superior al del resto de las empresas salvo para el ejercicio 1996, si bien no se pudo comprobar la significatividad estadística de dichas diferencias.

*Cuadro 6.3. Comparativa de las rentabilidades económicas medias de las empresas premiadas conforme al modelo de autoevaluación EFQM, de las empresas certificadas y de las empresas no certificadas (en %)*

|                 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Media |
|-----------------|------|------|------|------|------|-------|
| Premiadas       | 6,76 | 8,07 | 6,13 | 8,90 | 9,48 | 7,87  |
| Certificadas    | 6,57 | 8,98 | 8,26 | 8,40 | 9,65 | 8,36  |
| No certificadas | 5,50 | 7,08 | 5,70 | 6,76 | 7,78 | 6,56  |

Fuente: Heras *et al.*, 2005.

También se trató de analizar la incidencia temporal, y no pareció evidenciarse un cambio destacable en la rentabilidad, aunque todos los resultados obtenidos se han de analizar con especial prudencia, porque la muestra de empresas premiadas utilizada fue muy reducida.

<sup>47</sup> SABI corresponde a Sistema de Análisis de Balances Ibéricos; se trata de una completa base de datos de análisis financiero de más de 500.000 empresas españolas y más de 40.000 portuguesas, con un histórico de cuentas anuales de hasta 10 años. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registros Mercantiles, BORME, y más de 50 medios de prensa nacionales.

A partir de los datos puestos a disposición de estos autores por el Instituto Vasco de Competitividad, se repitió nuevamente el estudio que trata de relacionar la implantación y certificación de la norma ISO 9001 y la rentabilidad empresarial para un nuevo periodo de análisis.

Como se ha señalado previamente, la base de datos utilizada se confeccionó a partir del cruce de los datos incluidos en las diferentes versiones disponibles del Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores, los registros de empresas certificadas del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco y los registros correspondientes a las empresas vascas de la base de información económico-financiera SABI para los ejercicios económicos 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. En total se tuvo acceso a 848 datos de empresas certificadas y a 8.455 datos de empresas no certificadas conforme a ISO 9001<sup>48</sup>.

Tal y como se puede observar en el cuadro 6.4, conforme a los datos disponibles para el periodo 2000-2005, la rentabilidad económica media de las empresas certificadas sigue siendo superior a la de las no certificadas; además, las diferencias existentes en la rentabilidad media de las certificadas y no certificadas es estadísticamente significativa al 99% según la prueba de la *t* de Student para todos los ejercicios económicos para los que se han logrado datos.

Sin embargo, este hecho no demuestra que la certificación conforme a la normativa ISO 9001 lleve a las empresas a obtener un nivel de rentabilidad superior, ya que, como queda dicho, en estudios anteriores se ha podido constatar que las empresas que se certifican han solido ser también más rentables antes de la obtención del certificado, es decir, se ha verificado la existencia de un *efecto selección*.

Por todo ello, vamos a continuar el análisis utilizando la metodología ya aplicada en nuestros estudios previos para tratar de comprobar la persistencia o no de los efectos observados ya que, tal y como pudimos ver en Arana (2003) y hemos verificado también en este Informe, las características de las empresas certificadas antes de 1998 eran significativamente diferentes a las que se certificaron en el periodo 1998-2003 en aspectos tales como la dimensión, la capacidad exportadora, la distribución sectorial o el destino económico de los bienes que dichas empresas producen, lo que podría llevarnos a obtener unos resultados diferentes.

*Cuadro 6.4. Rentabilidad de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 (2000-2005)*

|                 | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Certificadas    | 6,53** | 5,75** | 5,27** | 4,65** | 5,06** | 4,68** |
| No certificadas | 5,35   | 5,02   | 4,18   | 4,14   | 3,64   | 3,29   |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

Tal y como se observa al analizar los datos recogidos en el cuadro 6.5, se constata que las empresas sin certificarse pero que iban a obtener su certificado más adelante eran también, por término medio, más rentables que las empresas no certificadas para todos los ejercicios

<sup>48</sup> Aunque, para hablar con propiedad, nos deberíamos referir siempre a empresas «con certificados» o «sin certificados», en lugar de a «empresas certificadas» o «no certificadas», para simplificar la redacción de este capítulo utilizaremos esta última terminología.

económicos para los que se contaba con datos; además, se observó la significatividad estadística de dichas diferencias, tal y como se recoge en el mencionado cuadro, excepto para el ejercicio 2005<sup>49</sup>. Es más, si se exceptúan los ejercicios económicos 2004 y 2005, la rentabilidad media de las empresas aún si certificarse es incluso superior a la rentabilidad media de las empresas ya certificadas.

Estos resultados —que resultan similares a los obtenidos en el estudio previo 1994-1998— contribuyen, en nuestra opinión, a reforzar nuestra duda de que la certificación ISO 9000 sea una de las causas de la mayor rentabilidad de las empresas certificadas. Además, a la hora de analizar estos datos se ha de tomar en consideración el cambio importante que sufrió la norma entre los años 2000 y 2003, cambio al que se tuvieron que adaptar las empresas certificadas. A pesar de la influencia de estos hechos, consideramos importante analizar la diferencia de rentabilidad que tienen las empresas certificadas con respecto a las no certificadas antes y después de la certificación.

*Cuadro 6.5. Rentabilidad de las empresas en función de la fecha de certificación ISO 9000*

|                    | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Certificadas       | 6,53** | 5,75** | 5,27** | 4,65** | 5,06** | 4,68** |
| Aún sin certificar | 8,08** | 6,74** | 5,67** | 5,26** | 4,55*  | 3,67   |
| No certificadas    | 5,19   | 4,94   | 4,13   | 4,10   | 3,63   | 3,28   |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

De cara a tratar profundizar en el análisis de los datos disponibles, se compararon las rentabilidades medias de los dos grupos de empresas, es decir, de las certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000, calculándose la desviación ponderada media, en porcentaje, de la ratio de rentabilidad de la muestra de empresas certificadas respecto a la ratio de la muestra de no certificadas. Los datos se calcularon para una serie de ejercicios ficticios (del ejercicio -6 al ejercicio 10), que corresponden al «antes» y «después» de la certificación, donde el «año 0» corresponde al año de obtención de la certificación. Los resultados se recogen en el cuadro 6.6, y la diferencia media de todos los datos disponibles se sintetiza en el gráfico 6.15.

En dichas representaciones se observa que en los periodos previos a la certificación las diferencias existentes en la rentabilidad entre las empresas certificadas y no certificadas son, en términos generales, mayores que las existentes en los periodos posteriores a ésta, con excepción de las diferencias en las rentabilidades medias obtenidas en el período octavo y noveno tras la obtención de la certificación. Las diferencias en las rentabilidades medias anteriores a la fecha de certificación —es decir, las existentes entre el periodo -6 y -1 en el cuadro 6.6— tienen una diferencia media de un 45,12%, mientras que las diferencias medias

<sup>49</sup> En este caso, y en todos los análisis posteriores, la rentabilidad está definida como beneficio antes de impuestos partido por el activo total. Asimismo, se ha de tener en cuenta que los datos disponibles en SABI fueron depurados y homogeneizados, para posteriormente eliminar los elementos que se encuentran fuera del intervalo de confianza para una probabilidad del 95%, tomando como hipótesis cero que los elementos que se encuentran fuera de este intervalo son marginales, en algún caso proceden de posibles errores y distorsionan en gran medida los resultados reales de la distribución de rentabilidades.

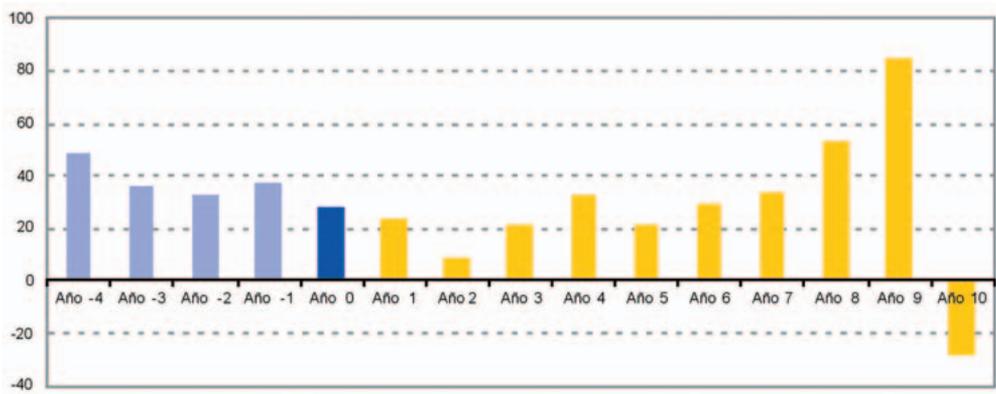
posteriores a la fecha de certificación —las relativas a los periodos comprendidas entre el periodo 1 y 6, ambos inclusive— tienen una diferencia media de un 28,21%. Por consiguiente, del análisis realizado no se puede concluir que tras la certificación ISO 9001 las empresas analizadas hayan mejorado sus diferencias relativas de la rentabilidad económica sobre las no certificadas, es decir, que haya existido un *efecto tratamiento* tras la implantación y certificación.

Cuadro 6.6. Diferencia de rentabilidad relativa entre las empresas certificadas y no certificadas en función del año de certificación

| Fecha            | -6   | -5   | -4   | -3   | -2     | -1     | 0     | 1    | 2     | 3    | 4    | 5     | 6     | 7    | 8    | 9     | 10    |
|------------------|------|------|------|------|--------|--------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| 2000             | 32,7 | 94,3 | 63,1 | 27,8 | 64,4   | 72,1   | 1,8   | 27,1 | 40,5  | 10,9 | 39,5 | 6,1   |       |      |      |       |       |
| 2001             |      | 65,1 | 21,0 | 44,7 | 15,7   | 67,2   | 7,9   | 11,8 | -27,3 | 40,4 | -6,0 | 50,4  | 65,4  |      |      |       |       |
| 2002             |      |      | 30,3 | 46,4 | 70,7   | 14,8   | 70,2  | 12,0 | 24,2  | -1,6 | 54,9 | 1,3   | 30,3  | 8,6  |      |       |       |
| 2003             |      |      |      | 41,5 | 30,9   | 38,8   | 16,4  | 33,4 | 7,0   | 22,9 | 7,0  | 38,3  | -51,2 | 13,7 | 21,0 |       |       |
| 2004             |      |      |      |      | -128,2 | 59,7   | 38,2  | 11,1 | 66,8  | 48,9 | 26,3 | 42,0  | 42,6  | 40,4 | 58,5 | 15,5  |       |
| 2005             |      |      |      |      |        | -137,5 | 130,4 | 66,1 | -23,5 | -3,6 | 65,3 | -12,8 | 52,0  | 47,0 | 67,4 | 129,5 | -28,7 |
| Dif. rentab. (%) | 32,7 | 83,5 | 48,5 | 36,3 | 32,3   | 37,4   | 28,7  | 24,3 | 9,4   | 22,0 | 33,0 | 21,2  | 29,1  | 33,5 | 53,8 | 84,5  | -28,7 |
| N.º empr. cert.  | 17   | 46   | 122  | 241  | 298    | 391    | 473   | 539  | 557   | 495  | 484  | 421   | 322   | 227  | 133  | 76    | 30    |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: el año 0 corresponde al año de certificación.

Gráfico 6.15. Desviación media porcentual de rentabilidad relativa entre las empresas certificadas y no certificadas en función del año de certificación



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: el año 0 corresponde al año de certificación.

En lo que respecta a la comparativa en los resultados relativos a la variación de ventas, segundo indicador utilizado, los resultados hallados son también similares. Tal y como se recoge en el cuadro 6.7 se observa que el crecimiento de las ventas que ha existido en el periodo 2000-2005 considerado ha sido similar en las empresas certificadas y no certificadas.

Sin embargo, resulta reseñable que en una primera fase, en concreto en el periodo comprendido entre el año 2000 y el año 2003, existió un crecimiento mayor de ventas entre las

empresas no certificadas que entre las certificadas (siendo las diferencias significativas en términos estadísticos en el crecimiento producido entre 2000 y 2001); y, sin embargo, a partir del año 2003 existe un cambio de tendencia y pasa a ser mayor el crecimiento de las ventas entre las empresas certificadas que entre las no certificadas (siendo en este caso las diferencias significativas en términos estadísticos para el crecimiento producido entre 2003 y 2004, y 2004 y 2005).

*Cuadro 6.7. Crecimiento de ventas de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 (2000-2005)*

|                 | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2000-2005 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Certificadas    | 9,47**    | 4,97      | 5,56      | 8,37*     | 8,84**    | 37,21     |
| No certificadas | 13,16**   | 6,28      | 5,92      | 6,23*     | 5,07**    | 36,66     |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

Asimismo, tal y como se recoge en el cuadro 6.8, se constata que las empresas que aún no habían obtenido el certificado ISO 9000 pero que lo iban a obtener en un futuro cercano contaban, para el período total 2000-2005 considerado, con un mayor crecimiento agregado de las ventas que las que no cuentan con dicho certificado, e incluso que las que ya estaban certificadas al realizarse la comparación. No obstante, se ha de tener en cuenta que esta diferencia se evidencia principalmente en el periodo 2002-2005, ya que en el periodo 2000-2002 el crecimiento de ventas de las empresas aún sin certificar es inferior tanto con respecto a las certificadas, como respecto a las no certificadas. Por periodos desagregados tan sólo se constatan diferencias estadísticamente significativas para los periodos 2000-2001, 2003-2004 y 2004-2005<sup>50</sup>.

Otro aspecto reseñable, y que difiere con el resultado obtenido en el estudio realizado con anterioridad para el período 1994-1998 en el que también se analizó esta variable, radica en la constatación de que las empresas de la muestra, una vez obtenido el certificado, experimentan un crecimiento de sus ventas inferior al de las empresas no certificadas, cuestión esta que no sucedía en el estudio realizado para 1994-1998, ya que, en dicho estudio, las empresas certificadas experimentaban tras su certificación un crecimiento claramente superior al de las no certificadas.

*Cuadro 6.8. Crecimiento de ventas de las empresas en función de la fecha de certificación ISO 9000*

|                    | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2000-2005 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Certificadas       | 9,28*     | 5,27      | 4,81      | 8,06      | 8,73*     | 36,15     |
| Aún sin certificar | 9,68*     | 4,76      | 7,34      | 10,33*    | 10,91**   | 43,02     |
| No certificadas    | 13,16     | 6,28      | 5,92      | 6,23      | 5,07      | 36,67     |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

<sup>50</sup> Los asteriscos recogidos en el cuadro nos muestran las diferencias estadísticamente significativas entre las empresas certificadas y aún sin certificar con respecto a las no certificadas.

Los resultados consignados en todos estos análisis desarrollados se han de discutir, como ya hemos señalado en varias ocasiones, con precaución, puesto que pueden existir distorsiones, debidas, entre otras razones, a determinadas características básicas de las empresas certificadas y no certificadas.

Nos referimos, por ejemplo, a la existencia de sesgos motivados por la mayor propensión a la certificación de las empresas de mayor dimensión, que, a su vez, pueden tener un diferente comportamiento en cuanto a los niveles de rentabilidad económica y crecimiento de ventas alcanzados.

De hecho, si se analiza la relación existente entre la rentabilidad y el crecimiento de las ventas de las empresas de la CAPV que constan en la base de SABI para el período comprendido entre los ejercicios 2000 y 2005, con la dimensión de las empresas, medida esta variable en función del número de empleados de la empresa, se comprueba que existe una correlación positiva entre la dimensión de las empresas y las variables de rentabilidad económica y crecimiento de ventas, es decir, las empresas más grandes tienden a tener rentabilidades superiores y crecimientos de ventas mayores —correlaciones de Taub de Kendall y Rho de Spearman significativas al nivel 0,01 (unilateral)—.

Análogamente, cabe referirse también a la variable sectorial: se podría argumentar que las diferencias existentes en el nivel de rentabilidad de las empresas «Certificadas», «Aún sin certificar» y «No certificadas» se pueden deber a que las empresas de cada uno de los grupos reseñados cuenta con una distribución sectorial heterogénea que pudiera ser la razón del verdadero factor causal de las diferencias constatadas.

En lo que respecta al análisis sectorial, se analizaron las diferencias en rentabilidad económica y en crecimiento de ventas de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 para cada CNAE desagregado a dos dígitos, y no se constataron, salvo un par de excepciones, diferencias estadísticamente significativas entre la rentabilidad de las empresas certificadas y no certificadas (en ningún caso se constataron diferencias a un 99% de significación). Se ha de señalar que las muestras de empresas certificadas logradas para cada CNAE desagregado eran muy pequeñas en muchos casos, por lo que el error cometido en el análisis puede ser importante.

Por ello, se optó por realizar la comparación de diferencias en función de los tres grandes sectores económicos agregados utilizados en el apartado descriptivo del capítulo tercero del presente Informe; es decir, se agruparon las empresas certificadas y no certificadas en las agrupaciones de Industria, Construcción y Servicios.

*Cuadro 6.9. Análisis de la rentabilidad de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 por sectores agrupados*

|              |                 | 2000  | 2001  | 2002  | 2003 | 2004  | 2005  |
|--------------|-----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Industria    | No certificadas | 6,35* | 5,99  | 4,63* | 3,85 | 3,59* | 3,07* |
|              | Certificadas    | 7,42* | 6,32  | 5,40* | 4,37 | 4,90* | 4,81* |
| Construcción | No certificadas | 7,71  | 5,83  | 5,72  | 5,41 | 3,82  | 3,53  |
|              | Certificadas    | 5,97  | 5,92  | 6,60  | 4,79 | 5,24  | 3,97  |
| Servicios    | No certificadas | 7,35  | 8,84* | 6,03  | 5,95 | 5,35  | 5,50  |
|              | Certificadas    | 6,79  | 5,04* | 5,15  | 6,19 | 5,82  | 4,21  |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

Como se observa en el cuadro 6.9, para la agregación sectorial industrial, la rentabilidad económica media de las empresas certificadas es superior a la de las no certificadas en todos los casos para los que se contaba con información disponible, y dichas diferencias eran, además, estadísticamente significativas en cuatro de los seis ejercicios económicos considerados.

Para el caso de las empresas del sector de la construcción, las diferencias positivas en la rentabilidad para las empresas certificadas se constataron sólo para tres de los seis ejercicios considerados, y para ninguno de ellos se observaron en términos estadísticos.

En cuanto al sector de los servicios, se ha de señalar que las diferencias en rentabilidad eran positivas para las empresas certificadas tan sólo en dos casos, pero en ninguno de ellos se verificó la existencia de diferencias estadísticamente significativas.

*Cuadro 6.10. Rentabilidad de las empresas en función de la fecha de certificación ISO 9000 por sectores agrupados*

|                     |                    | 2000  | 2001  | 2002 | 2003  | 2004  | 2005   |
|---------------------|--------------------|-------|-------|------|-------|-------|--------|
| <i>Industria</i>    | Certificadas       | 6,88  | 6,24  | 5,37 | 4,15  | 4,82* | 4,83*  |
|                     | Aún sin certificar | 8,12* | 6,50  | 5,52 | 6,22* | 7,17* | 4,91   |
|                     | No certificadas    | 6,35  | 5,99  | 4,63 | 3,85  | 3,59  | 3,07   |
| <i>Construcción</i> | Certificadas       | 3,66  | 4,63  | 6,51 | 5,40  | 5,59  | 4,30   |
|                     | Aún sin certificar | 8,98  | 8,63  | 6,88 | 1,65  | -3,21 | -11,87 |
|                     | No certificadas    | 7,71  | 5,83  | 5,72 | 5,41  | 3,82  | 3,53   |
| <i>Servicios</i>    | Certificadas       | 6,50  | 3,95* | 5,06 | 6,50  | 6,19  | 4,29   |
|                     | Aún sin certificar | 6,94  | 5,99  | 5,25 | 5,22  | 2,67  | 1,87*  |
|                     | No certificadas    | 7,25  | 8,75  | 6,09 | 6,13  | 5,25  | 5,52   |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

De forma análoga a lo realizado previamente, se analizó la rentabilidad de las empresas «Certificadas», «Aún sin certificar» y «No certificadas» clasificándolas en este caso en las tres grandes agrupaciones sectoriales utilizadas. Como se recoge en el cuadro 6.10, el comportamiento existente para cada agrupación sectorial agregada es bien diferente.

Así, en el caso del sector agregado industrial, tanto las empresas certificadas como las aún sin certificar eran más rentables que las no certificadas para todos los ejercicios económicos considerados (aunque tan sólo se constataron algunas diferencias en términos estadísticos); se seguía el mismo comportamiento observado para el conjunto de las empresas y recogido en el cuadro 6.5 anterior (no en vano, las empresas que se agrupan en la clasificación agregada industrial suponen el 71% del total de empresas certificadas y el 61% del total de no certificadas, respectivamente).

De hecho, en esta agrupación, tal y como sucedía para la mayor parte de los casos en el análisis realizado con el total desagregado de empresas, la rentabilidad media de las empresas aún sin certificarse era incluso superior a la rentabilidad media de las ya certificadas. Por el contrario, tanto en la agrupación sectorial de la construcción como en la agrupación de los servicios no se constata dicho comportamiento, que resulta más errático, dado que en dichas agrupaciones sectoriales son en ocasiones las empresas que pertenecen a las categorías «Certificadas» y «Aún sin certificar» las más rentables, mientras que en otras, los son las «No certificadas».

Por último, y en aras de completar el análisis realizado, se estudió cómo afectaba la variable de dimensión empresarial a la rentabilidad de las empresas certificadas y no certificadas. En el cuadro 6.11 se recogen dichas rentabilidades en función de la dimensión de las empresas, definida dicha dimensión de acuerdo con el número de trabajadores, siendo las microempresas aquellas con 10 trabajadores o menos, las empresas pequeñas las que tienen entre 11 y 50 empleados, las medianas entre 51 y 250 y las grandes aquellas que tienen más de 250.

*Cuadro 6.11. Análisis de la rentabilidad de las empresas certificadas y no certificadas conforme a ISO 9000 en función de la dimensión de la empresa*

|                   |                 | 2000   | 2001 | 2002 | 2003  | 2004 | 2005 |
|-------------------|-----------------|--------|------|------|-------|------|------|
| Microempresas     | No certificadas | 3,79   | 4,14 | 3,59 | 3,95* | 3,70 | 3,22 |
|                   | Certificadas    | 5,07   | 6,27 | 4,91 | 6,57* | 4,93 | 5,94 |
| Empresas pequeñas | No certificadas | 6,20*  | 4,70 | 4,42 | 4,21  | 3,93 | 2,95 |
|                   | Certificadas    | 7,97*  | 5,59 | 3,73 | 3,26  | 3,47 | 2,87 |
| Empresas medianas | No certificadas | 3,16** | 4,49 | 4,59 | 3,56  | 3,10 | 3,55 |
|                   | Certificadas    | 7,73** | 4,97 | 4,88 | 4,04  | 3,47 | 5,06 |
| Empresas grandes  | No certificadas | 5,09   | 2,03 | 3,97 | -2,30 | 3,57 | 2,72 |
|                   | Certificadas    | 6,27   | 4,23 | 2,99 | 2,16  | 5,63 | 4,66 |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

Pues bien, en el cuadro anterior se observa que tanto en el caso de las microempresas, como en el de las empresas medianas, las empresas certificadas son más rentables que las no certificadas. Sin embargo, en el caso de las empresas pequeñas y grandes existe una heterogeneidad en los resultados.

Resulta reseñable, en cuanto a la significatividad estadística de las diferencias constatadas, que tan sólo se han contrastado dicha significatividad en tres casos, eso sí, siempre a favor de las empresas certificadas.

*Cuadro 6.12. Rentabilidad de las empresas en función de la fecha de certificación ISO y la dimensión de la empresa*

|                   |                    | 2000   | 2001 | 2002 | 2003  | 2004  | 2005      |
|-------------------|--------------------|--------|------|------|-------|-------|-----------|
| Microempresas     | Aún sin certificar | 5,53   | 8,48 | 7,83 | 8,17* | 10,35 | 7,16      |
|                   | Certificadas       | 3,85   | 2,96 | 2,97 | 5,66  | 4,01  | 5,85      |
|                   | No certificadas    | 3,79   | 4,14 | 3,59 | 3,95  | 3,70  | 3,22      |
| Empresas pequeñas | Aún sin certificar | 8,37*  | 5,76 | 3,97 | 2,95  | 2,70  | -4,48     |
|                   | Certificadas       | 7,09   | 5,37 | 3,56 | 3,40  | 3,57  | 3,13      |
|                   | No certificadas    | 6,20   | 4,70 | 4,42 | 4,21  | 3,93  | 2,95      |
| Empresas medianas | Aún sin certificar | 6,90*  | 6,84 | 1,37 | 1,91  | 3,33  | 1,68      |
|                   | Certificadas       | 8,23** | 4,33 | 5,63 | 4,36  | 3,48  | 5,09      |
|                   | No certificadas    | 3,17   | 4,49 | 4,59 | 3,56  | 3,10  | 3,55      |
| Empresas grandes  | Aún sin certificar | 4,14   | 6,76 | 3,90 | 4,99  | 1,29  | Sin datos |
|                   | Certificadas       | 6,87   | 3,65 | 2,84 | 1,81  | 5,77  | 4,66      |
|                   | No certificadas    | 5,09   | 2,03 | 3,97 | -2,30 | 3,57  | 2,72      |

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos confeccionada por el IVC. Nota: (\*\*) Diferencias de medias significativas al 99%, es decir, para un  $\alpha = 0,01$ ; (\*) significativas al 95%, es decir, para un  $\alpha = 0,05$ .

En el cuadro 6.12 se analizaron las diferencias en la rentabilidad de las empresas «Certificadas», «Aún sin certificar» y «No certificadas» conforme a la clasificación de la dimensión de las empresas antes reseñada. En dicho cuadro se observa que entre las microempresas son las empresas que aún se encuentran sin certificar las más rentables, en comparación con las certificadas y las no certificadas. Sin embargo, este patrón de comportamiento no se repite entre las empresas de mayor dimensión, donde se comprueba que existe un comportamiento heterogéneo.

A la hora de analizar si existen diferencias significativas en términos estadísticos se constató que, en tres casos, las empresas que todavía no se habían certificado eran significativamente más rentables que las no certificadas, mientras que tan sólo en un caso las empresas certificadas eran más rentables que las no certificadas.

En resumen, se ha de señalar que los resultados hallados vuelven a confirmar, a grandes rasgos, lo ya puesto de relieve en el estudio previo realizado para el periodo 1994-1998, es decir, que más que un *efecto tratamiento* debido a la implantación y certificación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV, para las que se ha contado con datos, parece detectarse sobre todo un *efecto selección*, en el sentido de que son las empresas con mayor eficiencia y capacidad competitiva, medida ésta en términos de rentabilidad económica y de crecimiento de ventas, las que muestran una mayor propensión a la certificación.

Una vez más debemos subrayar la prudencia con la que se han de realizar estas afirmaciones al trabajar con este tipo de datos, porque se pueden producir distorsiones importantes al operar con ellos. En definitiva, somos de la opinión de que este tipo de análisis cuentan con una serie de limitaciones que se han de tener muy en cuenta.

Se podría hacer referencia, entre otros, a la propia *calidad* de los datos utilizados (nos referimos a los problemas intrínsecos de los indicadores utilizados, pero también a la validez de los datos recogidos en las bases de información), a los problemas de endogeneidad y causalidad que en demasiadas ocasiones se obvian y al problema ya referido de la multitud de variables que influyen o pueden influir en la capacidad competitiva de la empresa, como pueden ser, por ejemplo, los efectos exógenos, como el industria o el dimensión.

Con todo, y a pesar de las claras limitaciones de este tipo de estudios, se siguen publicitando con fuerza y se siguen utilizando, bien como elemento publicitario por parte de diferentes agentes para tratar de «demostrar», con la vitola de lo «científico», las supuestas bondades de la implantación y adopción de los diferentes modelos de Gestión de la Calidad, o bien para denostarlos, una característica muy propia de los discursos que tratan de legitimar o deslegitimar la validez de los diferentes programas de mejora de la gestión, según destacan los estudiosos de las modas en la gestión analizadas ya con anterioridad en el capítulo segundo de este Informe.

Se trata de un error en el que, a nuestro entender, se tiende a caer con excesiva frecuencia. He aquí, a continuación, dos ejemplos al respecto.

Scott Dalglish, Chief Operating de la empresa Sepctra Logic Corporation, radicada en Colorado (EE. UU.) y Quality Manager certificado por la prestigiosa American Society for Quality, publicaba un artículo de estas características en la revista estadounidense para profesionales *Quality Magazine* (Dalglish, 2005), bajo el título «*ISO 9001 proves ineffective*» (Se muestra la ineffectividad de ISO 9000) y subtítulado de forma elocuente como «*A study confirms some quality professionals' view that ISO 9001 is ineffective at improving performance*» (Un estudio confirma la perspectiva de algunos profesionales de la calidad que afirman que ISO 9001 es ineffectiva para mejorar el desempeño).

En síntesis, el autor viene a defender lo que los citados titulares sintetizan, es decir, que la norma ISO 9001 resulta ineffectiva e improductiva, y que un estudio publicado en la revista *International Journal of Quality & Reliability Management* (vol. 19, n.º 6) así lo *demostraba*. Pues bien, en el artículo académico referenciado se sintetizan los primeros resultados del

estudio realizado para el caso de las empresas de la CAPV en el período 1994-1998 por los profesores Heras, Arana y Casadesús con la colaboración del profesor Gavin Dick de la Universidad de Kent (Heras *et al.*, 2002). Evidentemente, en dicho artículo en ningún momento se realizan tales afirmaciones, sino que se recogen los resultados del estudio, subrayándose, como ya se ha señalado en este mismo Informe, las precauciones, limitaciones y matices con los que se han de analizar estos resultados, matices que el señor Dalgleish obvia en todo momento.

En la misma línea —aunque en sentido contrario en lo que respecta a su finalidad última—, las principales fundaciones dedicadas a la promoción de la Gestión de la Calidad en España, agrupadas en la plataforma denominada Centros de Excelencia, publicaron recientemente un folleto divulgativo que trataba de sintetizar las bondades de los modelos de Gestión de la Calidad y Excelencia bajo el título de «¿Son rentables los modelos de Calidad Total?»<sup>51</sup>.

Pues bien, en dicho folleto se recoge, según sus promotores, un «resumen de varios estudios que demuestran, con datos objetivos, los efectos de la implantación de los modelos de Calidad Total en los resultados empresariales». En el folleto se hace referencia a los estudios antes reseñados realizados por los profesores Hendricks y Singhal (1999), los profesores Boulter *et al.* (2005) y los profesores «Iñaki Meras [(sic)] (...) y Martí Casadesús [obviándose, por cierto, la participación del profesor Germán Arana en la autoría del estudio]».

En la síntesis de resultados de los dos primeros estudios se obvia, a nuestro parecer, una serie de matices importantes relacionados con sus limitaciones. En el caso del tercer estudio, en el que se resumen los resultados obtenidos del panel de expertos configurado en la CAPV (Heras *et al.*, 2006a y 2006b), a nuestro entender, no sólo no se recogen dichos matices y limitaciones, sino que, tal y como son presentados, se desvirtúan y manipulan casi por completo, lo cual nos parece un hecho grave y lamentable.

Aunque resulte de Perogrullo señalarlo, a nuestro parecer la difusión y utilización acrítica y sin matices de este tipo de resultados de estudios u otro tipo de *evidencias empíricas*, puede fácilmente obtener los resultados contrarios a los pretendidos, ya que, si se busca en un estudio o resultado de este tipo la fuente de justificación de la supuesta virtud de una herramienta o de un modelo de gestión, tardará poco tiempo en aparecer otro estudio de similares características que refute dicha relación.

La experiencia sobre las críticas vertidas a la introducción de los programas de Calidad Total en los EE. UU. es quizá una buena lección al respecto: como señalan Camisón *et al.* (2006), el caldo de opinión negativo hacia la Calidad Total se alimentó con la difusión de casos de organizaciones ganadoras de prestigiosos premios a la calidad que obtuvieron unos pobres resultados financieros o abandonaban tales prácticas; son ejemplos como los de Wallace Company, una compañía norteamericana que prácticamente después de ganar el Baldrige Award cayó en bancarota, o Florida Power & Light, ganadora del premio Deming que, prácticamente, eliminó su programa de Gestión de Calidad a causa de las quejas de sus empleados por la excesiva burocracia.

En definitiva, pensamos que la apuesta por las herramientas, los sistemas y los modelos de la Gestión de la Calidad, como la apuesta por cualquier otra metodología de gestión, debe basarse en la confianza y adhesión a sus principios estratégicos y operativos, más que en sus supuestas virtudes para lograr incrementos más o menos importantes en la rentabilidad, y debe centrar su atención en la introducción y adopción de la metodología en la empresa de

---

<sup>51</sup> La versión electrónica del citado folleto y algunas de las publicaciones adaptadas por los citados organismos se encuentran disponibles en la web <[www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)>.

la forma más adecuada posible teniendo en cuenta sus singularidades en cuanto a dimensión, la actividad que realiza, la estructura organizativa y su cultura, entre muchos otros factores.

## 6.5. Valoración sobre los diferentes agentes involucrados en la introducción de la Gestión de la Calidad en las empresas vascas

A lo largo del trabajo de campo realizado se ha obtenido un conjunto de información de gran interés en lo que respecta a la valoración de las personas encuestadas y entrevistadas sobre la labor de los principales agentes involucrados en la introducción y difusión de la Gestión de la Calidad en la CAPV.

En este punto se va a tratar de sintetizar y comentar toda esa información, estructurada en función de cada uno de los agentes. En primer lugar, nos referiremos a la valoración de la labor de los agentes de las Administraciones Públicas o los directamente relacionados con ellas —como Euskalit—, para a continuación referirnos a las valoraciones recogidas sobre las empresas o profesionales de consultoría y, por último, a los organismos certificadores y el proceso de auditoría.

Conforme a la estructura del cuestionario y el guión de entrevistas utilizado, nos referiremos en cada caso a los aspectos más positivos y a las fortalezas identificadas en la actuación de cada agente, así como a los aspectos que, en opinión de las personas consultadas, también podrían ser objeto de mejora debido a unos argumentos que en cada caso trataremos de resumir.

### *- Valoración de la labor realizada por el Gobierno Vasco*

En este punto existe un problema de identificación del agente, dado que algunas de las personas consultadas identifican a este agente con un único departamento o dirección del Gobierno Vasco, en concreto la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, mientras que algunas otras personas consultadas se referían también a la labor realizada por otros departamentos del ejecutivo autonómico, como el Departamento de Educación o el Departamento de Sanidad, u otros departamentos que han acometido medidas destinadas a promover la Gestión de la Calidad en las empresas vascas. Con todo, en este apartado nos centraremos en el análisis de la labor llevada a cabo por la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información, aunque en ocasiones se recojan comentarios que también se refieran a la labor realizada por otros departamentos.

En general, la valoración de la labor realizada por el ejecutivo autonómico es positiva, y se le otorga, como ya ha sido puesto de manifiesto en el punto tercero de este apartado, una importancia trascendental en la difusión alcanzada por la Gestión de la Calidad en la CAPV.

Se le otorga asimismo una valoración muy positiva en lo relativo a la promoción de la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, Euskalit.

Los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial también recibieron una valoración positiva por parte de algunas de las personas consultadas, aunque recogieron, como veremos, un número importante de aportaciones en lo que respecta a los elementos de mejora propuestos.

Entre dichas aportaciones para la mejora destaca la necesidad de que se produzca una mayor coordinación interinstitucional e interdepartamental en la política de promoción de la calidad en la CAPV por parte del ejecutivo autónomo. Así, se subrayaba la necesidad de mejorar la coordinación interinstitucional con las

Diputaciones Forales que en los últimos años han acometido sus propios programas de promoción de la Gestión de la Calidad; se aludía, en especial, al caso de la Diputación Foral de Bizkaia donde, para muchas de las personas consultadas, se han puesto en marcha programas interesantes que no han tenido juego fuera de dicho Territorio Histórico.

En este mismo sentido, muchas de las personas consultadas subrayaban las diferencias existentes en cuanto a la posibilidad de poder acceder a ayudas públicas destinadas a subvencionar la implantación de Sistemas de Calidad en los tres Territorios Históricos. De acuerdo con dichas opiniones, desde el Gobierno Vasco se debería establecer una política de ayudas de mínimos, que después pudiera ser mejorada por los entes forales de cada Territorio Histórico, pues, según dichas voces, resulta muy perjudicial que no exista una homogeneidad de mínimos en los programas de ayudas a los que pueden acceder las empresas en el conjunto de la CAPV.

Se subraya también la necesidad de mejorar la coordinación existente entre los diferentes departamentos del Gobierno Vasco en lo que atañe a la transversalidad de las medidas de fomento de la Gestión de la Calidad, ya que, según estas opiniones, no ha existido una unidad de acción y un criterio común a las actuaciones puestas en marcha desde los diferentes departamentos autonómicos, ni se han obtenido sinergias de las actuaciones acometidas desde dichos departamentos. Diversas fuentes consultadas ponían como buen ejemplo de actuación la labor de algunos departamentos como el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales, desde donde se ha impulsado el programa Eraikal.

Otras aportaciones subrayaban, en un tono más crítico, el excesivo impulso y presión realizados desde algunos departamentos del ejecutivo autonómico para promover la utilización de unos determinados modelos de Gestión de la Calidad, presión que, en opinión de dichas personas, ha podido resultar negativa en algunas circunstancias para el desarrollo del paradigma de la *calidad* en general, y su desarrollo en el ámbito industrial en particular. Se referían, en especial, a la labor del Departamento de Educación y el Departamento de Sanidad. Por ejemplo, según estas personas «*las exigencias en Sanidad y Enseñanza se han convertido en rechazo al Modelo EFQM*»; en esta misma línea también se nos subrayó que «*las empresas se han hastiado de la ISO 9001 y de la acaparación de los premios de la calidad por las Administraciones Públicas a entidades que [dichos modelos] nos les otorgan ningún valor*». En efecto, algunos agentes nos subrayaron la posibilidad de que el gran éxito del paradigma de la calidad en los sectores concretos de la educación y la sanidad haya supuesto un factor importante para que se haya desplazado el interés de las empresas industriales por dicho paradigma (cuestión esta que ya ha sido analizada también en el punto 4.6.4 del capítulo cuarto de este Informe).

En cuanto a los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial se subraya el «*elitismo*» de los diferentes programas, en el sentido de que los rectores de dichos programas «*han elegido a la élite de las empresas, es decir, a las que traccionan, como objetivo de sus acciones*»; se subraya que a través de dichos programas se beneficia, principalmente, a las empresas ejemplares de la CAPV, por lo general grandes y poco representativas de la empresa tipo del tejido empresarial vasco, y sólo en menor medida a empresas de tamaño medio y pequeño: «*se ha mirado sólo a las empresas más avanzadas y a los modelos más avanzados cuando hoy la gran mayoría de las empresas puede mejorar mucho con herramientas más sencillas. Talleres de buenas prácticas, por ejemplo*». Se critica, en definitiva, el alto grado de discriminación de la política de promoción de la calidad que se ha venido manteniendo. En esta misma línea, se critica al ejecutivo autonómico, en una crítica que también se

hace extensiva a Euskalit, que se ha apostado fuerte por unos modelos determinados, en concreto el modelo EFQM, «*y son muy cerrados a iniciativas diversas y diferentes*».

En sentido contrario a las críticas analizadas previamente, algunas de las partes consultadas del ámbito no industrial criticaban igualmente que estos programas se hayan centrado tan sólo en el ámbito industrial, dejando de lado otros ámbitos de actuación importantes del sector servicios.

En lo que atañe a estos programas se solicita, en general, un mayor grado de «*transparencia, claridad y coherencia en [la actuación de] todos los agentes que participan en ellos*», y en lo que respecta a cuestiones más internas relacionadas con la ejecución de los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial, se señaló la necesidad de mejorar la coordinación existente entre las distintas organizaciones tractoras.

En este orden de cosas, una de las críticas centrales a la labor de promoción realizada por el Gobierno Vasco al amparo de los distintos Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial se encuentra relacionada con la selección de algunos organismos tractores. Existen fuertes discrepancias con los criterios utilizados para otorgar a un agente que no se trate de una empresa —por ejemplo a una asociación sectorial o a una asociación de representación de la patronal o a una asociación cluster—, la posibilidad de erigirse en un organismo tractor.

Estas personas y asociaciones consultadas diferencian la labor de las empresas que tractorizan basándose en su poder prescriptor y que tiran de otras empresas proveedoras y subcontratistas en las que tratan de promocionar la Gestión de la Calidad, de la labor de algunas asociaciones que participan a modo de organizaciones tractoras y que, en el fondo, para dichas opiniones, no lo son así, ya que tan sólo ofrecen a sus asociados, directa o indirectamente, un servicio de formación y asesoramiento con un precio subvencionado.

De hecho, algunos representantes del ámbito de la consultoría y el asesoramiento empresarial entrevistados fueron especialmente críticos con esta cuestión, de forma que no tuvieron reparos en referirse a este modelo de promoción de la Gestión de la Calidad a través de las organizaciones tractoras como fuente de una situación de competencia desleal, donde algunos agentes, muchos de ellos organismos sin ánimo de lucro con participación pública, se benefician de las ayudas públicas que les corresponden por tratarse de organizaciones tractoras, y en su labor de promoción de la calidad, de forma directa o indirecta «*tiran precios y que-man el mercado, dado que el cliente no exige por los precios bajos de la consultoría que se ofrecen*».

Desde las organizaciones tractoras consultadas se rechaza dicha acusación de competencia desleal, dado que, en su opinión, más que competir con las empresas de consultoría cooperan con ellas, ya que «*les dan juego*» al ofrecerles la posibilidad de colaborar en el asesoramiento de las empresas tractorizadas.

Otros representantes del sector de la consultoría empresarial consultados opinaban también en este sentido, y señalaban que, en general, «*la labor realizada por la administración [pública] no ha perjudicado al mercado de las consultoras*». Otra consultoría nos realizaba la siguiente pregunta/reflexión al respecto: «*¿Qué es mejor, que nos quiten cuota [de mercado] y luego nos den juego, o que nos dejen de quitar cuota?*». En este sentido se subrayaba también la capacidad de prescripción y de persuasión de las asociaciones de empresas que, como las empresas tractoras, cuentan con una «*mayor legitimidad el que enseña haciendo (...) si lo hace la asociación es más creíble, nos gusta estar ahí*».

Otras personas consultadas opinaban que «*los dos tipos de organizaciones tractoras se pueden ver bien, pero debe existir una total igualdad de oportunidades para participar en los programas y una plena transparencia en cuanto a los criterios utilizados para seleccionar la participación en ellos*».

En definitiva, se han recogido opiniones ciertamente heterogéneas respecto a este punto que, en gran medida, y como quizá no pueda ser de otra forma, se encuentran un tanto sesgadas en función de la posibilidad que han tenido los distintos agentes consultados de participar, aunque sea directa o indirectamente, en los programas de promoción de la calidad puestos en marcha desde el ejecutivo autonómico.

Lo que a nuestro parecer queda claro respecto a esta cuestión particular, tal y como se subrayará en las recomendaciones de este Informe, es que en la aplicación de éstos y otros programas similares en los que se trata de impulsar una colaboración público-privada, se han de respetar de la forma más escrupulosa posible los principios básicos que deben guiar la actuación de las Administraciones Públicas en la actividad económica, en general, y en la política industrial y de promoción empresarial, en particular.

Aunque las organizaciones consultoras subrayan que la especial sensibilidad de la Administración Autonómica hacia la introducción de herramientas y modelos de mejora de la gestión empresarial es una fuente de negocio importante para ellas, se critica que algunas organizaciones, como Ihobe, Sociedad Pública de Gestión Ambiental dependiente del Departamento de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio del Gobierno Vasco, y Euskalit, por ejemplo, que dependen muy directamente de dicha Administración Autonómica, se introduzcan en el propio proceso de implantación de los modelos de gestión. En general se critica el elevado grado de «*intervencionismo*» y de «*dirigismo*» de la Administración Autonómica ejercida de forma directa o indirecta, es decir, a través de los diferentes organismos que de ella dependen o a través de las organizaciones tractoras que aquéllas promocionan.

Desde las consultorías, otro aspecto más concreto de propuesta de mejora se centra en la solicitud de que en los procesos de homologación de servicios de consultoría que promocionan las diferentes Administraciones Públicas, se puedan homologar empresas, y no, como sucede muchas veces, tan sólo se otorguen homologaciones a título personal o de consultor. Las empresas de consultoría que apuestan por crear una empresa se sienten discriminados frente a *freelances* o pequeñas consultorías, con las que, subrayan, les resulta imposible competir en costes y, además, por parte la Administración, se fomenta esta última oferta.

Otras aportaciones de sentido más concreto u operativo provenientes desde el ámbito empresarial subrayaban la necesidad de que, desde el ejecutivo autonómico, se impulsara la difusión de herramientas técnicas de gestión (por ejemplo, a modo de herramientas informáticas fácilmente utilizables), o la necesidad de impulsar más acciones de colaboración entre empresas, como los talleres de buenas prácticas, de cara a poder compartir experiencias.

En otro orden de cosas, otras críticas más genéricas hacían referencia al desconocimiento que los rectores de la política de promoción industrial del ejecutivo autonómico tienen de «*la realidad de las empresas industriales vascas*», una crítica muy habitual del ámbito empresarial hacia los rectores de la política industrial.

Algunas de las personas consultadas recalcaban también el excesivo afán de protagonismo de las Administraciones Públicas en todo este ámbito, y subrayaban que «*los verdaderos protagonistas deberían ser las empresas y no la Administración*».

Cuadro 6.13. Síntesis de los principales aspectos positivos y mejorables por el Gobierno Vasco en la promoción de la Gestión de la Calidad

| <b>Aspectos positivos</b>   | <b>Aspectos mejorables</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia capital en la difusión de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV</li> <li>• Labor de promoción de la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, Euskalit</li> <li>• Labor realizada a través de los Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional e interdepartamental</li> <li>• Homogeneización de las ayudas ofrecidas por las Administraciones Públicas</li> <li>• Excesivo grado de exigencia de los Departamentos de Educación y Sanidad</li> <li>• «Elitismo» de los diferentes PPCSI</li> <li>• Excesiva rigidez en la apuesta por los modelos de Gestión de la Calidad</li> <li>• Modelo de tractorización de los PPCSI</li> <li>• Coordinación existente entre las distintas organizaciones tractoras</li> <li>• Mayor transparencia en los criterios de decisión y selección</li> <li>• Reducción del grado de discriminación de las ayudas</li> <li>• Grado de conocimiento sobre la realidad de las empresas industriales</li> <li>• Reducción del protagonismo de las Administraciones Públicas</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir de la información cualitativa recogida en la encuesta y en las entrevistas.

*- Valoración de la labor realizada por las Diputaciones Forales*

En este punto se ha de realizar una clara diferenciación entre la labor realizada por la Diputación Foral de Bizkaia y las otras dos Diputaciones Forales de Gipuzkoa y Álava, dado que, tal y como se analizado en el capítulo cuarto de este Informe, el grado de implicación de dichos organismos públicos en la promoción de la Gestión de la Calidad ha sido muy diferente.

En el caso de la Diputación Foral de Bizkaia se valora de forma muy positiva, tanto por agentes de dicho territorio, como por parte de los que no operan en él, su labor de promoción, tanto la desarrollada a través de los programas de ayudas dirigidos a subvencionar la implantación de sistemas y modelos de Gestión de la Calidad, como la promoción realizada a través del impulso de modelos específicos dirigidos a las empresas de mediana y pequeña dimensión (programas Premie y Hobera), que son muy bien valorados por su sencillez.

De hecho, algunas de las personas consultadas valoran de forma más positiva los principios y la orientación de estos programas que los del ejecutivo autonómico. A dicho ente foral se le critica, sin embargo, la falta de coordinación existente entre sus actuaciones y las desarrolladas por el Gobierno Vasco.

A los dos organismos forales restantes se les solicita mejorar sus carencias en lo que respecta a los programas de ayuda específica en esta materia a las empresas, y,

una vez más, dicha crítica se enmarca en otra de carácter más general que sostiene que dichos organismos se encuentran «*alejados de la realidad de las empresas*».

Se les critica también, y es una crítica que se hace extensiva al ejecutivo autonómico, que los programas Premie y Hobera no hayan sido «*transportados*» a los Territorios Históricos de Gipuzkoa y Álava.

*Cuadro 6.14. Síntesis de los principales aspectos positivos y mejorables por las Diputaciones Forales en la promoción de la Gestión de la Calidad*

| <b>Aspectos positivos</b>   | <b>Aspectos mejorables</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas de la Diputación Foral de Bizkaia</li> <li>• Programas Premie y Hobera de la Diputación Foral de Bizkaia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional</li> <li>• Homogeneización de las ayudas ofrecidas por las Diputaciones Forales</li> <li>• Introducción de los programas Premie y Hobera en el resto de Territorios Históricos</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir de la información cualitativa recogida en la encuesta y en las entrevistas.

#### *- Valoración de la labor realizada por Euskalit*

Como aspecto positivo se destaca la labor firme y constante de Euskalit, que es vista como una organización de referencia tanto a nivel estatal, como europeo. Se hace hincapié también en su seriedad, rigor, cercanía con las empresas y el acierto en la difusión del Modelo EFQM en las organizaciones vascas. También se subraya la labor de Euskalit en lo que respecta a la coordinación y dinamización de los esfuerzos que se han realizado en la CAPV para la promoción de la cultura de la calidad.

En lo que se refiere a aspectos más concretos, se subraya la labor realizada por Euskalit en lo que respecta a los Programas de Formación para la acción, que reciben una valoración excelente por parte de las personas consultadas. La labor relacionada con el Club de Evaluadores también ha sido valorada de forma positiva.

A pesar de la clara valoración general realizada, son también muchas, y de diversa índole, las propuestas de mejora y las críticas vertidas respecto a la labor de Euskalit. Quizá una de las críticas de mayor calado esté relacionada con el esquema demasiado rígido y poco dinámico y diversificado con el que, en opinión de algunas de las personas consultadas, funciona Euskalit en lo que respecta a su apuesta por unos determinados modelos y herramientas. En concreto, se critica que se centre demasiado en el modelo EFQM obviando la posibilidad de que se apliquen otros sistemas y modelos que pueden resultar interesantes para las empresas, en función de sus características. Se señala también que debería mejorar en su capacidad de adaptación y renovación a otros modelos y herramientas de gestión. Se alude, como ejemplo, a la capacidad de la organización para adaptarse al nuevo paradigma de la innovación empresarial.

Se critica, asimismo, la excesiva difusión pública otorgada a los reconocimientos (Q de Plata y Q de Oro), hecho que, en opinión de dichos agentes consultados, puede tener una consecuencia negativa en la involucración de ciertas empresas, sobre todo entre las empresas industriales. En esta línea, una vez más, se reitera en la problemática ya reseñada relacionada con el excesivo peso de las organizaciones del sector de la educación y, en menor medida, en la sanidad, en el logro de los reconocimientos. En este sentido se destaca que existe el riesgo de que se termine por asociar a Euskalit a «*los premios para ikastolas y hospitales*»; se destaca, en definitiva,

que puede producirse un efecto de expulsión de las empresas industriales por el éxito «desmedido» de organizaciones de unos sectores determinados, en un entorno social en el que, como ya se ha subrayado previamente, existen, según las opiniones recogidas, empresas que quieren «*huir de la notoriedad en un entorno sociopolítico que ha sufrido mucho*».

En relación con este punto, hemos de señalar, como ya se ha hecho también en el capítulo cuarto de este Informe, que Euskalit ha sido consciente de esta falta de involucración de las empresas industriales, y ha tratado de promocionar su participación en el movimiento de la calidad con una serie de medidas de clara discriminación positiva. Por ejemplo, resulta reseñable que en los últimos años la mayor parte de iniciativas subvencionadas por Euskalit están dirigidas al sector industrial. Por ejemplo, el programa de Implantación de Herramientas de Gestión —un interesante programa de promoción de la Gestión de la Calidad que conjuga jornadas de formación tradicionales, jornadas de asesoría para el desarrollo de un proyecto específico en la empresa y jornadas de puesta en común de resultados— está destinado a empresas industriales.

Por otra parte, se le solicita una mayor involucración en determinados sectores, especialmente del ámbito industrial, y una mayor dedicación a las pymes, dado que, según algunas opiniones, «[Euskalit] *sólo se preocupa de EFQM y queda muy lejos de las empresas pequeñas*».

En esta línea, se propone que Euskalit avance en tratar de «*buscar un modo para que el acercamiento de las microempresas, que son la mayoría, resulte más fácil y así se entiendan las ventajas del modelo*», se solicita que se trabaje más en la oferta de herramientas de gestión sencillas y útiles, y se pone el ejemplo de la labor realizada por la institución en lo que respecta a la difusión de la metodología de las 5-S.

Tanto en las entrevistas realizadas, como en la encuesta llevada a cabo, se recibieron con una menor reiteración diversas aportaciones más concretas a modo de sugerencias de mejora. Por ejemplo, se señalaba que el modelo de evaluación externa establecido por Euskalit resulta sacrificado y gravoso para los evaluadores externos o sus organizaciones de procedencia, que no suelen recibir ningún tipo de compensación económica por su labor, ni por los gastos desplazamiento y suplidos en los que incurren.

Por último, algunas aportaciones recogidas hacían referencia al futuro de la labor realizada por Euskalit, en un ámbito de actuación, según dichas opiniones, en el que el empuje del paradigma de la calidad podía estar perdiendo fuerza: «*¿Hasta cuándo va a durar el efecto EFQM? ¿Luego qué?*». Algunas voces van más allá y se plantean la propia razón de ser de una institución como Euskalit en el futuro.

*Cuadro 6.15. Síntesis de los principales aspectos positivos y mejorables por Euskalit en su labor de promoción de la Gestión de la Calidad*

#### **Aspectos positivos**

- Organización referente a nivel estatal y europeo
- Seriedad, rigor y cercanía en su labor
- Programas de formación para la acción

#### **Aspectos mejorables**

- Excesiva atención al modelo EFQM
- Mayor dinamismo y flexibilidad en las herramientas y modelos
- Excesiva difusión pública de los reconocimientos
- Excesiva identificación con los sectores de la educación y la sanidad

Fuente: elaboración propia a partir de la información cualitativa recogida en la encuesta y en las entrevistas.

- *Valoración de la labor realizada por el sector de la consultoría*

Las personas encuestadas y entrevistadas valoran en términos positivos la labor de promoción ejercida desde el sector de la consultoría. Se subraya que se trata de un sector maduro, con un grado medio de conocimientos y experiencia elevado, con capacidad de adaptación a las exigencias del mercado y con un buen nivel medio general de actuación.

Como debilidad se recalca, sin embargo, la excesiva atomización del sector —con la irrupción de muchas consultorías *freelances*—, que, por una parte, ha posibilitado la presencia de personas y empresas de pequeña dimensión con poca experiencia y saber hacer, que no han resultado beneficiosas para la imagen general del sector, aunque también ha generado una mayor competencia, en razón de la cual se han producido mejoras en los precios y en la calidad de los servicios ofertados.

La competencia, sin embargo, cuenta también con sus desventajas, según nos señalaron diversos agentes del sector, como que, por ejemplo, en el caso de los servicios de consultoría a la implantación de Sistemas de Calidad *«sea el cliente quien decida, en función del dinero que invierte, el grado de implantación que obtiene»*.

Algunas personas nos subrayaron que, en su opinión, quizá por intereses comerciales, *«se está devaluando la consultoría y la auditoría de los sistemas de calidad»*, y según ellas se han de tomar medidas para *«volver a dar credibilidad a todo el sistema»*.

Se alude también a la fuerte competencia existente por incrementar la cuota de mercado *«con una carrera con precios a la baja muy fuerte»*. En este sentido, algunas de las personas consultadas diferenciaban en el sector las consultorías que tienen una línea de innovación por estructura con productos diferenciados y adaptados a cada cliente, y los que *«paquetizan»* y se dedican a la consultoría de menor contenido y exigencia. En lo que respecta a la norma ISO 9000, por ejemplo, se señala que en su implantación *«se ha podido estandarizar su labor, debido a la elevada competencia y a la obligación de reducir precios»*.

De acuerdo con otras perspectivas, no se está devaluando la calidad de las consultorías, sino que, todo lo contrario, la competencia ha influido en la mejora de su imagen, su presencia y en la elaboración o en la ejecución de los proyectos ofertados, entre otros motivos, por los beneficios aportados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Como ya ha quedado reflejado previamente, algunos agentes del sector se muestran muy críticos con los servicios de consultoría que *«proviene de las empresas públicas o semipúblicas»*, que reducen los precios y que, en opinión de estos agentes, *«perjudican al resto del mercado»*.

En cuanto a los aspectos que deben ser objeto de mejora en la labor de las consultorías, las empresas que reciben sus servicios aluden a la necesidad de que éstas se impliquen más en las organizaciones a las que asesoran, tratando de desarrollar un *«menor enfoque de negocio, con un mayor apoyo continuo en el tiempo»*.

En esta misma línea, se considera también que se ha de mejorar en ofrecer un servicio que tenga en cuenta *«las necesidades reales del cliente»*, en lugar de *«fomentar aquellas actividades que se encuentran subvencionadas específicamente»*. Se solicita una mejora en su visión estratégica y en el desarrollo de buenas prácticas aplicables en las pymes.

Cuadro 6.16. Síntesis de los principales aspectos positivos y mejorables por el sector de la consultoría en la promoción de la Gestión de la Calidad

| <b>Aspectos positivos</b>   | <b>Aspectos mejorables</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector maduro, con un grado medio de conocimientos y experiencia elevado</li> <li>• Capacidad de adaptación a las exigencias del mercado</li> <li>• Elevado grado de competitividad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios a la baja que afectan a la calidad de la consultoría</li> <li>• Excesiva homogeneización de los servicios</li> <li>• Competencia de agentes públicos o semipúblicos</li> <li>• Orientación estratégica de las consultorías</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir de la información cualitativa recogida en la encuesta y en las entrevistas.

- *Valoración de la labor realizada por los organismos certificadores*

Como aspecto positivo se subraya el papel de los organismos certificadores en la difusión de la cultura de la calidad en la sociedad, en general, y en el sector industrial en particular.

Muchas de las personas consultadas destacaron el papel que han jugado en la promoción de la Gestión de la Calidad la presencia en la CAPV de la primera delegación autonómica de Aenor.

Como aspecto positivo se señaló también el cambio de orientación que, según algunas personas consultadas, se ha producido en el servicio ofrecido por los organismos certificadores, con una «*orientación de las auditorías hacia un papel más cercano al de la consultoría*».

Como aspecto que debería ser considerado para la mejora otras voces nos señalaron, sin embargo, argumentaciones en la línea siguiente: «[el proceso de auditoría] *no se ve como algo que ofrezca valor añadido a la empresa. (...) Parece que de lo que se trata es de aprobar un examen en lugar de buscar conformidad y mejora*». Se subrayaba, en esta línea, la necesidad de mejorar el conocimiento sobre «*la realidad de las empresas*», y de reducir la «*excesiva atención a la aplicación burocrática de la norma sin preocuparse de los problemas de la empresa o sus dificultades*».

No obstante, parece que la situación también es ciertamente heterogénea en este sector —así lo sostienen, al menos, las opiniones recogidas al respecto—, dado que, en la línea de lo señalado con anterioridad, otras voces apuntaban que se ha revalorizado «*la imagen del auditor, ya que ahora se valora el output que genera su labor (con observaciones, ideas y recomendaciones, por ejemplo)*».

Se recalca también una cuestión que ya ha sido apuntada para el sector de la consultoría, la pérdida de confianza en el sistema de consultoría y auditoría: «*se ha generado la sensación de poca credibilidad de las certificaciones*». En este sentido, son muchos los agentes que nos subrayaron que ha existido una tendencia a la baja en el «*nivel de exigencia de las auditorías*».

Ante esta problemática, parte de las opiniones recogidas argumentan que «*el mercado pone a cada uno en su sitio (...), se sabe lo que hay detrás de cada certificado*», aunque otras opiniones eran más pesimistas al respecto, dado que subrayaban cuestiones como que «*la mala imagen de unos perjudica a todo el sector (...)* *hace tres o cuatro años se decía que el mercado pondrá a cada uno en su sitio, pero ahora no hay nada claro sobre eso*».

Por otra parte, se aludía también a «*la poca transparencia del mercado de las organizaciones certificadoras*». Se ponía como ejemplo el problema de la subcontratación de las auditorías a empresas de consultoría, y la falta de diferenciación adecuada entre la labor de consultoría y auditoría: «*no se tiene tan clara la incapacidad de realizar ambas labores por la misma persona o entidad. Algunas estrategias de certificadoras se diseñan en esta línea*».

En lo que respecta a cuestiones más concretas se señalaba la necesidad de facilitar la integración de los distintos sistemas de gestión, la necesidad de establecer criterios de certificación homogéneos y la ya clásica crítica relativa a la carestía del servicio ofrecido por los organismos certificadores en su labor.

*Cuadro 6.17. Síntesis de los principales aspectos positivos y mejorables por los organismos certificadores en la promoción de la Gestión de la Calidad*

| <b>Aspectos positivos</b>  | <b>Aspectos mejorables</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia en la promoción de la Gestión de la Calidad</li> <li>• Delegación autonómica de Aenor</li> <li>• Cambio de orientación en el servicio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias a la baja que afectan a la calidad e imagen de los organismos</li> <li>• Valor añadido del servicio</li> <li>• Orientación a la mejora de las auditorías</li> <li>• Transparencia en los servicios ofrecidos</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia a partir de la información cualitativa recogida en la encuesta y en las entrevistas.



# Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones finales

## 7.1. Introducción

En este capítulo último se van a tratar de resumir, en primer lugar, las principales conclusiones del estudio realizado. Estas conclusiones se han estructurado en cuatro apartados: en los tres primeros se recogen, de forma muy resumida, las principales conclusiones sobre la difusión del paradigma de la Gestión de la Calidad, la incidencia de la Gestión de la Calidad en la UE-27 y la incidencia de la Gestión de la Calidad en el Estado español. En el cuarto apartado de conclusiones se sintetizan, aunque de forma más detallada, las conclusiones relativas a la incidencia de la Gestión de la Calidad en la CAPV y su impacto en la competitividad de las empresas.

A continuación se consignan, de forma muy breve, las principales recomendaciones que los autores de este Informe dirigen a los diferentes agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad en la CAPV, recomendaciones que son fruto de las ideas y reflexiones recogidas a lo largo del trabajo de campo realizado, que son matizadas y desarrolladas, claro está, con las propias opiniones y reflexiones posteriores de los autores.

Por último, el capítulo se cierra con una breve reflexión sobre el futuro de la Gestión de la Calidad en las organizaciones de la CAPV.

## 7.2. Resumen de conclusiones del Informe

### 7.2.1. *Difusión del paradigma de la Gestión de la Calidad*

#### *El surgimiento del paradigma de la calidad*

En las últimas décadas del siglo xx surgió con gran fuerza un nuevo paradigma de gestión empresarial que ha tenido como centro el concepto de la calidad. En su origen se trataba de un movimiento que tuvo su impacto en las empresas del ámbito industrial, aunque conforme avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, han llegado a casi todos los sectores económicos.

La difusión de este paradigma de la calidad trajo consigo la profusión de toda una serie de conceptos, herramientas y modelos de muy diferente alcance: círculos de calidad, normas ISO 9000, modelo EFQM, Seis Sigma, y un largo etcétera.

#### *La confusión y distorsión en torno al concepto de calidad y Gestión de la Calidad*

La confusión existente se ha debido en parte a problemas terminológicos muy propios de los procesos de generación de conocimiento en la gestión de empresas. Responden más a la

necesidad de diferenciación de los emprendedores de los distintos modelos en una arena marcada por una fuerte competencia, que a las de los usuarios de dichos conceptos y modelos.

El concepto de calidad definido como cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y, sobre todo, como satisfacción del cliente, ha fagocitado otras acepciones importantes del concepto que también han de ser considerados, por ejemplo, el de la calidad entendida como el conjunto de atributos que integran un producto o un servicio, factores que les confieren a dicho producto o servicio la posibilidad de aportar un mayor valor añadido a las empresas que los producen y, por ende, a los sectores de actividad y a la economía de una determinada zona geográfica en su conjunto.

### *Fase de difusión de la Gestión de la Calidad*

Algunas de las herramientas y técnicas asociadas a la Gestión de la Calidad han vivido periodos de auge y de declive muy acentuados, muy característicos de las modas en gestión.

La evolución de la citación o mención en los diferentes medios de comunicación escritos (tanto especializados, como generales) de algunos conceptos y herramientas asociados con el paradigma de la calidad pueden dar fe de la fase de evolución en la que se encuentran dichos conceptos y herramientas. Por ejemplo, se constata que el término Gestión de la Calidad Total experimentó su auge a principios de los noventa, y que a partir de finales de dicha década prácticamente desaparece de las publicaciones no académicas. En cambio, en el caso de la metodología Seis Sigma se observa que su difusión se encuentra en una fase de crecimiento o de auge de su ciclo de vida.

En cualquier caso, hace tiempo que ya existen algunos agentes que pertenecen a la arena de promoción de las técnicas y herramientas de gestión que han decretado el fin de la calidad, y presagian el surgimiento de un nuevo paradigma de gestión empresarial, asociado, en este caso, al término de *innovación* (ver punto 7.4 de este capítulo).

### *7.2.2. La incidencia de la Gestión de la Calidad en la UE-27*

#### *Incidencia de ISO 9000 en la UE respecto a los principales bloques económicos internacionales*

En una primera fase las normas ISO 9000 se difundieron sobre todo por la UE, y tomaron mucha importancia en el Reino Unido: en 1997 la UE acaparaba más del 60% de los certificados mundiales, de los que el 41% habían sido emitidos en el Reino Unido. Con los años, el panorama ha cambiado bastante, ya que la participación en el total de certificados de la UE se ha reducido con fuerza (era de un 44% en 2005), al tiempo que ha crecido la participación de China (un 19% en 2005).

Para 2005, la UE-27 contaba con un coeficiente de intensidad de certificación calculado en términos de su participación mundial en el PIB de 1,48, muy superior a la de los EE. UU. (de un 0,20) y superior también, aunque tan sólo en una décima, a la de Japón (1,38). Por el contrario, China (con una intensidad de 1,82) superaba ya a la UE-27.

#### *Incidencia de ISO 9000 en los Estados miembro de la UE-27*

En 1997, el Reino Unido era el país de la UE con una mayor intensidad certificadora: más de un 40% de los certificados en vigor habían sido emitidos en dicho país (es decir, cerca de la cuarta parte del total de certificados mundiales emitidos). Asimismo, Austria y los Países Bajos tenían en dicho año una intensidad de certificación muy elevada en relación con el resto de Estados.

En los últimos años destaca la evolución de España e Italia que, junto con Hungría, República Checa y Eslovenia, formaban el grupo de países de la Unión con mayor intensidad de certificación a finales de 2005. Esta evolución difiere claramente de la experimentada por otros países de contrastada capacidad competitiva en la UE como Alemania, Irlanda, Reino Unido u Holanda; países en los que se ha producido un notable descenso en el número de certificados en el periodo 2001-2005.

#### *Incidencia sectorial de ISO 9000 en la UE-27*

Si se analiza la distribución sectorial de certificados en la UE-27 en tres grandes sectorizaciones básicas —correspondientes a la industria, la construcción y los servicios—, se constata que la industria es ligeramente mayoritaria en la UE-27 (con un 44% en 2003) con relación a los servicios (40%), y con una gran distancia sobre el sector de la construcción (con un 14% de certificados). En los EE. UU. la certificación tiene una mayor incidencia en el ámbito industrial (un 66% en 2003) que en los servicios (un 31%), mientras que en Japón (donde la industria tiene un peso del 45% y los servicios del 22%) destaca sobremanera la pujanza del sector de la construcción (con un 31% de certificados).

En la UE-27 sobresale el fuerte crecimiento generalizado que ha experimentado la certificación en los sectores de servicios entre 1997 y 2003, al tiempo que se ha producido una reducción, también generalizada, de las certificaciones en el ámbito industrial.

#### *Intensidad de certificación ISO 9000 y capacidad competitiva de los países*

La correlación existente entre la intensidad certificadora de los países de la UE, de EE. UU., de China y de Japón, y su capacidad competitiva definida por el indicador *Global Competitiveness Index* de World Economic Forum es negativa.

Los países de la UE-27 que cuentan con una mayor intensidad de certificación ISO 9001, calculada ésta en términos relativos a la participación en el PIB mundial, no son los países más competitivos conforme al indicador de competitividad del World Economic Forum. Con la excepción de Finlandia, los países más competitivos como Dinamarca, Suecia, Alemania, Holanda, Reino Unido, Francia, Austria o Irlanda, cuentan con unos indicadores de intensidad certificadora más reducidos que Hungría, República Checa, Bulgaria, Rumanía, Eslovenia, Italia y España.

EE. UU. y Japón, dos países que, respectivamente, ocupan el puesto tercero y quinto en el ranking de competitividad de acuerdo con el índice señalado, cuentan con unos índices de certificación muy reducidos.

#### *Incidencia de los reconocimientos EFQM en los países de la UE-27*

Según los datos de la Fundación EFQM, entre 1992 y 2006 se habían concedido cerca de 1.000 reconocimientos europeos en sus diferentes modalidades (se incluyen en dicha cifra tanto los «EFQM Excellence Awards», como los «Levels of Excellence» en sus dos modalidades).

Centrándonos en los reconocimientos de máximo nivel (es decir, en los «EFQM Excellence Awards») se constata que la clasificación de países europeos que habían acaparado un mayor número de reconocimientos estaba encabezado por el Reino Unido (con 44 reconocimientos), seguido de España (con 33), de Alemania (26) y Turquía (21).

En la clasificación de reconocimientos «Levels of Excellence», tanto en sus modalidades C2E, como en R4E, España se sitúa en el primer lugar (con un total de 124 reconocimientos), por delante de potencias económicas de primer orden como Alemania (con 67) e Italia (64).

### *Distribución sectorial de los reconocimientos EFQM en la UE-27*

Los reconocimientos se han otorgado, de forma muy mayoritaria, a empresas que no pertenecen al ámbito manufacturero o de la producción de productos (se incluye en este epígrafe también a las empresas de la construcción).

El peso de las organizaciones del ámbito manufacturero o de elaboración de productos tan sólo se aproxima al 25%, y el resto de los reconocimientos se han otorgado a empresas del sector servicios, en concreto un 51,6% del total a organizaciones que EFQM clasifica dentro del epígrafe «Servicios», y un 23,5% del total a organizaciones que clasifica dentro de la rúbrica «Sector público», en la que se incluyen principalmente a organizaciones educativas y sanitarias públicas y privadas, así como a organismos dependientes de las distintas Administraciones Públicas encargadas de la prestación de servicios de carácter público.

### *7.2.3. La Gestión de la Calidad en el Estado español*

#### *España es uno de los Estados miembro de la UE-27 con mayor incidencia de ISO 9000*

España tiene una de las mayores intensidades de certificaciones en relación al PIB aportado de la UE con un valor de 1,57, precedida sólo por Hungría (3,40), República Checa (2,36) e Italia (2,23). Entre 1997 y 2005 el número de certificados en vigor en España se ha multiplicado por 11,1, mientras que en la UE-27 lo ha hecho por 2,5.

#### *Incidencia de ISO 9000 por Comunidades Autónomas*

Para finales de 2005, las Comunidades Autónomas de La Rioja, Navarra, la CAPV, Asturias y Cantabria eran, por este orden, las comunidades autónomas con una mayor intensidad de certificación. En sentido contrario, las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, Canarias, Baleares y Andalucía se encontraban a la cola del escalafón de comunidades en función de su intensidad de certificación.

Entre 1997 y 2005 se ha producido un desplazamiento de niveles de intensidad de certificación elevados de las Comunidades Autónomas del País Vasco, de Cataluña y de Aragón hacia las Comunidades de Asturias y Cantabria.

#### *Distribución sectorial de los certificados ISO 9000 en España*

El sector industrial ha experimentado una reducción de su participación de un 54,5% en 1997 a un 45,3% en 2003, mientras que la distribución de certificados en el sector de la construcción prácticamente se ha mantenido inalterada, y ha sido el sector de servicios el que ha absorbido, casi por completo, la reducción de certificados habida en la industria (con un crecimiento en dicho sector del 32,5% en 1997 al 41,3% en 2003).

En relación con la situación comparativa de España respecto de la UE-27, EE. UU. y Japón, cabe señalar que cuenta con una distribución sectorial agregada muy pareja a la de la UE-27.

#### *Incidencia de los reconocimientos EFQM en España*

España es uno de los países líderes de la UE-27 en reconocimientos EFQM, lo cual es buena muestra de la importante repercusión de la utilización de este modelo de autoevaluación en las organizaciones españolas.

En los reconocimientos de máximo nivel, España es el segundo país con un mayor número de reconocimientos (con 33), precedido por el Reino Unido (con 44 reconocimientos), y seguido de Alemania (26) y Turquía (21). En la clasificación de reconocimientos «Levels of

Excellence», España es líder (con un total de 124 reconocimientos), por delante de Alemania (con 67) e Italia (64).

#### *Distribución sectorial de los reconocimientos EFQM en España*

En España los reconocimientos europeos de EFQM se han otorgado sobre todo a empresas que no pertenecen al ámbito manufacturero o de la producción de productos.

Lo mismo sucede en los reconocimientos autonómicos otorgados a las organizaciones españolas, pues resultan mayoritarios los reconocimientos que se han proporcionado a organizaciones no industriales (con la excepción de los reconocimientos de CIDEM, Centre Innovació i Desenvolupament Empresarial, organismo de la Generalitat de Catalunya, donde la mayor parte de reconocimientos han sido otorgados a empresas del sector industrial).

#### *7.2.4. La incidencia de la Gestión de la Calidad en la CAPV y su impacto en la competitividad de las empresas*

*La difusión y extensión del paradigma o movimiento de la calidad en la CAPV en los últimos años ha sido un fenómeno muy destacable; los indicadores de difusión así lo atestiguan*

La CAPV cuenta, por ejemplo, con una de las mayores intensidades de certificación del Estado respecto de la norma internacional ISO 9001, y la intensidad de certificación españolas, como queda dicho, una de las mayores de la Unión Europea.

Los resultados son todavía más elocuentes en lo que respecta a los reconocimientos internacionales obtenidos conforme a la utilización del modelo de autoevaluación EFQM: en el periodo 2000-2006 se obtuvieron 15 reconocimientos internacionales de la Fundación Europea EFQM. Así las cosas, la CAPV igualaría el número de reconocimientos recibidos por una potencia económica de primer orden, como el Reino Unido, y se situaría por delante de Hungría —con 13 galardones— y Turquía —con 11—, dos países que también parecen haber apostado fuerte por la utilización del modelo EFQM.

Organizaciones de todo tipo, pequeñas, medianas y grandes, tanto las de carácter público, como privado, tanto del ámbito industrial, como del ámbito de los servicios, han participado en la difusión del paradigma de la calidad.

*La propensión a la utilización de los principales sistemas y modelos de Gestión de la Calidad no es homogénea entre las organizaciones de la CAPV*

Estos sistemas se utilizan sobre todo en las empresas de mayor dimensión relativa, es decir, en las grandes, aunque en los últimos años se ha constatado un fuerte incremento de la participación de las empresas de pequeña dimensión en el total de certificados ISO 9001 emitidos, al tiempo que se produce un desplome de la participación de las empresas de dimensión mediana en el total de certificados emitidos.

Si bien la distribución sectorial de la utilización de las normas ISO 9000 resulta relativamente equilibrada, similar a la distribución media estatal, y más si cabe, a la de la Unión Europea, no sucede lo mismo con la utilización del modelo EFQM. En este caso se evidencia un escaso peso de las organizaciones del ámbito industrial en la apuesta por la utilización del modelo EFQM en la CAPV, y una tendencia muy extendida a su empleo en las entidades del ámbito educativo y sanitario.

El sector educativo, por ejemplo, ha acaparado, desde su creación, cerca de la mitad de los reconocimientos Q de Oro y Q de Plata otorgados en la CAPV; por el contrario, las organizaciones industriales tan sólo han accedido a cerca de un 20% del total de reconocimientos otorgados.

Si se analiza dicha cuestión en una perspectiva comparada, parece observarse que la situación es también similar en el resto de las Comunidades Autónomas del Estado, donde, en la mayor parte de ellas, los reconocimientos basados en el modelo de autoevaluación EFQM se centran también en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el educativo.

En lo que respecta a la perspectiva europea, se ha de señalar que el total de los reconocimientos internacionales otorgados por la propia EFQM se ha centrado también de forma mayoritaria en el sector terciario o de servicios. Con todo, se constata que si se compara la distribución sectorial de los reconocimientos de EFQM obtenidos en la CAPV, con la distribución media dichos reconocimientos, o incluso con la distribución sectorial de los países líderes en premios de este tipo, se evidencia que en la CAPV existe una presencia muchos menor de reconocimientos otorgados a empresas manufactureras o de elaboración de productos, es decir, a organizaciones cuya actividad no se enmarca en el sector terciario o de servicios.

Son diversos los factores explicativos de esta menor propensión a la utilización del modelo EFQM en el ámbito industrial que en el marco de este Informe se han consignado. Cabe referirse, entre otros, a factores relacionados con la complejidad del modelo EFQM para la pyme industrial tradicional y la carencia de medios —físicos, humanos y conocimientos— para introducirlo. En lo que respecta a los premios y reconocimientos, también se ha detectado la existencia de reticencias en las empresas industriales a ser galardonadas debido a las circunstancias sociopolíticas del país.

*Las motivaciones de las organizaciones de la CAPV para implantar las normas internacionales ISO 9000 son de diversa índole; coexisten las motivaciones de tipo interno, con las de tipo externo*

De los diferentes estudios empíricos llevados a cabo sobre la introducción de las normas ISO 9000 en las organizaciones de la CAPV, parece concluirse que las principales motivaciones para que las organizaciones vascas hayan implantado y certificado las normas ISO 9000 han sido razones de tipo interno y externo. Así se ha constatado también en los diferentes estudios internacionales que se han tomado como referencia.

En opinión de las personas consultadas en la encuesta realizada en el marco de este Informe, es la motivación interna relacionada con la mejora de la sistematización, la eficiencia y el control interno de la empresa el argumento que más citan las personas consultadas como motivo principal por el cual se implantan las normas ISO 9000 en sus organizaciones de procedencia.

No obstante, el segundo argumento que se cita con más frecuencia se relaciona con la exigencia de los clientes, seguido, en tercer lugar, de la motivación para la mejora de la imagen externa de la empresa.

*Las motivaciones para adentrarse en el mundo de la Gestión de la Calidad Total, mediante la utilización del modelo de autoevaluación EFQM, parecen ser de tipo interno*

Los motivos que llevan a las empresas a utilizar el modelo de autoevaluación creado por EFQM son mayoritariamente internos. Los aspectos relacionados con la mejora de la capacidad de planificación, gestión y el control interno de las organizaciones son los que más veces se citan por las personas consultadas.

A una gran distancia de ellos se encuentran los factores vinculados a la mejora de la participación de los trabajadores, el trabajo en grupo, la motivación y la comunicación, así como otros relacionados con la gestión de personas o de recursos humanos de la empresa, que, a nuestro entender, deberían ser claves para que el modelo EFQM se adoptara con éxito.

*Los principales obstáculos de las organizaciones de la CAPV al implantar las normas internacionales ISO 9000 están relacionados con la carga burocrática que para algunas empresas generan y con la falta de motivación e implicación que también parecen producir*

Destaca la dificultad relacionada con la carga burocrática que, según las personas consultadas, todavía sigue acarreado la implantación y utilización de las normas ISO 9000, a pesar de la revisión y la reducción del nivel de exigencia documental realizada, en este sentido, en la revisión de las normas del año 2000, que dio lugar a la creación de un único estándar para la implantación de Sistemas de Calidad, la norma ISO 9001:2000.

Otro factor con un peso importante parece estar vinculado a la escasa motivación e implicación de los directivos de las empresas respecto a estas normas.

Las Administraciones Públicas de la CAPV, en su política de promoción de la calidad en el territorio, tampoco parecen haberlas considerado, por lo general, como una herramienta relevante, con potencial para la mejora de la organización interna de las empresas y, en resultados de ello, el apoyo recibido por dichas normas ha sido muy puntual.

*Los obstáculos de las organizaciones al utilizar el modelo EFQM están relacionados, entre otros, con la falta de recursos de sus organizaciones para trabajar con el modelo EFQM y la propia complejidad del modelo*

Las opiniones recogidas respecto a la utilización del modelo EFQM fueron mucho más heterogéneas, aunque se destacaba la falta de recursos de las organizaciones, en especial de las pymes, para trabajar con el modelo EFQM.

Sobresalían también algunos factores relacionados con la propia complejidad del modelo de autoevaluación EFQM, así como las dificultades para la interiorización de los principios y los criterios del modelo.

Otro obstáculo reseñable alude a las dificultades que existen en las empresas de la CAPV, en especial en la industria, para establecer un nuevo paradigma de gestión de personas que se alinee con los principios básicos de la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia. Las dificultades existentes para las relaciones laborales en nuestras empresas no ayudan, desde luego, a superar este obstáculo.

*El grado de utilización de las diferentes técnicas y herramientas de la calidad es mayor en las organizaciones industriales que en las del ámbito de los servicios*

En términos generales, las organizaciones del ámbito industrial parecen utilizar más algunas de las herramientas y técnicas más sencillas que se suelen asociar a la Gestión de la Calidad. Este hecho sucede con las herramientas que son más propias del ámbito industrial, como, por ejemplo, los mecanismos de detección de errores «poka yoke» o el Análisis Modal de Fallos y Efectos, aunque sucede también con otro tipo de recursos como los diagramas de Pareto y los diagramas de causa-efecto, o la propia gestión por procesos.

Las evidencias recogidas en este sentido a lo largo del trabajo de campo tendrían cierta coherencia con los resultados de otros estudios en los que algunos de los autores de este Informe en la actualidad trabajan, investigaciones en las que se trata de analizar de forma comparativa cómo se ha producido el proceso de adopción del modelo de autoevaluación EFQM en las empresas industriales y de servicios reconocidas por su Excelencia, desde el punto de vista de los directivos, de los mandos intermedios y del resto de los empleados.

*El tipo de motivación que lleva a las organizaciones a utilizar los modelos de referencia también influye en el grado de utilización de las herramientas*

Se ha constatado que el grado de utilización de las herramientas y técnicas de la calidad por parte de las organizaciones varía en función de su motivación para utilizar las normas ISO 9000 o el modelo EFQM: son las empresas que utilizan ambos modelos motivadas por razones de tipo interno las que, en términos generales, cuentan con un grado de utilización de las herramientas y técnicas de calidad superior.

*La implantación de las normas ISO 9000 ha tenido como principal resultado la mejora de la eficiencia y el control interno de las organizaciones*

La implantación de las normas ISO 9000 han tenido como principal resultado la mejora de la sistematización de las actividades que se desarrollan en las empresas, la mejora de su eficiencia y su control interno, la mejora en la toma de decisiones y la consecuente reducción de la improvisación.

También se alude a la satisfacción, garantía o confianza otorgada al cliente y a las ventajas comerciales y competitivas relacionadas con la capacidad de acceder a nuevos mercados o a nuevos clientes, aunque en mucha menor medida.

Las organizaciones del ámbito industrial otorgan una mayor importancia a la mejora de la sistematización, eficiencia y el control interno, y, por el contrario, las organizaciones del ámbito de los servicios parecen otorgarles una mayor importancia a las ventajas de tipo comercial que las normas implican.

*La utilización del modelo de autoevaluación EFQM ha incidido en la mejora de visión de conjunto de la empresa, de la eficiencia interna y de la capacidad para la toma de decisiones. Se destaca también su influencia en el liderazgo, la motivación y la comunicación interna*

La utilización del modelo EFQM influye de forma considerable en la mejora de la visión de conjunto de la empresa, de la eficiencia y el control interno de la empresa, y de la toma de decisiones.

Es decir, en el caso del modelo de referencia EFQM, se subrayan también los beneficios relacionados con la mejora de la capacidad de planificación y gestión de la empresa, lo que, en los términos teóricos utilizados por Porter (2003), podríamos denominar como «eficiencia operativa» de la empresa.

Se subraya también su efecto en una mayor implicación o mentalización en el trabajo de los empleados, en la mejora del trabajo en equipo y el liderazgo compartido, así como en la mejora de la comunicación y de la motivación.

*Las organizaciones que implantan las normas ISO 9000 por razones de tipo interno valoran mejor los resultados obtenidos*

Las valoraciones medias otorgadas a los diferentes factores de resultados por las personas consultadas que afirmaban que en sus empresas se había implantado el estándar internacional debido a factores de motivación internos (como la mejora de la eficiencia interna de la empresa, por ejemplo), son, en términos generales, superiores a las de las personas que afirmaban que en su empresa las normas se había implantado debido a motivaciones de tipo externo (como, por ejemplo, la exigencia de los clientes o la imagen externa).

Es decir, una vez más, se constata que existe una relación entre los factores que llevan a las empresas a implantar las normas y los resultados obtenidos de dicha implantación.

*Existen en la CAPV organizaciones con un nivel de implantación de las normas ISO 9000 que podría ser calificado de «superficial»*

En este sentido, y con base en el trabajo de campo realizado en este estudio, así como en otros estudios realizados previamente, nos aventuramos a señalar que en la CAPV existen también organizaciones que implantan las normas ISO 9000 fundamentalmente motivadas por factores externos y no obtienen grandes resultados de ellas, en gran medida porque sus implantaciones son quizá, en los términos utilizados en la literatura, «superficiales», «ceremoniosas» o «simbólicas», es decir, implantaciones donde las empresas certificadas no cumplen en la práctica del día a día con los requerimientos de los estándares, y donde, por ejemplo, se realizan esfuerzos de última hora para poder superar las auditorías.

*La rentabilidad media de las empresas certificadas conforme a las normas ISO 9000 en la CAPV es superior a la rentabilidad media de las empresas no certificadas*

Tanto en los estudios empíricos realizados previamente, así como en el estudio elaborado en el marco de este Informe mediante el análisis de la base de datos confeccionada por el Instituto Vasco de Competitividad, se constata que la rentabilidad económica media de las empresas certificadas es superior a la de las no certificadas.

Las diferencias existentes en la rentabilidad media de las empresas certificadas y no certificadas se han podido contrastar además estadísticamente.

No obstante, de esta evidencia no se puede inferir en nuestra opinión que exista una relación de causalidad directa entre la implantación y certificación de las normas ISO 9000 y el incremento de la rentabilidad de las empresas como, por otra parte, algunos agentes han tratado de sostener.

*La rentabilidad media de las empresas certificadas conforme a las normas ISO 9000 en la CAPV es también superior a la de las no certificadas antes del periodo de implantación y certificación de las normas ISO 9000*

En el estudio empírico se ha constatado que las empresas que se certifican conforme a ISO 9000 son también, por término medio, más rentables que las no certificadas, antes de que implanten y obtengan dicho certificado.

Es decir, una vez más se ha constatado la existencia de un *efecto selección*: las empresas más rentables parecen tener una mayor propensión a la certificación ISO 9000.

Por el contrario, del análisis realizado no se ha podido concluir que tras la certificación ISO 9000 las empresas analizadas mejoren sus diferencias relativas de la rentabilidad económica sobre las empresas no certificadas, es decir, que haya existido un *efecto tratamiento* tras la implantación y certificación.

*Las diferentes Administraciones Públicas con competencias en la CAPV han realizado una apuesta muy considerable por la Gestión de la Calidad y la Excelencia empresarial. Esta apuesta ha redundado en una sensibilización especial hacia la calidad entre las organizaciones y la ciudadanía de la Comunidad Autónoma*

Resulta muy destacable, en este sentido, la labor de promoción realizada desde la Administración Autonómica, labor realizada tanto desde una perspectiva vertical o sectorial, como horizontal, donde destacan las actuaciones desarrolladas en el marco de los diferentes Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI).

Por otra parte, las Diputaciones Forales, aunque de forma muy heterogénea, también han participado en la política de promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones vas-

cas. Destaca, en este sentido, la labor desarrollada por la Diputación Foral de Bizkaia con la puesta en marcha de los programas Premie y Hobera, que han sido diseñados de forma específica para promocionar la Gestión de la Calidad en las pymes industriales y de servicios del Territorio Histórico de Bizkaia.

Esta apuesta ha redundado en una sensibilización especial hacia la calidad entre las empresas y otras organizaciones de la CAPV, aunque con una incidencia sectorial muy dispar. Dicha labor es valorada de forma positiva por las empresas y el resto de agentes consultados.

Sin embargo, la labor realizada por las distintas Administraciones Públicas también ha sido criticada por algunos de los agentes consultados por su elevado grado de intervencionismo, discriminación y afán de protagonismo.

*La política autonómica de promoción de la Gestión de la Calidad en el ámbito industrial se ha caracterizado por la puesta en marcha de una modalidad innovadora de política industrial y de promoción empresarial, en la que se trata de lograr una colaboración público-privada de los diferentes agentes interesados*

Desde su creación, la estrategia de los PPCSI ha consistido en dinamizar a las empresas de la CAPV, sobre todo a las pymes, hacia la cultura de la calidad a través de las llamadas organizaciones tractoras. Se trata de agentes intermediarios promotores de dos tipos: por un lado, las empresas industriales que por su dimensión cuentan con gran poder de negociación ante sus empresas proveedoras que las pueden implicar en la cultura de la calidad; y, por otro, las asociaciones y clusters de empresas que pueden implicar a sus asociados.

El Departamento de Industria del Gobierno Vasco ha venido apoyando económicamente el esfuerzo de las organizaciones tractoras, que se comprometen a promocionar la implantación de sistemas de Gestión de Calidad de forma concreta y pactada mediante convenios de colaboración establecidos a tal efecto.

En opinión de diversos agentes consultados, esta modalidad de colaboración público-privada tampoco ha estado exenta de problemas y debilidades, debido a la elevada posibilidad de discriminación que conlleva.

*Las empresas de la CAPV han tenido a su disposición diferentes modalidades de ayudas económicas para la promoción de la utilización de los sistemas y modelos de la Gestión de la Calidad en sus organizaciones*

Las empresas de la CAPV han tenido a su disposición diferentes tipos de ayudas directas e indirectas para la adopción de los principales sistemas y modelos de Gestión de la Calidad.

Además de las ayudas económicas indirectas que las empresas de la CAPV han recibido a modo de subvención del precio final de actividades de formación y asesoramiento, por lo general gestionadas por la fundación Euskalit o por alguna de las organizaciones tractoras que han participado en los PPCSI del Gobierno Vasco, han tenido la posibilidad de solicitar ayudas económicas específicas que han estado dirigidas a subvencionar la implantación y certificación de Sistemas de Calidad conforme a las normas ISO 9000.

En este sentido, se han de mencionar los programas verticales de ayudas económicas del Gobierno Vasco dirigidos a los sectores del transporte, el sector turístico, el de la construcción residencial y el agropecuario. En cuanto a las Diputaciones Forales, cabe referirse al programa de ayudas económicas de carácter horizontal, es decir, dirigido al conjunto de las empresas del Territorio, puesto en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia.

Estos programas de ayudas económicas directas han sido similares, en cuanto a su cuantía, limitaciones máximas y procedimiento de concesión, a las de otras Comunidades Autónomas del Estado.

*La fundación Euskalit, fundación promocionada por el Gobierno Vasco que tiene como misión la promoción de la Calidad Total y la Excelencia en todos los ámbitos de la sociedad vasca, se ha convertido en una organización de referencia en su ámbito tanto a nivel estatal, como europeo*

Se trata de una organización que, en opinión de las diferentes empresas y otros agentes consultados, destaca por la seriedad, el rigor, la cercanía y el acierto en la difusión del modelo EFQM en las organizaciones vascas.

Sobresale también la labor de Euskalit en lo que respecta a la coordinación y dinamización de los esfuerzos que se han realizado en la CAPV para la promoción de la cultura de la calidad.

Entre las aportaciones recogidas que subrayan aspectos en los que Euskalit debería mejorar su labor de promoción de la Gestión de la Calidad en la CAPV, se menciona la necesidad de que este organismo intensifique su esfuerzo por tratar de romper la dinámica de concentración sectorial de los últimos años y de que cuente con una mayor amplitud de miras en su labor de promoción de herramientas y metodologías innovadoras de gestión.

*El sector de las empresas de consultoría de la CAPV, un sector maduro y con una elevada tendencia a la fragmentación en los últimos años, ha tenido también una labor importante en la difusión de la Gestión de la Calidad en las organizaciones*

Se valora en términos positivos la labor de promoción ejercida desde el sector de la consultoría. Se subraya que se trata de un sector maduro, competitivo, con un grado medio de conocimientos y experiencia elevado y con capacidad de adaptación a las exigencias del mercado, y con un buen nivel medio general de actuación. Como debilidad se recalca la excesiva fragmentación o atomización del sector.

El grado de rivalidad que se ha generado como resultado de la atomización del sector ha creado en ciertos segmentos una importante reducción de precios a la baja, que ha podido incidir en la calidad del servicio ofertado por las empresas consultoras.

En cuanto a los aspectos que deben ser objeto de mejora en la labor de las consultorías, las empresas que reciben sus servicios aluden a la necesidad de que éstas se impliquen más en las organizaciones a las que asesoran, tratando de crear relaciones más estables.

*Los organismos certificadores han jugado también una importante labor en la difusión de la cultura de la calidad en la sociedad, en general, y en el sector industrial en particular*

Como aspecto positivo la mayor parte de los agentes consultados destacaron el cambio de orientación que se ha producido en el servicio ofrecido por los organismos certificadores, con una orientación de las auditorías hacia un papel más cercano al de la consultoría.

No obstante, también se consignaron muchas opiniones que ponían en tela de juicio esta visión tan positiva, dado que se criticaba el escaso valor añadido que los organismos certificadores ofrecían a través de sus servicios.

El consenso en las opiniones recibidas era mucho mayor en lo que respecta a la necesidad de homogeneización de criterios que, en opinión de los agentes consultados, se precisa para el sector.

### **7.3. Recomendaciones dirigidas a los agentes involucrados en la promoción y difusión de la Gestión de la Calidad**

#### **7.3.1. Introducción**

En este punto se sintetizan las principales recomendaciones de este Informe, dirigidas a los distintos agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad en la CAPV, aunque de forma muy especial a los estamentos de las Administraciones Públicas implicados en dicha labor.

Estas recomendaciones son fruto de las ideas y reflexiones recogidas a lo largo del trabajo de campo realizado, aportaciones que son matizadas y desarrolladas, como resulta lógico, con las propias opiniones y reflexiones posteriores de los autores.

Cabe reseñar que las recomendaciones recogidas en este capítulo se han de considerar, en la línea de los objetivos del Informe definidos en el primer capítulo, a modo de aportaciones y críticas constructivas que se establecen con el objeto de tratar de mejorar los resultados de un paradigma que ha tenido una gran relevancia en la mejora de la gestión de las organizaciones de la CAPV.

### 7.3.2. Recomendaciones

#### *Estrecha colaboración y coordinación interinstitucional e interdepartamental de los agentes de la Administración Pública con actuaciones directas e indirectas en materia de promoción de la Gestión de la Calidad*

Del extenso trabajo de campo desarrollado se ha podido constatar que, aunque los diferentes agentes de la Administración Pública con actuaciones en materia de promoción de la Gestión de la Calidad están llevando a cabo un esfuerzo muy considerable, queda todavía mucho margen para incrementar dicho esfuerzo y, sobre todo, para mejorar la colaboración y la cooperación interinstitucional que se lleva a cabo, cuestión esta que resulta clave.

En la labor de promoción de la Gestión de la Calidad, como en muchas actividades similares, resulta importante que se establezcan una adecuada colaboración, cooperación y coordinación entre los distintos estamentos de la Administración, en aras de que se incremente la eficacia y la eficiencia de las medidas aplicadas.

Dicha colaboración y cooperación también resultan necesarias entre los distintos Departamentos de las Administraciones Públicas implicadas.

Como ejemplo de una práctica que cuenta con cierta coordinación entre los diferentes agentes implicados se podría traer a colación, por ejemplo, al programa Kalidenda, presentado recientemente (septiembre de 2007) por las Cámaras de Comercio de la CAPV. Se trata de un programa que cuenta con el respaldo del Gobierno Vasco y Euskalit, creado con el objetivo de promocionar la difusión de la norma UNE 175001 de Aenor (referida a la Calidad de Servicio), en el servicio del pequeño comercio de la CAPV.

#### *Puesta en común de las diferentes experiencias e iniciativas de interés que en materia de promoción de la Gestión de la Calidad se han llevado a cabo en la CAPV*

En la misma línea de lo señalado, han sido diversas las iniciativas concretas de interés que en relación con la promoción de la Gestión de la Calidad se han detectado en el ámbito de este Informe. Cabe referirse, entre otras, a las iniciativas de promoción de la calidad puestas en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia o a las impulsadas por el Departamento de Vivienda y Asuntos sociales del Gobierno Vasco con el programa Eraikal.

La puesta en común eficaz de la información relativa al diseño, planificación, implantación y resultados de estas iniciativas y experiencias resulta de gran interés para el conjunto de los agentes públicos y privados involucrados en materia de Gestión de la Calidad en la CAPV.

#### *Mejora de la colaboración y cooperación existente entre los diferentes agentes de la Administración Pública con actuaciones en materia de promoción de la Gestión de la Calidad y el resto de los agentes privados y sociales involucrados*

No se ha de obviar la importancia que los agentes privados, como las empresas, las consultorías y los organismos de certificación, entre otros, así como los agentes sociales, como por ejemplo, los sindicatos de trabajadores, tienen en este ámbito de actuación.

Pues bien, las Administraciones Públicas competentes deben hacer extensiva su labor de colaboración y cooperación a todos los agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad, para así alcanzar de forma más eficaz y eficiente los objetivos propuestos.

*Reducción del grado de intervencionismo y de discrecionalidad de las diferentes medidas de los agentes de la Administración Pública puestas en marcha para promocionar la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV*

La labor de promoción de la Gestión de la Calidad, como cualquier otra labor de política industrial o de promoción empresarial puesta en marcha por una Administración Pública, es susceptible de que sea criticada por su excesivo grado de intervencionismo y de discrecionalidad en la actividad económica guiada por criterios de mercado.

Ahora bien, dicha crítica generalizada y recurrente no debe suponer una excusa para que los diferentes agentes de las Administraciones Públicas directa o indirectamente implicados sean conscientes del problema que puede entrañar dicha discrecionalidad para que se establezca un funcionamiento competitivo de los mercados que maximicen el bienestar económico y social, y, en este sentido, traten de tomar decisiones lo menos perjudiciales posibles al respecto.

En concreto, cabe referirse por ejemplo al modelo de colaboración público-privada impulsado por el ejecutivo autonómico a través de los diferentes Programas de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial (PPCSI), que, como ha quedado reflejado en el Informe, ha sido criticado por algunos de los agentes consultados por su discrecionalidad. En este caso, como en cualquier otro, se debe solicitar al agente o estamento de la Administración Pública correspondiente que se establezca una reflexión serena y rigurosa por parte de los rectores de estos programas con relación a estas críticas vertidas, y que se trate de alcanzar, en todo momento, un mayor grado de consenso con todos los agentes implicados.

*Mejora del grado de transparencia y de la evaluación de resultados de los distintos programas y planes de actuación puestos en marcha desde las Administraciones Públicas*

Se recomienda ahondar en el cumplimiento del principio de evaluación y valoración de los resultados de las políticas públicas.

Como en muchos otros ámbitos de actuación de la política industrial y tecnológica, la evaluación de los diferentes programas de promoción sigue siendo una asignatura pendiente de las Administraciones Públicas competentes, labor que resulta necesario impulsar en aras de la mejora de la eficacia y la eficiencia de la utilización de los recursos públicos y de la mejora también del grado de conocimiento que dichas Administraciones tienen en relación con los objetivos sobre los que pretende incidir.

En los programas de promoción de la Gestión de la Calidad, tal y como se ha recogido en este Informe, los agentes de las Administraciones Públicas de la CAPV se han caracterizado por un grado de transparencia elevado en lo que atañe a la definición de objetivos y su evaluación. En este sentido, cabría referirse, por ejemplo, a la propia disposición a compartir la información interna disponible a tal efecto mostrada por los distintos representantes consultados en el marco de este Informe.

Con todo, como sucede con cualquier actividad, ésta también resulta susceptible de ser mejorada, tal y como, por ejemplo, se ha señalado en este Informe para algún caso específico.

*Mayor énfasis en los programas de promoción de la Gestión de la Calidad dirigidos a las empresas pequeñas y a las microempresas de la CAPV*

La propensión a la utilización de las diferentes herramientas y modelos relacionados con la Gestión de la Calidad es mayor en las empresas de mayor dimensión. Las empresas peque-

ñas y las microempresas cuentan, en este sentido, con una carencia de recursos, tanto físicos y económicos, como de conocimientos, que dificulta mucho la adopción de estas herramientas y modelos.

Por consiguiente, resulta necesario que los distintos agentes implicados en la promoción y difusión de la Gestión de la Calidad refuercen su apuesta por el apoyo a las organizaciones de menor dimensión con la puesta en marcha de programas específicos de ayudas basados, por ejemplo, en metodologías sencillas de mejora.

Las experiencias de los programas Premie y Hobera puestos en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia pueden erigirse en un buen punto de referencia al respecto.

### *Reflexión sobre la excesiva concentración de los reconocimientos relacionados con la calidad y la Gestión de la Calidad en la CAPV en determinados ámbitos de los servicios*

A pesar del éxito de la difusión de las herramientas y modelos relacionados con la Gestión de la Calidad Total y Excelencia en las organizaciones de la CAPV, se han evidenciado serias dificultades para dinamizar a las empresas industriales hacia la utilización de dichas herramientas y modelos, tal y como ha quedado reflejado en este Informe.

Se trata de una cuestión compleja, con relación a la cual muchos de los agentes consultados, en especial Euskalit, se han mostrado preocupados.

Se ha de establecer, por todo ello, una reflexión de calado en la que participe el máximo número de representantes de los diferentes agentes implicados, para tratar de tomar las medidas pertinentes.

### *Reflexión sobre la idoneidad del mensaje que, asociado al paradigma de la calidad, se transmite en ocasiones por parte de los agentes de las Administraciones Públicas, en particular, y, por parte de otros agentes como las propias empresas o las consultorías, en general*

Son muchos, y de naturaleza muy diversa, los equívocos y malentendidos que sobre el fenómeno de la Gestión de la Calidad empresarial se han evidenciado.

En cierta medida, dichos equívocos tienen su razón de ser en una sociedad mediática como la actual, donde la saturación de información existente sobre la economía, en general, y la actividad empresarial, en particular, no redundan, en demasiadas ocasiones, en la claridad y en el conocimiento elemental sobre los conceptos básicos que se utilizan.

También resulta reseñable, en el caso concreto que nos ocupa, el mensaje que algunos de los agentes públicos y privados involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad transmiten. Dicho mensaje resulta, en ocasiones, distorsionado, y se caracteriza por su afán, quizá necesario en una sociedad tan mediática, de subrayar la importancia de los logros y reconocimientos obtenidos. Nos referimos, por ejemplo, a la asociación que en algunos mensajes se establece entre el nivel de certificaciones ISO 9001 o de reconocimientos EFQM existente en la CAPV y su pujanza competitiva.

En este sentido, opinamos que se ha de ser muy cuidadoso con este tipo de discurso que, a la larga, puede convertirse en una debilidad de los modelos de mejora de gestión que se pretenden promocionar.

### *Necesidad de que las empresas pertenecientes al ámbito de la consultoría y a la asesoría de empresas establezcan un modelo de negocio que tenga por objeto ofrecer un servicio de calidad y alto valor añadido*

El sector de la consultoría y asesoría en gestión empresarial de la CAPV es un sector maduro y competitivo, con un grado medio de conocimientos y experiencia elevado y con

una fuerte capacidad de adaptación a las exigencias del mercado. Su labor ha sido muy importante en la promoción y difusión de la Gestión de la Calidad en las organizaciones de la CAPV.

Ahora bien, su actuación tampoco se halla exenta de problemas que deben ser superados, como la excesiva fragmentación o la necesidad de que se tienda a un modelo de negocio que tenga por objeto ofrecer un servicio de calidad y alto valor añadido.

#### *Homogeneización de los criterios de actuación de los distintos organismos certificadores en el proceso de auditoría de los Sistemas de Calidad*

El riesgo de que se generalice la sensación de falta de credibilidad de las auditorías de calidad y de las certificaciones otorgadas resulta muy perjudicial para la labor de los organismos certificadores, en particular, y para la labor realizada por los distintos agentes involucrados en la promoción de la Gestión de la Calidad en general.

Tanto las diferentes Administraciones Públicas afectadas, como las empresas, las asociaciones sectoriales y empresariales y los propios organismos certificadores deberían potenciar que se eliminara cualquier atisbo de duda sobre la trascendente labor realizada por dichos organismos de certificación.

En este sentido, la labor de supervisión de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), encargada última de la supervisión de la labor realizada por los organismos de certificación, debe resultar clave.

#### **7.4. Reflexiones sobre el futuro de la Gestión de la Calidad en la CAPV**

El *movimiento* de la calidad ha tenido una vida longeva. Surgió en Japón a mediados de los años cincuenta del siglo pasado, y sigue atrayendo gran atención más de medio siglo después. El número de certificados ISO 9001, por ejemplo, sigue creciendo, aunque con ciertos síntomas de saturación, a lo largo y ancho del mundo, de la misma forma que está aumentando el número de organizaciones que trabajan con modelos y herramientas de Gestión de la Calidad Total y Excelencia.

Cada vez más organizaciones de sectores muy diversos (manufactura, educación, sector sanitario, servicios sociales, organizaciones no gubernamentales, etcétera) han comenzado a utilizar herramientas, técnicas, sistemas e ideas relacionadas con el movimiento de la calidad para mejorar su actividad empresarial. En nuestra opinión la calidad se está volviendo cada vez más permeable a todas las funciones empresariales de una organización y se está integrando cada vez más en la actividad empresarial. En suma, cada vez existe una mayor convergencia entre la gestión de la calidad y la gestión empresarial.

La promoción de la Calidad y la Excelencia sigue recabando un fuerte apoyo en la CAPV por parte de los diferentes estamentos públicos involucrados. De hecho, en los diferentes planes y programas de la Administración Autónoma se sigue haciendo referencia a la importancia de la política relacionada con la promoción de la mejora de la Gestión de la Calidad y la excelencia en las organizaciones vascas.

Así, en el Plan de Competitividad Empresarial e Innovación Social 2006-2009 se recoge la necesidad de extender «el principio de la Calidad Total como forma de gestión de las organizaciones» como uno de los tres ejes principales para la llamada segunda gran transformación económica de Euskadi, además de los ejes relacionados con la construcción de la sociedad de la información y el conocimiento y el eje relativo a la necesidad de hacer de Euskadi un referente en el espacio europeo de la investigación y la tecnología.

En dicho Plan se señala que «las empresas vascas han realizado esfuerzos importantes para transformar sus modelos de gestión y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno, existiendo, empresas excelentes que utilizan sistemas de gestión avanzados y han realizado cambios sustanciales en los ámbitos de la tecnología y la calidad, así como en sus modelos de organización interna». En el citado documento se sostiene, asimismo, que a pesar del esfuerzo realizado resulta preciso «seguir avanzando en la transformación de los modelos organizativos especialmente de las pymes y microempresas que les permita ser más eficaces y competitivas».

Pero el movimiento de la calidad no está exento de problemas en su desarrollo futuro a medio y largo plazo. En el plano organizativo existen empresas, por ejemplo, que debido a la importante publicidad que han recibido al ser reconocidas con distintos galardones, se han erigido en auténticos mitos y centros de atención de esta corriente de la calidad.

La retórica que rodea a estos casos se ha perpetuado tanto desde el interior como desde el exterior de las organizaciones. Sin embargo, en el nivel operativo de estas empresas, la realidad no siempre suele coincidir con lo pregonado a los cuatro vientos; lo que los mandos intermedios y los operarios piensan acerca de la situación de la organización no suele coincidir, en demasiadas ocasiones, con la opinión de la alta dirección, tal y como se ha constatado en algunos trabajos recientes (ver, por ejemplo, Heras, 2007).

Como señala Barrie Dale, profesor de la Manchester Business School y uno de los más reconocidos estudiosos de la Gestión de la Calidad, suele existir un procedimiento para establecer el despliegue de las distintas políticas en la organización, pero suelen establecerse en forma de cascada, de arriba abajo, con poca capacidad de acceso y de aportación para algunos (Dale, 2005).

«Existe, por consiguiente, un reto para todos nosotros», señala Dale, «tratar de que la alta dirección de estas empresas deje de creerse su propia historia de éxito, y trate de entender por qué las cosas no han sucedido tal y como se deseaban por parte de la dirección de la empresa. Tratar, en definitiva, de que el mensaje llegue a todos los niveles de la organización, también, por supuesto, al nivel operativo» (Dale, 2005).

Existe también el problema de que el trabajo realizado en el ámbito de la Gestión de la Calidad se centre, sobre todo, en la mejora de la eficacia y la eficiencia operativa y se deje de lado la necesidad de establecer una visión estratégica de la empresa. Como señala Porter (2003), muchas veces existe una confusión entre eficacia operativa y estrategia. La eficacia operativa —en la que claramente ha incidido la Gestión de la Calidad en nuestro ámbito—, es, según Porter «una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores, porque afecta de forma directa a su posición relativa de costes y a su nivel de diferenciación»; ahora bien, la eficacia operativa es necesaria pero no suficiente, y no debe ocupar el lugar de la estrategia (Porter, 2003).

En esta línea, se podría argumentar que quizá la Gestión de la Calidad ha incidido sobre todo en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa, aunque, por el contrario, no se ha centrado tanto en la orientación hacia la competencia estratégica de las empresas, entendida ésta como el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a nuevos clientes (Porter, 2003). Esta actitud de búsqueda de nuevas posiciones que capten nuevos o mejores clientes es, quizá, una actitud que en la actualidad se comienza a relacionar cada vez más con el concepto de *innovación*.

Por otra parte, en nuestra opinión cabría referirse también a la clara confusión que se ha venido realizando entre los conceptos de *calidad* y Gestión de la Calidad, cuestión esta ya recogida en el capítulo segundo de este Informe.

Como queda dicho, cuestiones relacionadas con el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y la mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas resultan claves,

pero dichos componentes del término *calidad* no son los únicos que habría que considerar para un desarrollo económico sostenible.

Como decíamos, las empresas de una economía o un sector determinado pueden estar respondiendo con calidad a los requerimientos o expectativas de sus clientes con sus productos y servicios, pero quizá ni sus productos ni servicios, e incluso puede que ni siquiera sus clientes actuales, sean de la *calidad* adecuada, en lo que atañe al nivel de atributos necesarios en dichos productos y servicios, para que de ellos se genere un valor añadido económico que garantice un desarrollo económico sostenible a largo plazo en un país o en una región determinados.

Nos referimos a la necesidad de subrayar la importancia del concepto de *calidad* de producto o servicio, entendido como el conjunto de atributos que integran un producto o un servicio —atributos que, por ejemplo, se pueden basar en el diseño y la innovación de producto—, factores que les confieren a dicho producto o servicio la posibilidad de aportar un mayor valor añadido a las empresas que los producen y, por ende, a los sectores de actividad y a la economía de una determinada zona geográfica en su conjunto.

En nuestra opinión resulta muy importante establecer una reflexión rigurosa y serena sobre el verdadero alcance de los resultados de la intensidad de certificación o los logros obtenidos en el ámbito de la Gestión de la Calidad y la extralimitación interpretativa o incluso el triunfalismo excesivo en el que hemos podido incurrir en este ámbito: la economía de una región o un país puede contar con una intensidad de certificados o de reconocimientos muy elevada, y a pesar de que esas herramientas mejoren la calidad de sus productos o servicios en términos de satisfacción de los clientes, dichas empresas y dicha economía en su conjunto pueden tener grandes problemas de crecimiento económico sostenible a largo plazo, debido a que la calidad de sus productos o servicios sean de bajo nivel global de atributos, lo que, por lo general, incidirá en un bajo valor añadido.

Por último, otro reto al que, en nuestra opinión, se enfrenta el movimiento de la calidad es el de superar modas y perpetuarse. La promoción de la cultura de la Gestión de la Calidad y la Excelencia tampoco está exenta de los riesgos relacionados con los cambios de paradigma y de moda en lo que respecta a las herramientas de mejora de la gestión empresarial y el fomento de la competitividad. En efecto, tal y como se nos ha señalado en diversas ocasiones en las entrevistas mantenidas, parece haberse extendido entre muchos de los agentes involucrados cierta idea de saturación del paradigma de la calidad, en beneficio del nuevo paradigma de la innovación.

Si bien los nuevos paradigmas de gestión resultan quizá necesarios porque los nuevos conceptos subrayan matices que los anteriores obvian, o quizá debido también a que resulta necesaria una renovación conceptual motivada, entre otros factores, por cuestiones de índole psicológica (la necesidad de renovar la motivación apostando por algo nuevo), también es cierto que, como algunos de los agentes con mayor trayectoria nos subrayaban ya con cierto escepticismo, lo último o lo nuevo en demasiados casos no significa mucho más que vino viejo en nuevos odres.

En este sentido, cabe referirse al propio contenido conceptual que se le quiere arrojar al término que se erige en la piedra angular del nuevo paradigma: el término *innovación*. En efecto, además del contenido tradicional relacionado con la creación de nuevos productos o servicios y nuevos procesos, se hace referencia a la promoción de organizaciones innovadoras, basadas en modelos de gestión que generen entornos facilitadores para la creatividad y al mismo tiempo desarrollen sistemas que permitan transformar las ideas en productos y servicios de la forma más eficiente posible, unos conceptos, en nuestra opinión, que son muy compatibles con los que se han transmitido desde la Gestión de la Calidad. Se trata de una idea que desde ámbitos muy diversos se comienza a subrayar

haciéndose referencia al concepto de innovación organizativa (*organisational innovation*)<sup>52</sup>.

Sin entrar en mayores reflexiones de fondo que se encuentran fuera del objeto de análisis de este Informe, nos limitaremos a señalar que, a nuestro entender, resulta peligroso plantear la construcción de un nuevo paradigma de gestión que se quiera promocionar o fomentar, *en contraposición* o con base en la destrucción del paradigma anterior de gestión. En nuestra opinión, dicha promoción resulta más fructífera y menos frustrante si se enfoca en términos positivos de complementariedad.

Se trata, creemos, de una cuestión que sobre todo debería ser muy tenida en cuenta por los diferentes agentes de las Administraciones Públicas que se encuentran implicados en la política industrial, entendida ésta en sentido amplio, como el conjunto de actuaciones destinadas a elevar la capacidad competitiva de las empresas.

Vemos con preocupación, en este sentido, que algunos agentes involucrados —en especial cuando se trata de agentes de las Administraciones Públicas— se muestren, en ocasiones, tan rupturistas.

En nuestra opinión la introducción mimética de conceptos de gestión bajo el influjo de las modas en gestión o incluso de presiones de ciertos grupos de interés debe ser sustituida por un enfoque pragmático e incremental de la mejora de la empresa, un enfoque basado en la alineación de las prácticas de gestión con las normas culturales y las restricciones económicas y sociales existentes en cada coyuntura y en cada lugar.

---

<sup>52</sup> Un informe reciente de la Comisión Europea (2007) subraya, por ejemplo, la trascendencia de estas innovaciones organizativas para la mejora de la capacidad competitiva de la empresa. Este informe diferencia dos tipos de innovaciones organizativas: las innovaciones intraorganizativas (*intra-organisational innovations*), que pueden afectar a determinadas funciones empresariales o a la estructura y estrategia de la empresa en su conjunto (serían ejemplos de este tipo de innovaciones, según el informe, los círculos de calidad, el trabajo en equipo, la mejora continua o la implantación de la norma ISO 9001); y por otra parte estarían las innovaciones interorganizativas (*inter-organisational innovations*), que incluirían a la nuevas estructuras o procedimientos organizativos que van más allá de los límites de la empresa, y que suponen la creación de nuevas actividades y nuevas estructuras organizativas en el entorno de las empresas como, por ejemplo, la cooperación en I+D con clientes, los procesos de *just in time* con proveedores o clientes, o las nuevas prácticas de gestión de cadena de suministro con proveedores (Comisión Europea, 2007).

## Bibliografía

- ABRAHAMSON, E. (1991): «Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations», *Academy of Management Review*, vol.16, n.º 3, págs. 586-612.
- (1996): «Management Fashion», *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 1, págs. 254-285.
- ABRAHAMSON, E. y EISENMAN, M. (2001): «Why Management Scholars Must Intervene Strategically in the Management Knowledge Market», *Human Relations*, n.º 54 (1), págs. 67-76.
- ADAMS, M. (1999): «Determinants of ISO accreditation in the New Zealand manufacturing sector», *Omega*, Vol. 27 No.2, pp.285-92.
- AENOR (2005): «ISO 9000: 2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario», Aenor, Madrid.
- AGUIRRE, M. S.; ALBIZU, E.; APARICIO DE CASTRO, G. y BASTERRETxea, I. (1999): «Consideraciones sobre la implantación de sistemas de mejora en la gestión de la pequeña empresa: el programa Premie», *Cuadernos de Gestión*, n.º 21, págs. 119-139.
- AGUIRRE, M. S.; ALBIZU, E.; CHARTERINA, J. y LANDETA, J. (2006): «Análisis empírico descriptivo de las prácticas y técnicas de gestión de las empresas vascas», *Economía*, n.º 62, 2.º Cuatrimestre, Vitoria-Gasteiz.
- AGUIRRE, M. S.; ALBIZU, E.; CHARTERINA, J.; FORCADA F. J.; LANDETA, J. (2004): *Análisis de la calidad en la gestión de las pymes de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos*, Confebask-Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Bilbao.
- AGUIRRE, M. S.; CHARTERINA, J.; IDÍGORAS, I.; MARTÍNEZ, R. y MATEY, J. (2006): *Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas vascas: fase cualitativa, Resumen Ejecutivo*, SPRI-Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Bilbao.
- ALBIZU, E. y OLAZARAN, M. (2003): *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*, Prentice Hall, Madrid.
- ÁLVAREZ, J. L. (1997): *The diffusion and consumption of business knowledge*, Macmillan Press Ltd., Reino Unido.
- ANDERSON, S. W.; DALY, J. D.; JOHNSON, M. F. (1999): «Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?», *Production & Operations Management*, vol. 8, n.º 1, págs. 28-43.
- ARANA, G. (2003): *Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV*, Tesis Doctoral, UPV/EHU, Donostia/San Sebastián.
- BENAVIDES, C. A. y QUINTANA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*, Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad, Madrid.
- BLANCO, H. y BUSTOS, B. (2004): *Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica*, RIDES, Santiago de Chile, Chile.

- BOIRAL, O. y ROY, M. J. (2007): «ISO 9000: integration rationales and organizational impacts», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, n.º 2, págs. 226-247.
- BOULTER, L. y BENDELL, T. (2002): «How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think», *Measuring Business Excellence*, vol. 6, n.º 2, págs. 37-41.
- BOULTER, L.; BENDELL, T.; ABAS, H.; DAHLGAARD, J. y SINGHAL, V. (2005): *Report on EFQM and BQF funded study into the impact of the effective implementation of Organisational Excellence on Key Performance Result*, University of Leicester, Leicester, Reino Unido.
- BRUNSSON, N. y JACOBSSON, B. (2000): «The Contemporary Expansion of Standardization», en BRUNSSON et al. (Eds): *A World of Standards*, Oxford University Press, págs. 1-17.
- (Eds.) (2000): *A World of Standards*, Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- BUTTLE, F. (1997): «ISO 9000: marketing motivations and benefits», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, n.º 9, págs. 936-947.
- BHUIYAN, H. y ALAM, N. (2005): «An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000», *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, n.º 2, pp. 199-213.
- CAMISÓN, C. (1996): «Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94: Efecto-país, industria, empresa», *Economía Industrial*, n.º 310, págs. 121-140.
- (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*, Editorial Civitas, Madrid.
- (2000): *Calidad y competitividad empresarial*, Cámara de Comercio de Valencia, Valencia.
- (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- CARLSSON, M. y CARLSSON, D. (1996): «Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish Industry», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n.º 7, págs. 36-47.
- CARSON, P. P., LANIER, P. A., CARSON, K. D., BIRKENMEIER, B. J. (1999): «A historical perspective on fad adoption and abandonment», *Journal of Management History*, Vol. 5, n.º 6, págs. 320-333.
- CARTER, C. y CROWTHER, D. (2000): «Organizational consumerism: the appropriation of packaged managerial knowledge», *Management Decision*, n.º 38, págs. 626-637.
- CASADESÚS, M., HERAS, I. y KARAPETROVIC, S. (2007): *Las 9000 de la 9000: Análisis del impacto de la normativa ISO 9000 en Cataluña*, Col·lecció Estudis, CIDEM, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. y MERINO, J. (2005): *Calidad Práctica*, Prentice Hall-Financial Times, Madrid.
- CASADESÚS, M.; KARAPETROVIC, S. y HERAS, I. (2006): «Beneficios y costes de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000: un estudio comparativo (1998-2002)», *Revista de Economía y Empresa*, AEDEM, n.º 51, vol. XXI, págs. 57-74.
- CHRISTMANN, P. y TAYLOR, G. (2001): «Globalization and the Environment: Determinants of Firm Self-Regulation in China», *Journal of International Business Studies*, n.º 32, págs. 438-458.
- (2006): «Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation», *Journal of International Business Studies*, n.º 37, págs. 863-878.
- CLARK, T. (2004): «Strategy viewed from a management fashion perspective», *European Management Review*, vol. 1, n.º 1, págs. 105-111.

- CLARK, T. y SALAMAN, J. G. (1996): «The management guru as organizational witchdoctor», *Organization*, vol. 3, n.º 1.
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (2007): *IV Informe de la Excelencia en España 2007*, Club Excelencia en Gestión, Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1995): *Una política europea para la promoción de la calidad o la vía europea hacia la excelencia*, Bruselas.
- (2007): *Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH) Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy*, Innovation Policy Unit Final Report, Dirección General de Empresa e Industria, Bruselas.
- CORBETT, C. J. (2006): «Global Diffusion Of ISO 9000 Certification Through Supply Chains», *Manufacturing and Service Operations Management*, 8(4), págs. 330-350.
- CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M.J. y KIRSCH, D. (2005): «The financial impact of ISO 9000 Certification in the United States: An empirical Analysis», *Management Science*, vol. 51, n.º 7, págs. 1046-1059.
- CROSBY, P. (1979): *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill, USA.
- CROWE, T. J.; NOBLE, J. S. y MACHIMADA, J. S. (1998): «Multiattribute Analysis of ISO9000 Registration Using AHP» *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, n.º 2/n.º 3, págs. 205-222.
- DALE, B. (2002 y 2003): *Managing quality*, Blackwell Publishing, Reino Unido.
- (2005): «Prólogo» a la monografía publicada por CASADESÚS, M.; HERAS, I. y MERINO, J. (2005): *Calidad Práctica*, Prentice Hall-Financial Times, Madrid.
- DALGLEISH, S. (2005): «Probing the limits: ISO 9001 proves ineffective», *Quality Magazine*. Disponible en <[http://www.qualitymag.com/CDA/Archives/17062620c7c38010VgnVCM100000f932a8c0\\_\\_\\_\\_\\_](http://www.qualitymag.com/CDA/Archives/17062620c7c38010VgnVCM100000f932a8c0_____)>.
- DAVID, R. J. y STRANG, S. (2006): «When Fashion Is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and The Dynamics of TQM Consulting», *Academy of Management Journal*, vol. 49, n.º 2, págs. 215-233.
- DEMING, W. E. (1986): *Out of the crisis*, Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
- DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, AGRICULTURA Y PESCA (1997): *Programa de promoción de la calidad en el sector industrial 1993-1996/1997-2000. A la mejora de la competitividad a través de la mejora de la gestión*, Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco, Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, Viceconsejería de Competitividad, Dirección de Calidad y Recursos Humanos, Vitoria-Gasteiz.
- (1997b): *La Calidad en las Empresas Industriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Departamento de Industria, Agricultura y Pesca. Vitoria-Gasteiz.
- DESMARETS, G. (1995): «Relación existente entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad Total», *Club Gestión de Calidad*, Madrid.
- DICK, G. P. M. (2000): «ISO 9000 certification benefits, reality or myth?», *The TQM Magazine*, Vol. 12, n.º 6, págs. 365-371.
- DICK, G. P. M.; HERAS, I y CASADESÚS, M. (2006): «Attribution Testing. Exposing the influence of reverse causation in the attribution of better performance to ISO 9000 Quality Management Systems», Working Paper Series, Working Paper n.º 115, Kent Business School, University of Kent.
- DIMAGGIO, P. J. y WALTER, W. P. (1991): «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields» en WALTER, W. POWELL y PAUL, J. DIMAGGIO (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, págs. 63-82.

- EASTON, G. S. y JARREL, S. L. (1998): «The effects of TQM on corporate performance: An empirical investigation», *Journal of Business*, n.º 71, págs. 253-307.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E. y VASQUEZ, C. (2001): «ISO 9000 Certification and quality management in Spain: results of a national survey», *The TQM Magazine*, vol. 13, n.º 3, págs. 192-200.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961), *Total Quality Control*, McGraw-Hill Book Co., New York.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing quality: the strategic and competitive edge*, The Free Press, New York.
- GULER, I.; GUILLÉN, M. y MACPHERSON, M. (2002): «Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards», *Administrative Science Quarterly*, n.º 47, págs. 207-232.
- HACKMAN, J. R. y WAGEMAN, R. (1995): «Total Quality Management: Empirical, conceptual, and practical issues», *Administrative Science Quarterly*, n.º 40, págs. 309-342.
- HARDJONO, T. W.; TEN HAVE, S. y TEN HAVE, W. D. (1997): *The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management*, Directorate-General III Industry, Comisión Europea, Bruselas.
- HÄVERSJÖ, T. (2000): «The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies», *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, n.º 1/2, págs. 47-52.
- HENDRICKS, K. B. y SINGHAL, V. R. (1997): «Does Implementing an Effective TQM-Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards», *Management Science*, vol. 43, n.º 9, págs. 1.258-1.274.
- (1999): «Don't count TQM out: evidence shows implementation pays off in a big way», *Quality progress*, American Society for Quality, vol. 32, n.º 4, págs. 35-42.
- HERAS, I. (2001): *La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV*, Tesis doctoral, Servicio editorial de la UPV/EHU, Leioa.
- (2006a): «Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el ámbito académico», en HERAS, I. (Coord.): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*, Editorial Civitas, Madrid.
- (2006): «How Quality Management Models Influence Company Results – Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method», *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, n.º 6, págs. 775-794.
- (Coord.) (2006): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*, Editorial Civitas, Madrid.
- (2007): «Resultados de la adopción del modelo EFQM en las empresas españolas: la perspectiva de los directivos, los mandos intermedios y los empleados», documento de trabajo, E.U.E. Empresariales, Donostia/San Sebastián.
- HERAS, I. y CASADESÚS, M. (2006): «Los estándares internacionales de sistemas de gestión: pasado, presente y futuro», Boletín ICE n.º 2876, *Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*, págs. 45-61.
- HERAS, I.; ARANA, G. y CASADESÚS, M. (2003): «Evolución y resultados de la gestión de la calidad en las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco», *Ekonomiaz*, n.º 54, 3.º trim., págs. 180-205.
- (2006a): «A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, n.º 7, págs. 807-827.
- (2006b): «The impact of quality management in European companies' performance: The case of the Spanish companies», *European Business Review*; vol. 18, Issue 2, págs. 114-131.

- HERAS, I.; DICK, G. P. M. y CASADESÚS, M. (2002): «ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n.º 6, págs. 774-791.
- HERAS, I.; OCHOA, C. y CASADESÚS, M. (2000), «Incidencia de la certificación ISO 9000 en función de los bienes producidos por las empresas», *Estudios Empresariales*, Universidad de Deusto, vol. 104, págs. 12-16.
- HUARNG, F.; HORNG, C. y CHEN, C. (1999): «A study of ISO 9000 process, motivation and performance», *Total Quality Management*, vol. 10, n.º 7, págs. 1009-1025.
- HUCZYNSKI, A. (1993): *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One*, Routledge, Londres.
- IDRIS, M. A.; MCEWAN, W. y BELAVENDRAM, N. (1996): «The adoption of ISO 9000 and Total Quality Management in Malaysia», *The TQM Magazine*, vol. 8, n.º 5, págs. 65-68.
- IRADI, J. (2006): *Análisis de la integración de las normativas y los modelos genéricos de gestión de la calidad con los modelos de evaluación de la calidad asistencial en el sector de las residencias para personas mayores en la CAPV*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- JACKSON, B. (2001): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Ariel, Barcelona.
- JACOBSSON, B. (1993): *Reformer och organisatorisk identitet – sjukvård i förändring*, Working Paper Series 1993/14, Universidad de Lund, Suecia.
- JONES, R.; ARNDT, G. y KUSTIN, R. (1997): «ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, n.º 7, págs. 650-660.
- JURAN, J. M. (1974): *Quality control handbook*, McGraw-Hill, New York.
- KARAPETROVIC, S. (1999): «ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance», *The TQM Magazine*, vol. 1, n.º 1, págs. 111-120.
- KARAPETROVIC, S., CASADESÚS, M. (2007): «A Future for ISO Standards in Quality Management: Augmenting ISO 9001», *Quality Management and Organizational Excellence*, Foley et al.
- KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2006): *Dynamics and integration of standardized management systems. An Empirical study*, Documenta Universitaria, Girona.
- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (2003): *Economía Internacional: Teoría y Política*, McGraw-Hill, Madrid.
- LO, L. K. y CHANG, D. S. (2007): «The difference in the perceived benefits between firms to maintain ISO certification and those that do not», *International Journal of Production Research*, Vol. 48, n.º 5, pp. 1881-1897.
- LEUNG, H. K. N.; CHAN, K. C. C. y LEE, T. Y. (1999): «Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 7, n.º 7, págs. 675-691.
- LIMA, M. A. M., RESENDE, M. y HASENCLEVER, L. (2000): «Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study», *International Journal of Production Economics*, vol. 66, n.º 2, págs.143-147.
- LIPOVATZ, D.; STENOS, F. y VAKA, A. (1999): «Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol 16, n.º 6, págs. 534-551.
- LLOPIS, J. y TARI, J.J. (2003): «The importance of internal aspects in quality improvement», *International Journal of Quality*, vol. 20, n.º 3, págs. 304-324.
- MAGD, H. y CURRY, A. (2003): «An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt», *The TQM Magazine*, vol. 15, n.º 6, págs. 381-390.
- MARIMÓN, F.; CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2006): «ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model», *International Journal of Operations and Production Management*, n.º 2, págs. 141-165.

- MARTÍNEZ-LORENTE, A. R. y MARTÍNEZ-COSTA, M. (2002): «Análisis de los posibles efectos de la ISO 9000 en las empresas industriales», *Congreso nacional de ACEDE 2004*, Salamanca.
- MENDEL, P.J. (2002): «International Standardization and Global Governance: The Spread of Quality and Environmental Management Standards», en Hoffman, A.J. y Ventresca, M.J. (Eds.) *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford University Press, California.
- MERINO, J. (2001): *La Calidad en la Empresa Industrial Española*, Fundación BBVA, Bilbao.
- MOSAKOWSKI, E. (1998): «Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: the example of motivational techniques», *Strategic Management Journal*, n.º 19, págs. 1169-1182.
- NAVARRO, M. (dir.) (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV*, Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbao.
- NAVEH, E. y MARCUS, A.A. (2004): «When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond», *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 51, n.º 3, págs. 352-363.
- NEUMAYER, E. y PERKINS, R. (2005): «Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000», *Economic Geography*, vol. 81, n.º 3, págs. 237-259.
- NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (1998): *U.K. Companies Register for Efficiency*, Nottingham, Reino Unido.
- O'ROURKE, D. (2006): «Multi-stakeholder Regulation: Privatizing or Socializing Global Labor Standards?», *World Development*, vol. 34, n.º 5, págs. 899-918.
- PAN, J. (2003): «A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries», *Industrial Management & Data Systems*, vol. 103, n.º 89, págs. 564-578.
- PORTER, M. (2003): *Ser competitivos*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- POWELL, T. C. (1995): «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study», *Strategic Management Journal*, vol. 16, n.º 1, págs. 15-37.
- PRZASNYSKI, Z. H. y TAI, L. S. (1999): «Stock market reaction to Malcolm Baldrige National Quality award announcements: does quality pay?», *Total Quality Management*, vol. 10 n.º 3, págs. 391-400.
- RYNES, S.; BARTUNEK, J. y DAFT, R. (2001): «Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics», *Academy of Management Journal*, vol. 44, págs. 340-355.
- SALAHELDIN, S. I. (2003): «The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis», *The TQM Magazine*, vol. 15, n.º 4, págs. 266-274.
- SHELLINCK, T. y ROSSON, P. (2001): «Standards and exporting: Canadian companies and ISO 9000», *Proceedings*, International Business Division, ASAC Conference, London, págs. 59-69.
- SCHURMAN, H. (1997): *Quality management and competitiveness. The diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies*, Naciones Unidas, Division de Producción, Productividad y Management, Santiago de Chile, Chile.
- SCOTT, W. R. (1995): *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California.
- SEDDON, J. (1997): «Ten arguments against ISO 9000», *Managing Service Quality*, vol. 7, n.º 4.
- SIMMONS, B. L. y WHITE, M. A. (1999): «The relationship between ISO 9000 and business performance: does the registration really matter?», *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n.º 9.
- SINGELS, J.; RUËL, G. y VAN DE WATER, H. (2001): «ISO 9000 series: certification and performance», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n.º 1, págs. 62-75.

- SPELL, C. S. (2001): «Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles?», *Journal of Management Inquiry*, 10(4), págs. 358-373.
- TARÍ, J.J. y SABATER, V. (2004): «Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?», *International Journal of Production Economics*, vol. 92, n.º 3, pp. 267-280.
- TAYLOR, W. A. (1995): «Organizational differences in ISO 9000 implementation practices», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, n.º 7, págs. 10 -27.
- TOFFEL, M. W. (2006): «Resolving information asymmetries in markets: The role of certified management programs», Harvard Business School, Working Paper.
- TSIOTRAS, G. y GOTZAMANI, K. (1996): «ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of greek industry», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, n.º 4, págs. 64-76.
- UGARTE, L. (2004): *¿Sinfonía o Jazz?*, Editorial Granica, Barcelona.
- UZUMERI, M. (1997): «ISO 9000 and Other Metastandards: Principles for Management Practice?», *Academy of Management Executive*, vol. 11, n.º 1, págs. 21-36.
- UZUMERI, M. V. (1995): «Good Enough: ISO 9000 and the Satisficing Model of the Firm», Documento de trabajo, Department of Management, Auburn University, Estados Unidos.
- WAYHAN, V. B. y BALDERSON, E. L. (2007): «TQM and Financial Performance: What has Empirical Research Discovered?», *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, n.º 4, págs. 403-412.
- WAYHAN, V. B.; KIRCHE, E. T. y KHUMAWALA, B. M. (2002): «ISO 9000 certification: The financial performance implications», *Total Quality Management & Business Excellence*, n.º 13, págs. 217-231.
- WERT, J. I. (2006): prólogo al libro de CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de los servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- ZUCKERMAN, A. (1998): «58 multinationals question ISO 9000 registration», *Quality Progress*, vol. 31, n.º 8, págs.16-21.

Presentamos una síntesis de los resultados de los estudios llevados a cabo en la CAPV sobre la adopción de sistemas y modelos para la Gestión de la Calidad. Se recogen las evidencias y recomendaciones de interés para los agentes involucrados en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas de la CAPV, en especial para los decisores públicos relacionados con la implantación de las medidas de política industrial y promoción empresarial, destinadas a incrementar la productividad y competitividad de las empresas.