

---

# *Análisis empírico descriptivo de las prácticas y técnicas de gestión de las empresas vascas*

314

Este artículo aborda el tema de la calidad de la gestión empresarial en el ámbito vasco y aporta un estudio empírico al objeto de que los directivos tengan mayor información antes de tomar sus decisiones. En concreto se analizan las diferentes prácticas de gestión en las empresas vascas bajo el prisma de los Criterios Agente Modelo EFQM de excelencia empresarial. Los resultados son fruto del trabajo de campo realizado mediante encuestas a altos directivos de una muestra aleatoria de casi mil empresas, representativa del tejido económico de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

*Artikulu honek jorratzen dute euskal eremuan enpresen kudeaketaren kalitateari buruzko gaia eta azterlan enpirikoa ematen du beren erabakiak hartu baino lehen zuzendariak informazio gehiago eduki dezaten. Zehatz-mehatz aztertzen dira Enpresa Bikaintasunerako EFQM Ereduko Irizpide Eragileen ikuspuntupean euskal enpresetan izandako kudeaketa-praktika desberdinak. Emaitzak dira Euskal Autonomia Erkidegoaren ehun ekonomikoa islatzeko xedez ausaz ia mila enpresez osaturiko lagin bateko zuzendaritzetako goi kidei eginiko inkesten bitartez buruturiko landa-lanaren ondorioa.*

This article approaches the entrepreneurship management quality in the Basque Country, contributing with an empirical study with the object that the management have more information before making their decisions. To be precise, it analyses the different management practices at Basque companies under the prism of the EFQM Agent Criteria on entrepreneurship excellence. Their results were obtained from a field study carried out by surveys of management of almost a thousand firms sampled at random, which represent the economic web of the Autonomous Region of the Basque Country.

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. Gestión empresarial y competitividad
  3. Método de estudio
  4. Resultados sobre la calidad de la gestión en las empresas vascas
  5. Valoración y conclusiones
- Referencias bibliográficas

Nº de clasificación JEL: L2

Palabras clave: EFQM, calidad, empresa vasca, gestión empresarial

### 1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento en gestión es uno de los factores explicativos del nivel de competitividad de cualquier sociedad. Conscientes de ello, numerosos agentes públicos y privados llevan a cabo un gran esfuerzo para contribuir a mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones en general y de las empresas en particular<sup>2</sup>.

Contemplar la gestión empresarial como objeto de estudio e investigación supone entender ésta no como una actividad única y general, sino como un conjunto de actuaciones integrado por diversos comportamientos parciales que conforman la gestión global. De acuerdo con esto, los planteamientos de la Filosofía de Gestión de Calidad Total (TQM), así como planteamientos

<sup>1</sup> El presente trabajo es el fruto de la colaboración entre Confebask (Confederación Empresarial Vasca) y un equipo de investigadores del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Dicha colaboración ha sido posible y se ha desarrollado al amparo del programa de Proyectos de Investigación Universidad-Empresa de la UPV/EHU (Modalidad 1) perteneciente a la convocatoria de 2001.

Por otra parte los autores agradecen las valiosas aportaciones efectuadas por los evaluadores en el proceso de revisión del artículo.

<sup>2</sup> Manifestaciones evidentes de este impulso son, por ejemplo: a) El auge de los estudios universitarios en Dirección y Administración de Empresas (diplomaturas, licenciaturas y MBAs); b) El apoyo público a los programas de mejora de la Calidad Total: Euskalit (Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad) <<http://www.euskalit.net/>>, Campaña «0 Akats» del Gobierno Vasco, reconocimiento público a las empresas que obtienen premios de la European Foundation for Quality Management (EFQM), etc.; o, c) las iniciativas públicas orientadas a mejorar la calidad de la gestión de diferentes tipos de empresas (Premie, de la Diputación Foral de Bizkaia; Plan Tractor del Gobierno Vasco; Programa Reto, de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial —SPRI—, etc.).

posteriores derivados de la misma, tales como los propuestos por la *European Foundation for Quality Management* (en adelante *EFQM*), proponen actuar sobre diferentes facetas de la gestión a fin de alcanzar una mejora global que coadyuve a la competitividad de la organización y, por tanto, a su rentabilidad y supervivencia.

El proceso de mejora de la calidad y el camino hacia la excelencia, apoyado en el uso de determinadas herramientas y prácticas que constituyen un modelo holístico de gestión, estaría así basado en la autoevaluación, priorización de las áreas de mejora, elaboración de planes de acción y puesta en marcha de los mismos para optimizar los resultados de la empresa.

A diferencia de lo que ocurre con la gestión de la calidad, aspecto que ha recibido una extensa atención por parte de los investigadores, la calidad de la gestión empresarial constituye una dimensión que no ha sido demasiado estudiada a nivel internacional y, realmente, existen pocos estudios de esta naturaleza en el País Vasco.

Son muchas las investigaciones que han pretendido demostrar cuáles son los factores críticos en la gestión de la calidad utilizando diversos instrumentos de medida para contrastar la incidencia de éstos en la gestión empresarial (*i.e.*: Benson *et al*, 1991; Flynn *et al*, 1994; Ahire *et al*, 1996; Black y Porter, 1996; y, Nabitz *et al*, 2001), si bien los resultados de estos estudios no han sido del todo concluyentes.

En España, las investigaciones sobre gestión de la calidad han sido profusas y sería demasiado prolijo para los fines de este artículo citarlas aquí. Por ello, señalaremos únicamente las líneas de investigación que, a nuestro juicio, se han desarrollado con mayor solidez. De un lado, haremos mención a la desarrollada por pro-

fesores de la Universidad Pública de Navarra (Bayo y Merino-Díaz de Cerio, 2001; Merino-Díaz de Cerio, 2001 y 2003; Huerta, 2003) que estudia la gestión de la calidad en la industria española, los motivos por los que las empresas se inician en la senda de la calidad, las prácticas efectuadas y su relación con los resultados empresariales. Todo ello, desde la perspectiva de que la gestión de la calidad es uno de los pivotes de la competitividad empresarial. De otro, señalaremos la línea seguida fundamentalmente por un grupo de profesores de la Universidad del País Vasco y de la Universidad de Girona (Casadesús y Giménez, 2000; Casadesús *et al.*, 2001; Marimon *et al.*, 2002a, 2002b; Heras *et al.*, 2002 y 2003). Estos investigadores se han centrado en el estudio de la calidad, sobre todo, desde la perspectiva de las certificaciones ISO 9000. En particular, han analizado principalmente los motivos y consecuencias de la implantación de las certificaciones, así como la aportación efectuada a las empresas por las firmas de consultoría en calidad.

Centrándonos en el País Vasco, la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) ha publicado dos estudios (LKS, 1998 y Sáinz de Vicuña, 2003) sobre la utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV. En estos estudios se analiza el uso de una batería de técnicas y herramientas de gestión contemporáneas por parte de las empresas vascas tomando como muestra representativa un grupo de 214 empresas de más de 50 trabajadores radicadas en la CAPV. El último estudio muestra la evolución seguida por las técnicas y herramientas durante los cinco años y apunta hacia las áreas prioritarias de la gestión de las empresas según la opinión de los directivos encuestados. Señalaremos que en el ámbito de la calidad el sistema de gestión de la calidad ISO 9000 es el

que tiene mayor penetración y, a su vez, genera mayor satisfacción entre las empresas (Sáinz de Vicuña, 2003; 83). Asimismo, la implantación de la EFQM figura entre las prioridades de las empresas de cara al futuro inmediato.

Por su lado, Heras *et al* (2003), además de analizar en detalle la evolución del proceso de certificación según la norma ISO 9000 entre las empresas vascas analiza los motivos y los resultados de la implantación de la gestión de calidad en las empresas, en particular del modelo EFQM, en la Comunidad Autónoma del País Vasco (en adelante CAPV). De acuerdo con este trabajo, el ámbito de la gestión de la calidad está teniendo una valoración creciente por parte de las empresas vascas. De hecho, se afirma que en la actualidad los niveles de intensidad de certificación y de reconocimiento de excelencia en la gestión de la CAPV son punteros en la escena internacional.

Estos hallazgos nos llevan a plantear que aquí se presenta un nuevo paso en la investigación de la gestión empresarial en el País Vasco. El trabajo ha consistido en determinar la calidad de la gestión de las empresas de la CAPV basándonos en el nivel de desarrollo de las prácticas y herramientas de gestión que se derivan de los Criterios Agentes del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

Tras esta introducción se desarrolla el apartado «Gestión empresarial y Competitividad», en el que se justificará la importancia de la gestión empresarial como elemento determinante de la competitividad y se presentan las principales dimensiones a través de las cuales se podría conceptuar la calidad de la gestión. A tal efecto, se toma como referencia el modelo EFQM. Posteriormente, en el apartado, «Método de estudio» haremos una breve reseña de

las especificaciones técnicas del estudio empírico realizado explicando los siguientes aspectos: las características de la población, el proceso de obtención de la muestra, la elaboración y validez del cuestionario, y la recogida de información. El siguiente apartado, «Resultados sobre la calidad de la gestión en las empresas vascas» nos ofrece toda la batería de resultados relativos a la calidad de la gestión de las empresas vascas y en el último de «Valoración y conclusiones» se discuten los mismos y se expresan las principales conclusiones.

## 2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

### 2.1. Factores de éxito

La competitividad empresarial o el éxito competitivo se podría concebir como la capacidad de una empresa para conseguir una posición favorable en un contexto de mercado abierto y en rivalidad con el resto de empresas; mantener y aumentar su participación; y obtener unos resultados superiores sin recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (*Cfr.* Cuervo, 1993; Bueno, 1995; Álvarez y García, 1996; Camisón, 1997 y Rubio y Aragón, 2002)

La competitividad empresarial ha sido fuente de innumerables líneas de investigación si bien actúan muchas veces como compartimentos estancos, sin producirse comunicación entre los resultados de unas y otras líneas. Sin embargo, parece existir un cierto consenso sobre cuáles son las principales fuentes de competitividad empresarial (Galán y Vecino, 1997; 21). Así, éstas se podrían agrupar en tres categorías diferenciadas: el país/región donde se ubica la empresa, el sector en el que actúa y los factores intrínsecos a la propia empresa.

- *El país/región donde se ubica la empresa* aporta un conjunto de activos que puede favorecer la competitividad de las empresas ubicadas en un determinado ámbito administrativo-geográfico frente a aquellas otras empresas que no lo están y, por tanto, no pueden valerse de las oportunidades ofrecidas por éste. Son reseñables los siguientes aspectos: el sistema de ciencia y tecnología; la alta concentración de servicios avanzados a empresas; las políticas desarrolladas por la administración (fiscal, empleo, industrial, etc); la disponibilidad de infraestructuras de formación de calidad adaptadas a las necesidades del país/región; la existencia de fuentes de energía baratas y una buena red de comunicaciones.
- *El sector en el que actúa la empresa.* El núcleo teórico de la Economía Industrial, siguiendo el modelo estructura → conducta → desempeño, señala a la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (Caves y Porter, 1977; Scherer, 1980; Scherer y Ross, 1990; Porter, 1981 y 1982). A este fenómeno se le conoce con la denominación *efecto industria*. Este efecto sugiere que las diferencias de rentabilidad que se producen entre las empresas se derivan de elementos subyacentes en un determinado sector económico como pueden ser su grado de concentración, las barreras de entrada, la estructura de los grupos estratégicos, el nivel de rivalidad entre las empresas y el índice de crecimiento.
- *Los factores derivados de la gestión de la propia empresa.* Desde que se formaliza la denominada *Teoría de los*

*Recursos y Capacidades*<sup>3</sup> se admite que la ventaja competitiva de la empresa puede residir, en contra de lo que se mantenía anteriormente, en los aspectos distintivos internos de la empresa (*efecto empresa*). Así, el análisis de los recursos y capacidades permite explicar el éxito de empresas que son sensiblemente diferentes entre sí, al tiempo que permite comprender por qué muchas empresas tienen dificultades para imitar y desarrollar los recursos y capacidades distintivos de terceras empresas (Galán, 1995). Para que los recursos y capacidades de la empresa actúen como competencias distintivas deben cumplir una serie de características (Amit y Schoemaker 1993; 35): ser duraderos, escasos, complementarios entre sí en el proceso de generación de valor, de transferencia difícil, inimitables, de sustitución limitada y encajados en los factores estratégicos del sector.

Entre estas capacidades hay algunas recurrentemente referenciadas como especialmente críticas, entre las que destacan las siguientes: una adecuada gestión de los recursos humanos, un buen liderazgo, capacidades de marketing, capacidad de innovación y fuertes valores culturales compartidos por todos (Rubio y Aragón, 2002).

Como corolario de este apartado señalaremos que, reconociendo la incidencia de

---

<sup>3</sup> La formalización de la Teoría de los Recursos y Capacidades ha seguido un proceso lento y discontinuo que parte de la Teoría de los Recursos atribuible a Penrose (1959) y Andrews (1971) y que alcanza su concreción definitiva de manera progresiva en autores como Wernerfelt (1984), Teece (1982 y 1986) Ouchi (1981), Grant (1991), Hamel y Prahalad (1991). Sobre este particular es muy interesante el planteamiento de José Luis Galán (1995, pp. 272 y ss) y Bueno (1996, pp. 191-194).

estos tres grupos de factores en la competitividad empresarial, no se puede cuantificar con exactitud cuál es la importancia relativa en el éxito empresarial de cada una de estas tres fuentes de competitividad.

Ahora bien, en los estudios realizados tanto en el ámbito internacional (Gort y Singamsetti, 1976; Schmalensee, 1985; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Montgomery y Wernerfelt, 1991) como en el nacional, (Galán y Vecino, 1997; Fernández *et al.*, 1996 y 1999) se comprueba reiteradamente que el *efecto industria* tiene una incidencia sensiblemente menor que el *efecto empresa* a la hora de explicar las diferencias de rentabilidad que se producen entre las empresas, y que las diferencias de rentabilidad existentes entre éstas son mayores entre aquellas que están en un mismo sector que entre las que pertenecen a sectores diferentes.

Galán y Vecino (1997; 33) van más lejos dentro de esta línea argumental y apuntan a la capacidad de gestión empresarial, variable correlacionada con la dimensión empresarial, como verdadera causa de la rentabilidad. En el mismo sentido, Cuervo (1993; 368) considera que la variabilidad de los resultados empresariales se explica, sobre todo, desde el desenvolvimiento de las capacidades directivas en tanto que son éstas las que posibilitan desarrollar y acumular los activos intangibles que generan la ventaja competitiva de una empresa.

## 2.2. El modelo EFQM

En el anterior apartado se ha sugerido que las capacidades empresariales son fuente de ventaja competitiva y, más concretamente, que capacidad de gestión es fuente de competitividad. Ahora nos ocupa el determinar un modelo explicativo de la

calidad en la gestión. A tal efecto, vamos a tomar como referente el modelo EFQM, ampliamente aceptado por la comunidad empresarial vasca e impulsado decididamente desde la Administración como modelo de gestión excelente.

### *Delimitación conceptual*

El modelo EFQM constituye una herramienta que mejora la gestión de cualquier organización o empresa, posibilitando la mejora continua e incrementando su competitividad y resultados. Surge en 1988 como un modelo de gestión para las empresas y organizaciones europeas que les permita incrementar su competitividad frente a la creciente presión de las empresas norteamericanas y japonesas.

A tal efecto, la Fundación europea para la gestión de la calidad plantea la autoevaluación como procedimiento operativo. Así, la autoevaluación se concibe como un examen global, sistemático y regular de las actividades, y resultado de una organización comparada con el modelo de excelencia propuesto. En consecuencia, las empresas pueden discernir sus puntos fuertes y débiles, las áreas de mejora, y planear un conjunto ordenado de acciones de mejora así como el sistema de seguimiento del proceso acometido.

El modelo EFQM se compone de 9 criterios (gráfico n.º 1). Cinco de ellos son considerados *Agentes* o, dicho de otra manera, fijan directrices sobre cómo actuar en relación al liderazgo, la gestión de personas, la política y estrategia, los proveedores/colaboradores y recursos, y los procesos. Los cuatro criterios restantes son relativos a *Resultados* —respecto al personal, a los clientes, al impacto en la sociedad y a los resultados empresariales— y se refieren a los logros alcanzados por la organización.

Gráfico n.º 1  
**El modelo EFQM**



Fuente: [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es)

Cada uno de los criterios se divide a su vez en varios subcriterios.

Cada uno de los nueve criterios constituye un elemento que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Los porcentajes que el modelo asigna a cada uno de los criterios hacen referencia a los puntos que otorga el modelo, en relación al Premio Europeo a la Calidad.

#### *Factores clave del modelo EFQM en relación con el rendimiento*

Tomando como referente el modelo EFQM, los criterios que habría que considerar como explicativos del rendimiento empresarial son los cinco *Criterios Agentes*<sup>4</sup>. Es decir:

— *Liderazgo*: hace referencia a cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líde-

res de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad total. La Fundación describe el criterio como la forma en que la dirección desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente a asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

— *Personas*: se refiere a cómo aprovecha la organización el potencial de las personas. En él se mide y evalúa cómo se gestionan y desarrollan en la

<sup>4</sup> En todo caso, señalar que los factores aquí planteados no difieren sustancialmente de los sugeridos por el modelo Malcolm Baldrige americano (liderazgo, gestión de procesos, gestión y desarrollo de los recursos humanos, planificación estratégica, información y análisis) (Cfr. Black y Porter, 1996).

empresa los conocimientos de las personas que la integran y se libera todo su potencial, en sus distintos niveles: el individual, el de equipo y el del conjunto de la organización. Asimismo, se trata la planificación de estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

— *Política y Estrategia*: es lo relativo a cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia, y la convierte en planes y acciones. Concretamente, este criterio se refiere a cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia *actores*, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

— *Colaboradores y Recursos*<sup>5</sup>: cómo la organización planifica y gestiona sus recursos (económicos, técnicos-productivos, de información y conocimiento, etc.) y sus relaciones con colaboradores externos (proveedores, subcontratistas y otros) para apoyar su política y estrategia y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

— *Procesos*: Por procesos EFQM se entiende el conjunto de recursos (de personal, financieros, técnicos, etc.) y actividades interrelacionados de la actividad productiva de la empresa, que transforman los elementos de entrada en elementos de salida. En este epí-

<sup>5</sup> Para referirnos a este criterio adoptaremos indistintamente la expresión *Colaboradores* o la expresión *Alianzas*, siendo ambas utilizadas frecuentemente en la literatura.

Cuadro n.º 1  
**Factores clave del modelo EFQM,  
 variables y dimensiones en las que se descompone**

Factores clave del Modelo EFQM	Variables a considerar	Dimensiones en que se descomponen las variables
Liderazgo	Compromiso con la mejora	Formación en técnicas de gestión
		Transmisión consciente de valores
		Impulso activo de proyectos de mejora
	Liderazgo compartido	Fijación compartida de objetivos y estrategias
Personal	Formación y desarrollo	Objetivos y estrategias conocidos por toda la empresa
		Trabajo en equipo con capacidad de decisión
		Identificación de perfiles deseados
	Política de compensación	Planes de formación
		Participación en acciones formativas
		Directivos con retribución variable
	Comunicación interna y auditoría social	Trabajadores con retribución variable
		Empleo de sistemas no salariales de compensación
		Plan de comunicación interna
		Panel de indicadores sociales
		Encuestas y entrevistas con trabajadores

.../...



Cuadro n.º 1 (continuación)

**Factores clave del modelo EFQM,  
variables y dimensiones en las que se descompone**

Factores clave del Modelo EFQM	VARIABLES a considerar	Dimensiones en que se descomponen las variables
Política y estrategia	Tecnificación de la dirección estratégica	Diagnóstico DAFO
		Documento con objetivos y estrategias
		Adecuación estrategia/estructura
		Panel de indicadores de objetivos y de gestión
		Análisis de la rentabilidad de productos y clientes
	Autoevaluación EFQM o similar	
Captación de información externa relevante	<i>Benchmarking</i>	Archivo de competidores de acuerdo con el perfil competitivo
Colaboradores y recursos	Colaboradores externos	Registro de proveedores
		Colaboración con proveedores para la mejora
		Acuerdos para compartir recursos con otras empresas
		Actuación en relación a la comunidad
	Recursos internos	Sistema de gestión de tesorería informatizado
		Empleo de Internet en relaciones comerciales
		"5 s" <sup>6</sup>
		Seguros para operaciones comerciales
		Sistema de Gestión del conocimiento
Procesos	Gestión interna de procesos	Acreditación externa (ISO u otros)
	Orientación al cliente y al mercado	Sistemas de revisión y mejora de procesos
		Sistemas de detección de requerimientos clientes
		Sistema de medición del grado de satisfacción de los clientes
		Sistema de gestión de quejas y reclamaciones
		Indicadores de rendimiento sobre clientes
		Realización periódica de estudios de mercado
		Difusión al interior de la empresa de la información clave sobre clientes

<sup>6</sup> Las 5s es un procedimiento de mejora continua que tuvo sus orígenes en Japón durante la posguerra, y que se centra en el cumplimiento de cinco acciones, citadas a través de cinco palabras que empiezan con la letra S en japonés: Seiri/Organizar; Seiton/Sistematizar, Seiso/Limpieza; Seiketsu/Estandarizar; Shitsuke/Disciplina.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo EFQM.

grafe se analiza cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Estos criterios se materializan en un amplio conjunto de preguntas que permiten la autoevaluación de la empresa conforme al modelo. En el siguiente cuadro presentamos, de acuerdo con los criterios expuestos, los factores clave del modelo EFQM y

las principales variables que se considerarán en este trabajo, así como las dimensiones en las que se descomponen.

### 3. MÉTODO DEL ESTUDIO

#### 3.1. La población

El estudio se realizó considerando como población a todas las empresas de 10 ó más empleados con domicilio social en la CAPV<sup>7</sup>. Así, hay registradas 7.507 empresas con 10 ó más empleados/as.

Esta población inicial se depuró eliminando aquellas empresas que presentaban información incompleta sobre los campos preseleccionados necesarios para la investigación, quedando limitado el marco de la muestra a 6.825 empresas<sup>8</sup>. La población de empresas de la CAPV se clasificó conforme a tres criterios: tamaño (número de empleados), sector y territorio histórico. Así, a efectos de la información disponible de la base de datos trabajada, la población queda distribuida conforme se indica en el cuadro n.º 2.

<sup>7</sup> Para ello, se tomó como base de la muestra el fichero *Duns 50.000* en su edición de 2003.

<sup>8</sup> Tal es el caso, por ejemplo, de algunas empresas que no acreditaron un número de teléfono.

Cuadro n.º 2  
**Clasificación de la población de empresas  
por sectores económicos, provincias y n.º de empleados**

Sectores	Provincias	De 10 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 249 empleados	250 empleados o más	Total
Primario (SIC 1-14)	Álava	11	2	0	0	13
	Gipuzkoa	27	6	0	0	33
	Bizkaia	61	8	5	0	74
<b>Total sector primario</b>		<b>99</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>120</b>
Industrial (SIC 15-39)	Álava	537	75	38	20	670
	Gipuzkoa	1.065	163	69	52	1.349
	Bizkaia	1.397	164	113	54	1.728
<b>Total sector industrial</b>		<b>2.999</b>	<b>402</b>	<b>220</b>	<b>126</b>	<b>3.747</b>
Servicios (SIC 40 ó más)	Álava	366	31	19	8	424
	Gipuzkoa	742	71	41	22	876
	Bizkaia	1.377	136	92	53	1.658
<b>Total sector servicios</b>		<b>2.485</b>	<b>238</b>	<b>152</b>	<b>83</b>	<b>2.958</b>
<b>Total</b>		<b>5.583</b>	<b>656</b>	<b>377</b>	<b>209</b>	<b>6.825</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo EFQM.

### 3.2. Obtención de la muestra

Para obtener la muestra se optó por el procedimiento aleatorio estratificado en función del criterio *tamaño de la empresa* (definido por el número de empleados), asumiendo el supuesto de máxima indeterminación, para un nivel de confianza del 95,5% (suponiendo el caso más desfavorable en cuanto a varianza, es decir,  $p_i=q_i=0,5$ , para los estratos  $i \in \{1, 2, 3, 4\}$ ). Con respecto a los criterios *territorio histórico* y *sector de actividad*, se llevó a cabo una fijación proporcional de la muestra garantizando, en todo caso, un mínimo de 30 observaciones para cada sector de actividad, con el fin de poder realizar pruebas de contraste de hipótesis con unas garantías mínimas.

Se diferenció el criterio *tamaño* en 4 grupos. Concretamente, se subdividió el intervalo que va de las 50 a las 249 personas empleadas, habitual en las estadísticas económicas de la Unión Europea, para calificar a las empresas medianas en dos subgrupos: empresas de entre 50 y 99 empleados, y empresas de 100 a 249 empleados. Se realizó esta subdivisión con el fin de estudiar en mayor profundidad el colectivo de pyme, entendiendo que el segmento (50-249 empleados) es excesivamente heterogéneo en materia de calidad de la gestión como para ser pertinente el análisis del mismo como un solo grupo.

La obtención de la información pretendida a partir de la muestra seleccionada se realizó a través de entrevistas telefónicas. Las entrevistas válidas finalmente realizadas fueron 943. Si bien por tamaño no fue posible llegar totalmente a las cuotas previstas en este cuadro para las empresas de más de 100 personas, sí se alcanzaron los mínimos requeridos por estrato en los tres criterios considerados.

La muestra definitiva de empresas que respondieron válidamente a la encuesta se

recoge en el cuadro n.º 3. Las entrevistas telefónicas se realizaron entre el 7 y el 15 de abril de 2003.

En lo que respecta a la identificación del entrevistado en cada empresa escogida, esto es, la selección de la unidad muestral, se empleó el criterio de orden jerárquico y el de especialidad funcional. Es decir, se entrevistó al máximo responsable de la empresa en el momento de realizar la entrevista, considerando el organigrama de la propia empresa analizada<sup>9</sup>. En un 48% de las ocasiones respondieron los cargos más altos de las empresas (gerentes, directores generales, administradores únicos o presidentes) y en un 52%, directores funcionales y otros directivos.

Los errores aleatorios en cada uno de los estratos del factor *tamaño* quedan reflejados también en el cuadro n.º 3, siendo el error conjunto de los cuatro estratos de tamaño del 3,65%<sup>10 11</sup>.

<sup>9</sup> Se elaboró una jerarquía de los diferentes cargos directivos, en función de su potencial relación con el objeto de nuestro estudio.

<sup>10</sup> Para el caso de aplicar un procedimiento de muestreo estratificado por afijación proporcional, la amplitud del intervalo de confianza o *error aleatorio* es

$$\pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\text{Var}(\hat{p}_e)}$$

Se consideró un nivel de confianza del 95,5%.

Por su parte, la varianza  $\text{Var}(\hat{p}_e)$  es:

$$\text{Var}(\hat{p}_e) = \sum_{i=1}^4 \left[ 1 - \frac{n_i}{N_i} \right] \left[ \frac{N_i}{N} \right] \frac{\hat{p}_i(1-\hat{p}_i)}{n_i-1}$$

Puede verse en Lohr (1999; 100).

<sup>11</sup> Por su parte, el error aleatorio para cada estrato por tamaño (columnas 2 a 5 de la última fila en el cuadro n.º 3) de una muestra  $n$  extraída de una población finita es

$$\pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{(N_i - n_i) \hat{p}_i (1 - \hat{p}_i)}{(N_i - 1) n_i}}$$

Puede verse en Ortega (1995; 329).

Cuadro n.º 3  
**Muestra definitiva de empresas**  
**Por sectores económicos, provincias y n.º de empleados**

Sectores	Provincias	De 10 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 249 empleados	250 empleados o más	Total tamaño
Primario (SIC 1-14)	Álava	3	0	0	0	3
	Gipuzkoa	4	4	0	0	8
	Bizkaia	13	5	1	0	19
<b>Total sector primario</b>		<b>20</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
Industrial (SIC 15-39)	Álava	52	21	16	10	99
	Gipuzkoa	67	78	33	22	200
	Bizkaia	109	62	43	21	235
<b>Total sector industrial</b>		<b>228</b>	<b>161</b>	<b>92</b>	<b>53</b>	<b>534</b>
Servicios (SIC 40 ó más)	Álava	33	12	7	5	57
	Gipuzkoa	47	28	23	11	109
	Bizkaia	101	51	37	24	213
<b>Total Sector Servicios</b>		<b>181</b>	<b>91</b>	<b>67</b>	<b>40</b>	<b>379</b>
<b>Muestra según tamaño</b>		<b>429</b>	<b>261</b>	<b>160</b>	<b>93</b>	<b>943</b>
<b>Error aleatorio (e)</b>		<b>0,04639</b>	<b>0,04807</b>	<b>0,06006</b>	<b>0,07744</b>	<b>0,03651</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo EFQM.

### 3.3. Elaboración del cuestionario

El cuestionario final utilizado ha sido elaborado por el propio equipo de investigación, tomando como referencia de partida los objetivos, la literatura analizada, los cuestionarios de autoevaluación para pyme de Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad) elaborados de acuerdo con el modelo EFQM y las limitaciones inherentes a la modalidad de encuesta seleccionada (telefónica). Las dimensiones que pretende medir el cuestionario quedan esquematizadas en la columna *Dimensiones en que se descomponen las variables*, del cuadro n.º 1.

Se recogieron ciertos datos generales de identificación de la compañía: ubicación, plantilla, forma jurídica, antigüedad y carácter familiar o no de la empresa, así como de la persona que respondía a la encuesta. En cada uno de los ítems sobre prácticas de gestión se pidió a la persona entrevistada que respondiera con un «SÍ» o un «NO» en función de si tales prácticas estaban o no implantadas en su empresa.

El cuestionario inicial se sometió a prueba con la realización de 20 entrevistas telefónicas a directivos vascos. Tras esta prueba se mejoró la redacción de varias

preguntas y se eliminó alguna cuestión que se entendía ya recogida en otros *items* o que aportaba escasa o nula información.

### 3.4. Tratamiento de los datos

Se calculó el porcentaje de empresas de la muestra que empleaban cada una de las herramientas o prácticas de gestión recogidas en las dimensiones en las que se descomponían los factores clave y, a su vez, las variables (ver cuadro n.º 1).

Dado que la muestra estaba estratificada por tamaño, lo que hacía que la representación de las empresas grandes y, en menor medida, de las medianas fuera superior a la que realmente tenían en la población de empresas vascas, estos porcentajes fueron corregidos aplicando las correspondientes ponderaciones derivadas de sus proporciones poblacionales.

Los valores correspondientes a las variables se estimaron promediando los obtenidos para las dimensiones que los componían e, igualmente, los de los Factores clave EFQM se calcularon como promedio de los de sus variables.

Se analizaron, así mismo, las relaciones existentes entre las dimensiones de gestión y las diferentes variables identificativas sobre las que se había solicitado información. Estas relaciones se han estudiado empleando tablas de contingencia que cruzaban estas dimensiones con las variables identificativas tamaño, sector, forma jurídica y carácter familiar de la empresa. Se ha analizado de esta forma si las frecuencias observadas para categorías de respuesta en cada dimensión estudiada diferían significativamente de las frecuencias teóricas correspondientes a cada categoría de tama-

ño, sector, forma jurídica<sup>12</sup> y empresa familiar, en relación a su proporción real en la muestra (Prueba Ji-cuadrado)<sup>13</sup>.

## 4. RESULTADOS EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS VASCAS

Partiendo de los criterios que actúan como agentes en el Modelo EFQM de excelencia empresarial expuestos en el segundo apartado, en esta parte del trabajo se presenta cuáles son los estándares de la gestión efectuada por las empresas vascas de acuerdo con las manifestaciones de sus directivos. Asimismo, se atiende a las relaciones suscitadas entre las dimensiones de la gestión empresarial y el tamaño, sector, la forma jurídica y el carácter familiar de la empresa, especialmente cuando a partir de estas variables identificativas se observan

---

<sup>12</sup> Se han distinguido cuatro tipos de forma jurídica: SA, SL, Scoop. y otros. Hay que señalar que el número de cooperativas que ha respondido ha sido de 53. No son pocas, pero son insuficientes para ser consideradas como una muestra representativa de las cooperativas vascas mayores de 9 trabajadores, por lo que las relaciones detectadas con esta variable deben ser consideradas con cautela.

En el resto de categorías de esta variable (SA, SL y otros), así como en la de *empresa familiar* (familiar/no familiar), el número de respuestas obtenido en la muestra ha sido elevado (superior en todos los casos a 100).

<sup>13</sup> Se ha optado por mencionar en qué cruces se constatan relaciones significativas al 5%, y omitir los resultados específicos de los estadísticos Ji-cuadrado, sus grados de libertad y los niveles de significatividad de todas estas pruebas de contraste, para no extender demasiado el artículo ni dificultar el seguimiento de su hilo argumental. Por otro lado, es preciso señalar que en todas las pruebas de contraste mencionadas, se supera la condición de que las tablas cruzadas tengan frecuencias esperadas de al menos 1 elemento en todas sus casillas y de al menos 5 en el 75% de sus casillas. Para más información sobre los tests de independencia en tablas de contingencia multidimensionales, véase en Brown (1983).

comportamientos significativamente diferentes en el empleo de las prácticas de gestión de las empresas estudiadas.

#### 4.1. Liderazgo

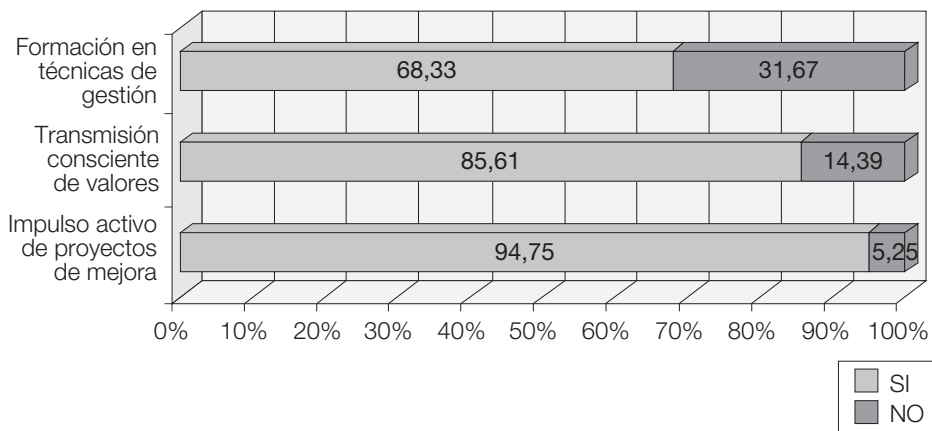
Los directivos de las empresas vascas exhiben un fuerte compromiso con la mejora de su organización y una clara apuesta por un liderazgo compartido, según se puede deducir de sus respuestas.

El *compromiso con la mejora de sus empresas* se manifiesta en su participación en iniciativas formativas sobre técnicas innovadoras de gestión (68,3% de respuestas afirmativas), en el impulso consciente y explícito de los valores fundamentales de la empresa (85,6%), y en la implicación activa en acciones y proyectos de mejora (94,8%).

El deseo de asumir un *liderazgo compartido* con otros miembros de la organización se puede inferir del alto porcentaje de empresas en las que los principales objetivos y estrategias son tomados en equipo entre todos los responsables de las áreas clave (84,4%), en las que estos objetivos y estrategias clave son conocidos por la mayoría de sus trabajadores (79,1%) y en las que el trabajo se lleva a cabo habitualmente en equipos con alta capacidad de decisión (78%).

Por su parte, de acuerdo con los resultados de las pruebas de contraste con la distribución Ji-cuadrada, el tamaño de las empresas es una variable que aparece significativamente relacionada con algunas de las prácticas que hemos considerado relevantes para estimar la calidad de su liderazgo. Así, los directivos de las pequeñas empresas tienden a participar directamente

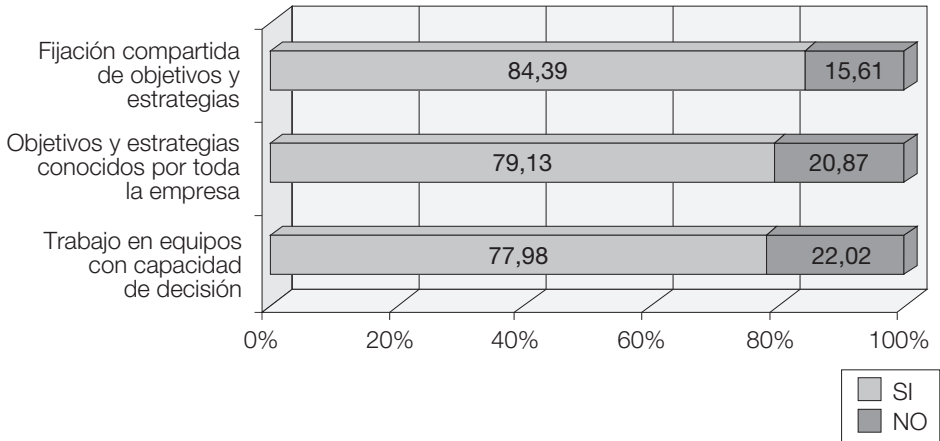
Gráfico n.º 2  
**Compromiso con la mejora**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico n.º 3

**Liderazgo compartido**



Fuente: Elaboración propia.

en actividades formativas sobre técnicas innovadoras de gestión en menor proporción (66,3%) que los de empresas grandes (90,2%). También en la fijación de los objetivos y estrategias generales de la empresa es significativamente menor el porcentaje de empresas que afirman hacerlo en equipo, entre los diferentes directivos responsables de áreas, cuando éstas son pequeñas (82,4%) que cuando son grandes (94,6%).

El sector de actividad de la empresa es la segunda variable que tiene una relación estadísticamente significativa con algunas características del liderazgo. La mayoría de los trabajadores del 80,7% de las empresas del sector servicios conoce los principales objetivos y estrategias de sus respectivas compañías, mientras que en las industriales este porcentaje desciende al 77,5% y en las del sector primario, al 63,3%. Sin embargo, es en el sector primario donde es más habitual trabajar en equi-

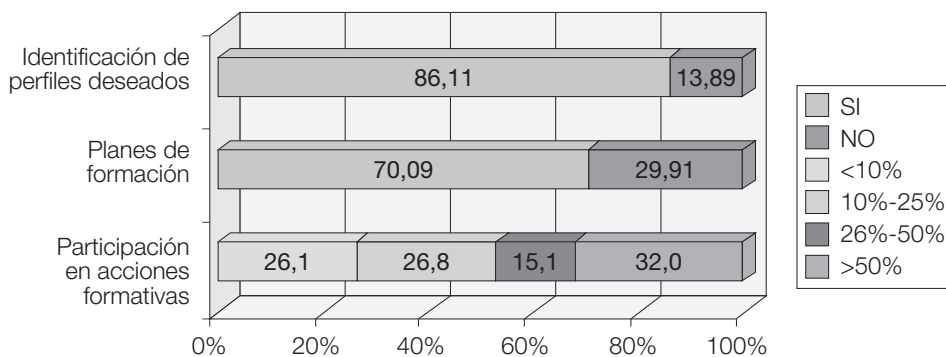
po, con capacidad de toma autónoma de decisiones, 93,7%, frente al 77,8% de las empresas industriales y al 82,6% de las de servicios que afirman trabajar habitualmente de esta forma.

La última variable que tiene influencia significativa en la calidad del liderazgo es la forma jurídica de la empresa. En este ámbito se pueden diferenciar perfectamente las cooperativas del resto de las formas jurídicas de empresas analizadas, ya que en las seis preguntas formuladas en este apartado exhiben unos porcentajes de respuestas afirmativas significativamente superiores a los del resto de formas jurídicas consideradas.

**4.2. Personas**

Con el fin de valorar la calidad con la que se gestionan los recursos humanos, hemos

Gráfico n.º 4

**Formación y desarrollo**

Fuente: Elaboración propia.

seleccionado algunas prácticas que pueden aportar señales sobre el grado de atención e innovación que la empresa invierte en la gestión de sus empleados. Los ámbitos de evaluación seleccionados han sido la formación y desarrollo, la política retributiva y la comunicación interna y el control social.

Con respecto a la *formación y desarrollo* de los recursos humanos de la empresa, se ha preguntado tanto por la identificación y conocimiento de los perfiles necesarios, como por la puesta en marcha de planes de formación y por el alcance del esfuerzo formativo. En general, las empresas vascas son conscientes de la importancia que tiene contar con unos colaboradores que tengan conocimientos y capacidades adecuadas al proyecto empresarial por lo que, en su gran mayoría, tienen identificados estos perfiles deseados (86,1%) y se esfuerzan en alcanzarlos a través de planes de formación (70,1%), que son implementados anualmente sobre una parte considerable

de su plantilla (en el 32% de las empresas más de la mitad de sus trabajadores ha participado en acciones formativas el último año, aunque también es cierto que en el 52,9% de las empresas este porcentaje de participación es inferior al 25%).

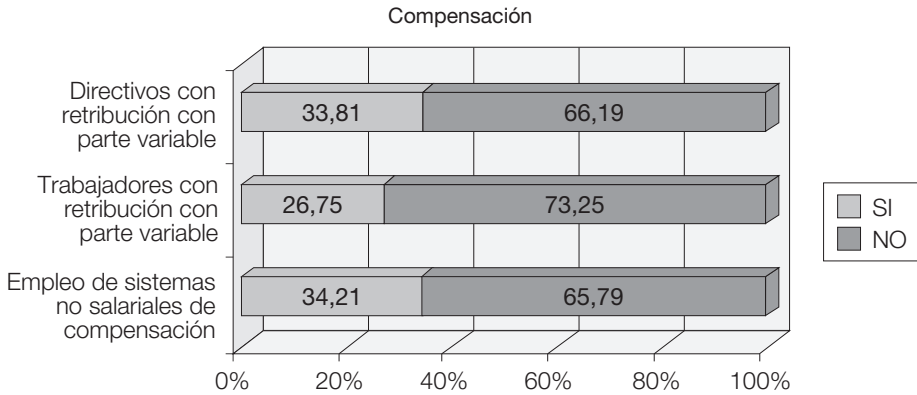
El segundo ámbito considerado, relacionado con la calidad de la gestión de las personas, ha sido *la política de compensación de la empresa*. Como referente para el análisis hemos contemplado el empleo de prácticas retributivas de individualización salarial, tanto en los niveles directivos como en la globalidad de la empresa y la utilización de sistemas no salariales de reconocimiento y compensación.

En general, las empresas vascas son bastante tradicionales en este tema y el grado de introducción de este tipo de prácticas en creciente expansión es todavía reducido. Los directivos del 33,8% de las empresas tienen parte de su retribución condicionada a su desempeño individual o a los resultados de la empresa. Este por-



Gráfico n.º 5

**Política de compensación de la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

centaje se reduce al 26,8% cuando se hace referencia a la mayoría de los trabajadores no directivos. Finalmente, un 34,2% de las empresas afirman emplear mecanismos no salariales de recompensa.

El tercer ámbito analizado en relación a la gestión de personas ha sido el de la *comunicación interna* y la *auditoría social*.

A este respecto se han considerado como prácticas positivas la disposición de un plan de comunicación interna, el empleo de un panel de indicadores sociales (productividad, absentismo, participación en acciones de mejora, etc.), y la recogida directa y formal de las opiniones y grado de satisfacción de los trabajadores a través de encuestas o entrevistas.

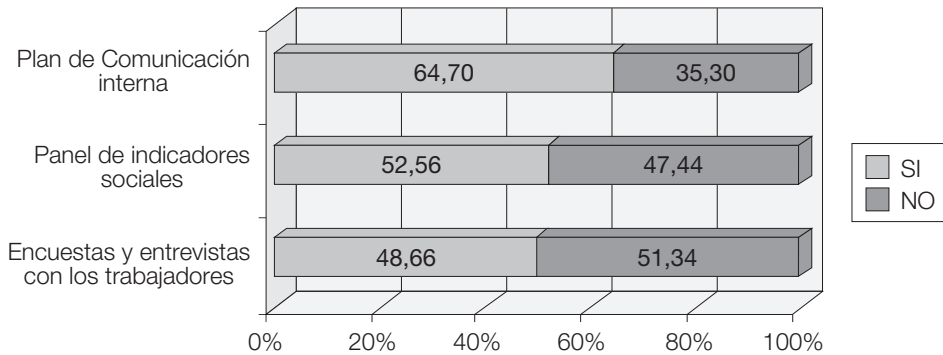
En estos tres aspectos señalados, los resultados recogidos son intermedios, de forma que un 64,7% de las empresas afirma gestionar su comunicación interna de una manera planificada, un 52,6% dice que

utiliza habitualmente un conjunto de indicadores internos para evaluar y mejorar el rendimiento de sus personas, y un 48,7% recaba información social directa de sus empleados a través de encuestas o entrevistas periódicas.

Por su parte, las pruebas de contraste de la Ji-cuadrada en general muestran que el tamaño es un aspecto que se asocia significativamente con estas tres dimensiones consideradas.

En general, la atención e intensidad del esfuerzo en formación crece con el tamaño de la empresa, así como la utilización de la retribución variable, y el empleo de planes de comunicación interna (PCI) y de técnicas de auditoría social. Respecto a éstas últimas prácticas de corte más social, los PCI y la auditoría social, la contraposición es entre pyme y grandes empresas, ya que dentro de la categoría de pyme no se observan comportamientos significativamente

Gráfico n.º 6

**Comunicación interna y auditoría social**

Fuente: Elaboración propia.

diferentes en función del tamaño. Este hecho parece sugerir que la necesidad de acudir a técnicas y sistemas más formalizados de comunicación y control social se manifiesta con mayor intensidad en las empresas que cuentan con plantillas superiores a 250 personas.

Por sectores, se observan comportamientos diferentes según el aspecto concreto que se analice. Así, en la formación y desarrollo de los trabajadores, y en las prácticas de comunicación y auditoría social, el sector servicios es el que más esfuerzo y atención muestra, siendo el sector primario el menos implicado. En las prácticas de retribución es, sin embargo, este sector primario el más proclive a la utilización de formas de retribución variable, tanto para sus directivos como para sus trabajadores, mientras que el sector industrial es el menos favorable.

Hay que señalar, sin embargo, que en algunas de las prácticas analizadas, ninguna de las variables mostraba una relación es-

tadísticamente significativa con las frecuencias de respuestas afirmativas. Este es el caso de la *Identificación de los perfiles deseados* y del *Empleo de sistemas no salariales de compensación*.

Un último aspecto a destacar es que la dimensión *Empresa familiar/no familiar*, que normalmente no muestra una relación estadísticamente significativa con el sentido de las respuestas (aunque, en general, las empresas no familiares parecen ser gestionadas con más calidad), exhibe una correlación significativa con la variable *Directivos con retribución con parte variable*. Como era de esperar, en las empresas familiares esta dimensión es utilizada en una proporción significativamente menor (32,5%) que en las no familiares (45,2%).

#### 4.3. Política y Estrategia

En este apartado de Política y Estrategia se presentan los resultados, diferenciando

tres ámbitos diferentes. El primero de ellos se refiere al grado de tecnificación de la dirección estratégica y recoge todas las prácticas que configuran un proceso formal de análisis, selección, implantación y control de la estrategia. En el segundo ámbito, se recoge el grado de aceptación del modelo EFQM como referencia para el control y mejora de la calidad de gestión de las empresas vascas. Finalmente, en el tercero, se mide la capacidad que tiene la empresa para aprehender información relevante del exterior, fundamentalmente de sus competidores, de alto interés para la configuración de sus estrategias.

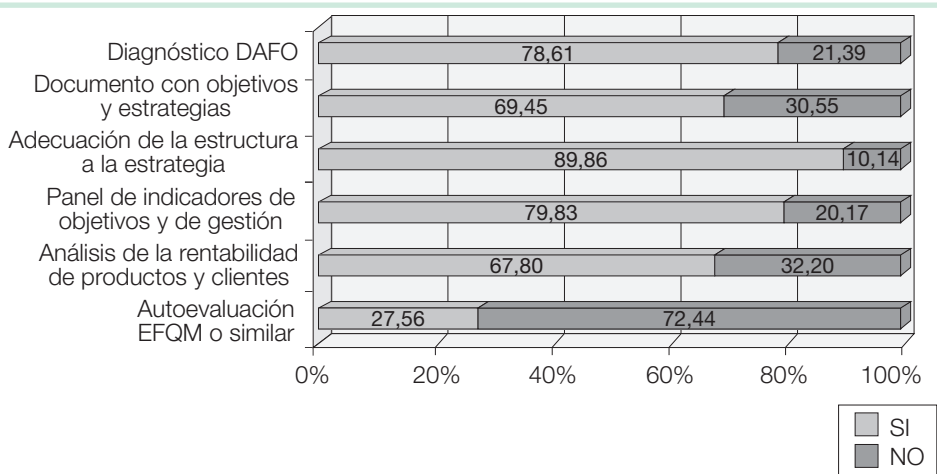
Las empresas vascas, a la luz de sus respuestas, parecen tener un grado notable de *tecnificación de su dirección estratégica*. La gran mayoría de ellas realiza un análisis y diagnóstico de oportunidades y amenazas del entorno, frente a fortalezas y debilidades propias (78,6%), recoge en un docu-

mento los principales objetivos y estrategias formulados (69,5%), revisa su estructura organizativa en función de esos objetivos y estrategias (89,9%), tiene definido un conjunto de indicadores que emplea como cuadro de mando para el seguimiento de los objetivos y del desarrollo de la gestión (79,8%), y analiza regularmente la rentabilidad de productos y clientes para decidir sobre la composición de su cartera de productos/clientes (67,8%).

Sin embargo, este relativamente alto grado de profesionalización en la gestión, lo realizan sin la ayuda o presión que conlleva el estar sometidos a una autoevaluación conforme el modelo EFQM o similar. Sólo un 27,6% indica que las empresas se gestionan bajo los parámetros de un modelo de estas características.

Mayor dificultad encuentran las empresas para la *captación de información rele-*

Gráfico n.º 7  
**Tecnificación de la Dirección Estratégica**



Fuente: Elaboración propia.

vante de su entorno próximo, que les sirva de ayuda para configurar sus estrategias comerciales y de mejora. El 44% de las empresas afirma hacer *benchmarking*, es decir, compara periódicamente sus prácticas con las de otras empresas referentes, para aprender de ellas, y tan sólo el 33,5% es capaz de llevar un archivo de competidores clasificado y organizado en función de sus datos de identificación básicos y de su perfil competitivo.

En el análisis de las variables que aparecen significativamente relacionadas con la calidad de la gestión, en su vertiente de estrategia se observa que, como en el caso de los otros agentes, el tamaño y la forma jurídica son las que mayor influencia parecen tener.

La dimensión sector de actividad, que aunque en cuatro de los ocho campos de análisis exhibe una relación significativa, no tiene tanta relevancia como en otros criterios analizados, ya que el comportamiento diferenciado se debe fundamentalmente al

carácter específico del sector primario, mostrando los sectores industrial y de servicios un comportamiento muy similar.

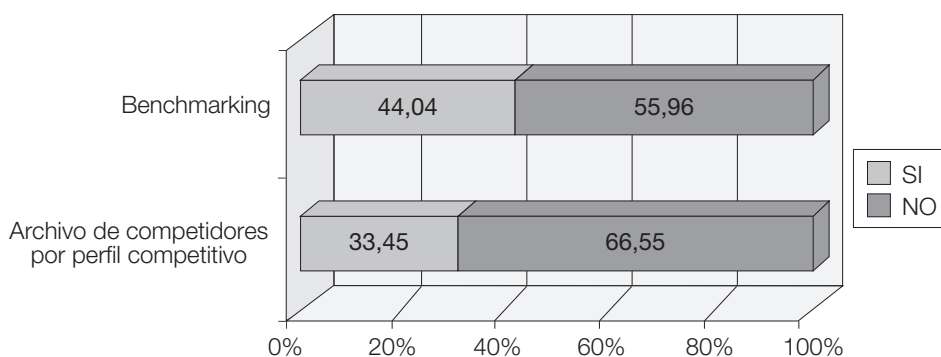
En relación con la forma jurídica, en casi todas las preguntas se puede plantear una contraposición entre las cooperativas (con unas proporciones de respuestas positivas significativamente superiores) y el resto de formas jurídicas, siendo especialmente destacable por las fuertes diferencias que se observan el caso de la autoevaluación mediante el modelo EFQM o similares<sup>14</sup>.

Finalmente, es destacable el hecho de que la dimensión «empresa familiar», que habitualmente no muestra una correlación significativa con los resultados obtenidos, sí que la adquiere, en sentido inverso, en relación a la práctica de recoger en un docu-

<sup>14</sup> Posiblemente, este hecho es debido al efecto tractor que en todo el mundo cooperativo vasco ejerce el grupo MCC, que fijó como acción estratégica para el horizonte 2004 la utilización del modelo en todas las empresas del grupo.

Gráfico n.º 8

### Captación de información externa relevante



Fuente: Elaboración propia.

mento los objetivos y estrategias de la empresa, de forma que las empresas familiares tienden a plasmar por escrito sus objetivos y estrategias en una proporción significativamente menor que la que, por su representación cuantitativa, les correspondería.

#### 4.4. Colaboradores, alianzas y recursos

En este apartado analizamos dos aspectos fundamentales de la actividad empresarial: las relaciones que mantiene con sus colaboradores externos y los recursos internos de los que dispone para mejorar su gestión.

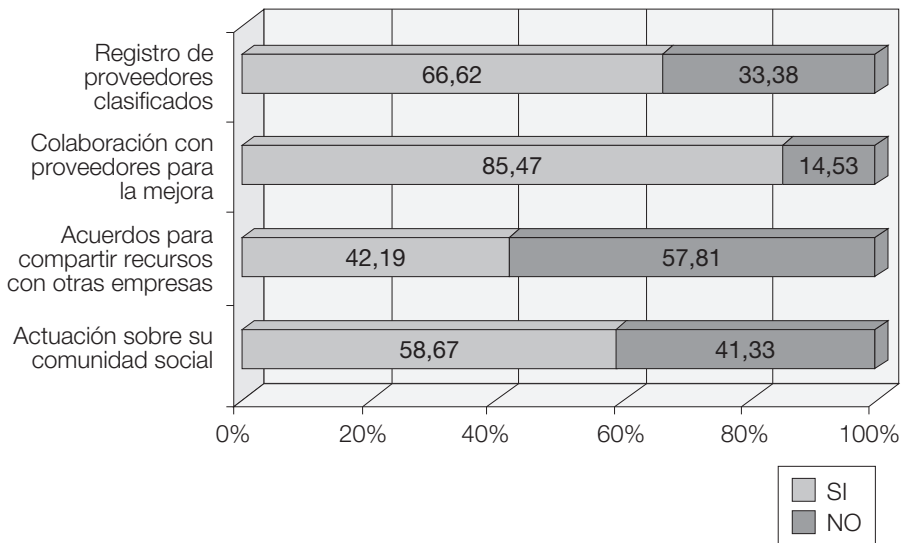
En el ámbito correspondiente a la *relación con colaboradores externos* analizamos su vinculación con los proveedores,

con otras empresas de su entorno y con la comunidad social donde se ubica.

Así, la *relación con los proveedores* es bastante estrecha. Un 66,6% de las empresas disponen de un registro actualizado de sus proveedores, clasificado en función de criterios clave (coste, calidad, fiabilidad, etc.) y un 85,5% de las empresas vascas afirma trabajar en colaboración con sus proveedores para buscar vías de mejorar la calidad de los productos/servicios ofrecidos a sus clientes.

Sin embargo, la *colaboración con otras empresas del entorno*, compartiendo recursos (físicos, tecnología, información, personas, etc.) en beneficio común, es menos habitual. Únicamente un 42,2% reconoce tener acuerdos con esta finalidad.

Gráfico n.º 9  
**Colaboradores externos**



Fuente: Elaboración propia.

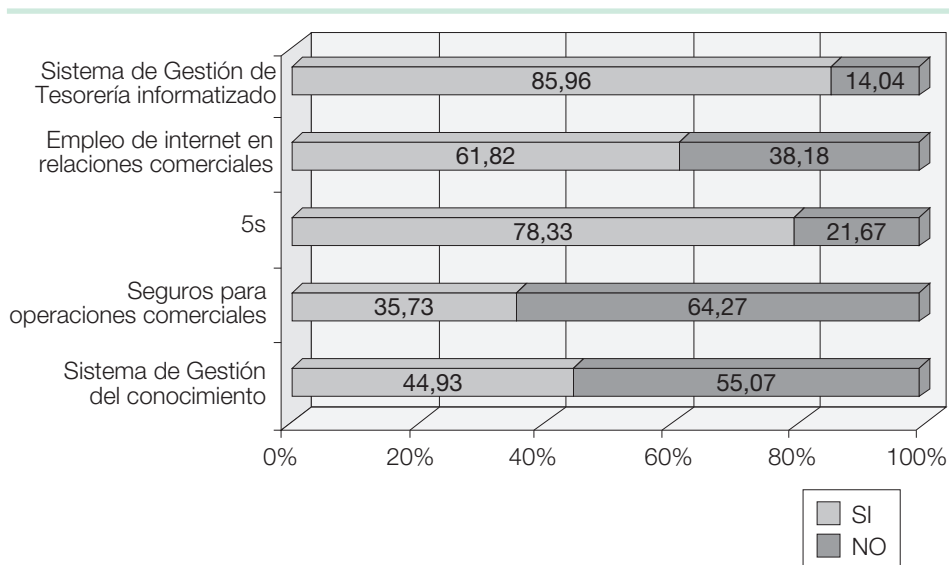
En el tercer aspecto estudiado, *la implicación de la empresa con la comunidad social donde se ubica*, muestra un grado intermedio de compromiso. Un 58,7% de las empresas vascas habitualmente realiza de manera consciente acciones orientadas a satisfacer las necesidades de su comunidad.

En el ámbito correspondiente a los *recursos internos* disponibles para la gestión, el sentido de las respuestas depende del recurso de que se trate. Así, podemos observar que el acceso a *recursos informáticos* parece ser importante en nuestras empresas, ya que un 86% afirma disponer de un sistema informatizado de gestión de tesorería, y un 61,8% afirma realizar un importante uso de Internet en sus relaciones comerciales.

El esfuerzo por tener a punto los recursos técnico-productivos o materiales en general es también destacable; un 78,3% señala que emplean la metodología de las 5s, al menos en un sentido amplio, ya que se preocupan metódicamente por la organización, orden, limpieza y buen mantenimiento de sus instalaciones.

Otros recursos (financieros, de información y conocimiento, etc.), posiblemente más específicos, cuentan con un grado de utilización menor. Solamente un 35,7% de las empresas reconoce emplear habitualmente *seguros* u otras herramientas financieras para cubrir riesgos en operaciones comerciales, y un 44,9% afirma tener implantado un sistema de *gestión del conocimiento* (recogida, sistematización, archivo y difusión) de las personas que integran su organización.

Gráfico n.º 10  
**Recursos internos**



Fuente: Elaboración propia.

El análisis del grado de relación de las diferentes variables identificativas que han sido consideradas con las prácticas de calidad de la gestión muestra que, también en este apartado de colaboradores y recursos, el tamaño, el sector y la forma jurídica son las variables que con mayor frecuencia exhiben una relación estadísticamente significativa con las prácticas mencionadas.

El mayor tamaño de la empresa está directamente relacionado con el hecho de llevar un registro actualizado de proveedores, con la formalización de acuerdos con otras empresas para compartir recursos y con acometer acciones conscientes para satisfacer necesidades de su comunidad, pero no con colaborar con los proveedores para alcanzar mejoras para sus clientes<sup>15</sup>.

Por otra parte, el sector industrial es el que muestra una mayor atención hacia el control de sus proveedores, aunque es el sector primario en el que sus empresas afirman colaborar más estrechamente con sus proveedores.

En cuanto a los recursos que las empresas emplean para su gestión, las diferencias por variables identificativas no son tan grandes como en otros ámbitos relacionados con la calidad de la gestión. Tan sólo en algunos de los recursos analizados (empleo de seguros para cubrir riesgos en las operaciones comerciales e implantación de un sistema formal de gestión del conocimiento), el tamaño de la empresa y la forma jurídica influyen significativamente. El sector no parece estar relacionado con la disposición de estos recursos, ni tampoco el territorio histórico donde está radicada la empresa, ni su carácter familiar.

#### 4.5. Procesos

En el apartado de *Procesos* hemos distinguido dos ámbitos de actuación claramente diferenciados: el relativo a la gestión interna por procesos, con su correspondiente identificación, documentación y mejora, reflejada finalmente en algún tipo de acreditación externa; y el correspondiente a todas aquellas formas de actuar derivadas de una fuerte orientación al cliente.

En el primero de los ámbitos, el correspondiente a la *Gestión interna de procesos*, casi la mitad de las empresas (48,2%) afirma contar con alguna acreditación externa de calidad —ISO9000 o similar—. Independientemente de contar o no con esa acreditación, la gran mayoría de nuestras empresas tiene establecidos sistemas para revisar y mejorar sus principales procesos (82,9%).

En el segundo de los ámbitos, que recoge el *Grado de orientación al cliente* que muestra la empresa, los resultados son algo más heterogéneos.

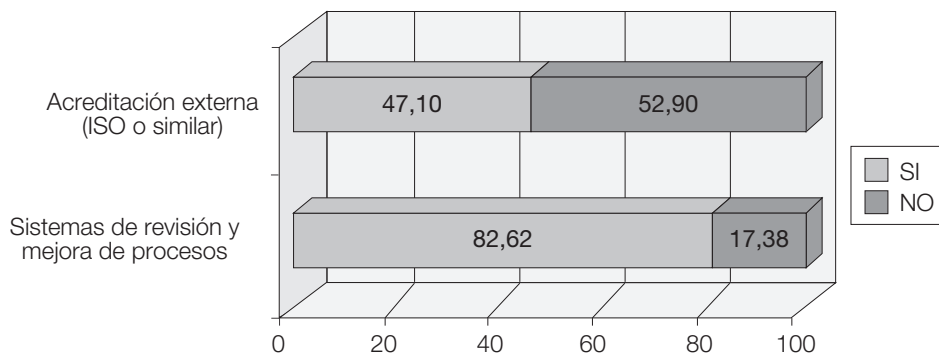
En la parte relativa a los procesos a través de los cuales se mantiene la relación directa con el cliente, así como su control, la mayoría de la empresas presenta resultados positivos; normalmente tienen diseñados procesos para conocer directamente de sus clientes cuáles son sus necesidades y requerimientos (61,2%), emplean instrumentos formales —encuestas, entrevistas, etc.— para evaluar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con su servicio (59,7%), disponen de mecanismos sistematizados de gestión de quejas y reclamaciones (66%), y analizan periódicamente una selección de indicadores de rendimiento interno de cada cliente (63,1%).

Sin embargo, el grado de empleo de procesos orientados a investigar diferentes

---

<sup>15</sup> Ocurre lo mismo si se realiza el análisis por forma jurídica; las cooperativas exhiben un mayor grado de utilización de estas herramientas.

Gráfico n.º 11

**Gestión interna de procesos**

Fuente: Elaboración propia.

aspectos del mercado de interés para la empresa es mucho menor (26,1%). También lo es la práctica de difundir dentro de toda la organización la información relevante sobre los clientes, para que todos los miembros de la empresa conozcan la identidad e intereses de los destinatarios finales de su trabajo, aunque no se relacionen directamente con ellos. Menos de la mitad, es decir, cerca de un 44,2% de las empresas, afirman dirigir esta orientación al cliente externo también hacia el interior de la empresa.

Es importante señalar que la orientación al cliente puesta de manifiesto a través de la difusión interna de la información relevante de los principales clientes no está relacionada con ninguna de las variables analizadas. Es decir, esta actitud no depende del tamaño de la empresa, ni de su sector, territorio histórico, carácter familiar o forma jurídica, sino de otras variables, seguramente más sutiles, que no hemos podido recoger en nuestro cuestionario.

Con respecto al resto de prácticas analizadas, tanto de gestión de procesos internos como de procesos relacionados con el cliente y el mercado, observamos que en todas ellas las variables que muestran una relación estadísticamente significativa son las mismas: el tamaño de la empresa, su sector y la forma jurídica.

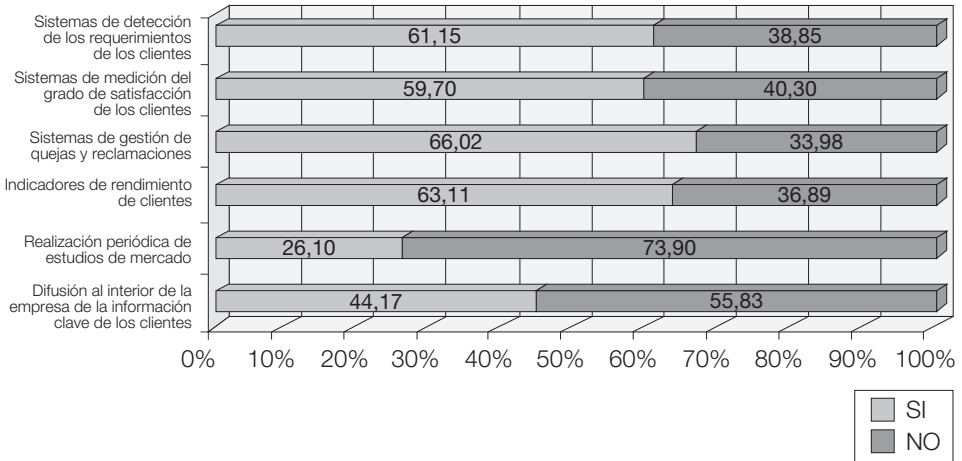
En la acreditación externa de la calidad, los porcentajes de respuestas afirmativas van creciendo gradualmente del 40,2% de las pequeñas empresas al 90,5% de las grandes. Por sectores hay una gran diferencia entre el sector primario (20% de empresas acreditadas) y el resto (71,4% las industriales y 50,3% las de servicios). Por forma jurídica, las cooperativas son las que disponen de acreditaciones externas en mayor proporción (87%), seguidas de las sociedades anónimas (69%), mientras que el resto de formas está en torno al 45%.

Con relación al establecimiento de sistemas de revisión y mejora de procesos, las



Gráfico n.º 12

**Orientación al cliente y al mercado**



Fuente: Elaboración propia.

distribuciones de las respuestas afirmativas son prácticamente idénticas a los de las acreditaciones externas, aunque más positivas. Por tamaños, van desde el 80,6% de las pequeñas que afirman tener establecidos este tipo de sistemas al 100% de las grandes. Por sectores, el 73,3% de las empresas del sector primario revisan de forma sistemática sus procesos, creciendo estos porcentajes al 90,7% en el caso de las empresas industriales y al 81,5% de las de servicios. Prácticamente la totalidad de las cooperativas (98%) responden afirmativamente, siendo altos también los porcentajes de las sociedades anónimas (89%).

Las cuatro primeras prácticas indicadoras de la orientación al cliente (empleo de sistemas para recoger los requerimientos e intereses de los clientes, su grado de satisfacción con la empresa y sus servicios, disposición de sistemas formales de gestión

de quejas y de indicadores de rendimiento interno de los clientes) muestran un comportamiento muy similar en relación a las variables clasificatorias que hemos señalado. Así, en las cuatro, los porcentajes de respuestas afirmativas van aproximadamente desde el 57,6% de las pequeñas empresas al 87% de las grandes. En todas ellas las empresas del sector primario muestran un posicionamiento peor (un 35,5% de media de respuestas afirmativas) que las industriales y de servicios, que muestran un grado de orientación muy similar (en torno al 74,5%). También en todas ellas destacan las cooperativas (aproximadamente un 91% las practican), mientras que el resto de empresas está en torno al 70% de media.

Finalmente, la realización o no de investigaciones de mercado depende, como hemos indicado, de las mismas variables,

aunque tiene algunas especificidades como, por ejemplo, el hecho de que las pequeñas y medianas empresas muestren prácticamente el mismo porcentaje de respuestas afirmativas (23,6% y 25,4%) o, lo que es lo mismo, la utilización de esta técnica se incrementa con el tamaño a partir de que las empresas sobrepasan la barrera de los cien trabajadores (42,2% las medianas de más de cien y 64,6% las grandes). Por sector, el primario emplea muy poco estos estudios (13%) y algo más en las empresas industriales (29,6%) y de servicios (32,1%). También aquí las cooperativas son las más proclives a la realización de investigaciones de mercado (un 44,4% afirma hacerlas habitualmente), mientras que estos porcentajes disminuyen en otros tipos de empresas.

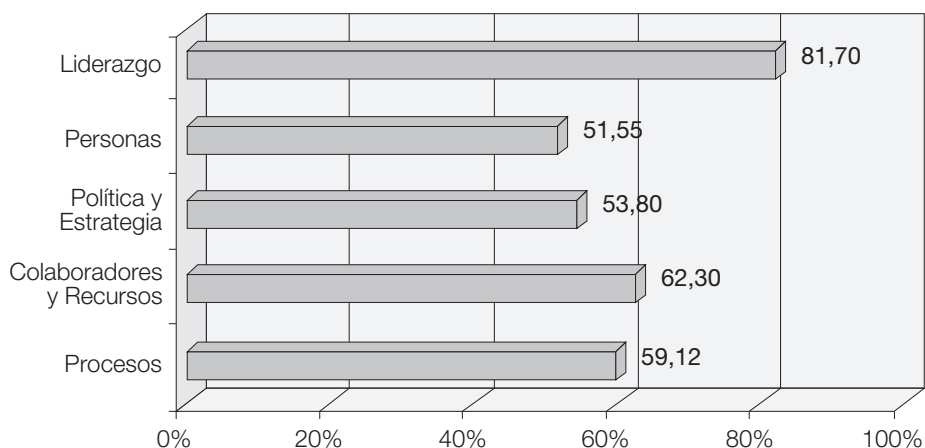
## 5. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES

Partiendo de los porcentajes de implementación ponderados de las *dimensiones*, analizadas en la sección anterior, se calculó cada una de las *variables* en torno a las que están agrupadas (columnas derecha y centro, respectivamente, del cuadro n.º 1), entendidas como su media aritmética<sup>16</sup>. Así mismo, los resultados en los factores clave del Modelo EFQM (columna izquierda del

<sup>16</sup> En concreto, se determinaron como medias aritméticas simples. Implícito en ello está el hecho de otorgar la misma importancia a cada dimensión en la configuración de la correspondiente variable. En la dimensión Participación en acciones formativas se consideró como práctica positiva el hecho de que el 25% o más de la plantilla hubiera participado en una actividad formativa durante el año anterior.

Gráfico n.º 13

### Nivel medio de calidad de los diferentes factores EFQM



Fuente: Elaboración propia.

cuadro n.º 1) se calcularon como medias aritméticas de sus variables respectivas<sup>17</sup>. Precisamente, éstos son los niveles medios de respuesta en cada uno de los Criterios Agente del modelo EFQM, que asumimos como indicadores de su grado de consecución y, por extensión, de calidad en la gestión. Tal y como queda reflejado en el gráfico n.º 13, se aprecia que estos niveles difieren sensiblemente entre sí.

Destaca la calidad del *Liderazgo* de los directivos de las empresas de la CAPV. En un grado intermedio se encuentra la calidad de la gestión efectuada sobre los Agentes *Colaboradores* y *Recursos*, y sobre *los Procesos*. Y, en un nivel inferior, se encuentran la *Gestión de la Política y Estrategia*, y la de *Personal*.

<sup>17</sup> De nuevo, cada variable tiene el mismo peso en la construcción del factor al que pertenece.

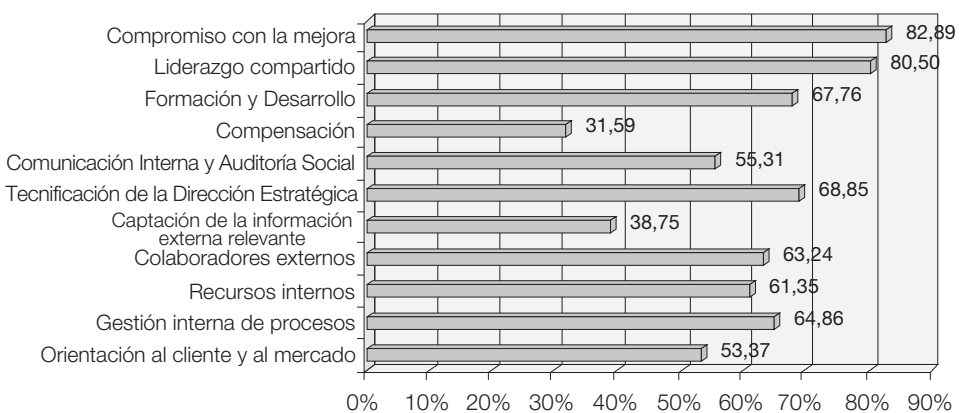
El análisis por variables pone de manifiesto que la calidad es más alta en aquellas prácticas que dependen directamente de la actuación de los directivos.

Éste es el caso de las variables relativas al *Liderazgo* (*Compromiso con la mejora* y *Liderazgo compartido*) y la de *Tecnificación de la Dirección Estratégica*, ésta última, merced a la elevada proporción de respuestas positivas a la actividad de llevar un ajuste entre estrategia y estructura, y a la acción de hacer diagnósticos con el esquema DAFO (*Debilidades, Amenazas, Fortalezas* y *Oportunidades*).

Un nivel intermedio de calidad se observa en las prácticas que van dirigidas hacia la gestión interna eficiente, así como al intercambio de información con colaboradores externos estables. En este sentido, en el primer ámbito señalado destacan las prácticas de *Mejora de procesos* y el em-

Gráfico n.º 14

**Nivel medio de calidad de cada variable explicativa de los criterios agentes del modelo EFQM**



Fuente: Elaboración propia.

pleo de recursos internos tales como la Gestión informatizada de la Tesorería e Internet en las operaciones comerciales. En cuanto al segundo ámbito, son principalmente la Colaboración con proveedores y la Obtención y análisis de la información procedente de clientes las acciones más relevantes.

El nivel más bajo de calidad se manifiesta en variables que miden las actuaciones realizadas hacia agentes externos sin relación estable con la empresa (*Captación de información externa, Estudios de mercado*—dentro de Orientación al mercado—), y hacia algunas prácticas relacionadas con las Personas (*Auditoría social y Retribución variable*).

La participación en procesos formales de calidad (ISO y EFQM) es asumida por una proporción todavía minoritaria de empresas, pero relativamente importante desde la perspectiva de una comparación nacional o mundial<sup>18</sup>, por lo que no debería ser considerada como una debilidad de las empresas vascas.

En el análisis por sectores económicos, con frecuencia se observan diferencias significativas en la calidad de la gestión de las empresas del sector primario respecto a las de los otros dos sectores. Estas diferencias son generalmente desfavorables para este sector, especialmente en las variables de *Orientación al mercado, Acreditación externa ISO*<sup>19</sup> y *Empleo de EFQM*<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Se puede consultar la evolución del proceso de certificación ISO en Marimón et al (2005) y Heras et al (2003), y de EFQM en Euskalit (www.euskalit.com), donde se observa el nivel relativamente alto de implantación de estos procesos en las empresas vascas.

<sup>19</sup> Un 20% de las empresas del sector primario están acreditadas, frente al 70% de las industriales y el 50% de las de servicios.

<sup>20</sup> El 16% lo aplica, menos de la mitad que en los otros dos sectores.

Esta tendencia se invierte en dos apartados concretos: las empresas de este sector muestran una mayor tendencia a mantener *Prácticas estables de Colaboración con sus Proveedores* para la mejora de sus productos y a *Retribuir de Forma Variable* tanto a sus trabajadores como a sus directivos.

Por su parte, el análisis por territorios históricos no refleja diferencias significativas entre los tres territorios de la CAPV en ninguna de las variables estudiadas.

En lo referente a la forma jurídica, el análisis de la calidad de la gestión revela unos comportamientos superiores en casi todas las variables en el caso de las cooperativas, frente al resto de tipos de empresas. Son especialmente destacables las diferencias positivas en su *Gestión de personas*, en la *Obtención de información externa*, en la *Colaboración con agentes externos* y en su apuesta por las *Acreditaciones ISO* y por el empleo de *EFQM*, es decir, en aquellas áreas que son más innovadoras o están relativamente menos difundidas.

Estas diferencias por forma jurídica en la calidad de la gestión están muy relacionadas con el factor tamaño<sup>21</sup>. Este aspecto se acentúa en el caso de las cooperativas por sus peculiaridades derivadas de la propiedad del capital (mayor atención a las personas, que son a la vez socios y trabajadores), por el marcado carácter asociativo que suelen tener estas organizaciones, y por la influencia que puede ejercer el Grupo Mondragón sobre sus cooperativas asociadas respecto a la aplicación de prácticas recomendables de gestión<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> El tamaño medio de las cooperativas es superior al de las sociedades anónimas, y el de éstas, al de las sociedades limitadas.

<sup>22</sup> Un 60% de las cooperativas integrantes de la muestra —que incluía en total a 54 cooperativas— están integradas en este grupo empresarial.

Como corolario final señalar que la gestión efectuada por las empresas vascas presenta claroscuros ante un escenario cada vez más competitivo y globalizado. En este contexto preocupante, las empresas del País Vasco, básicamente pequeñas y medianas, se tienen que centrar en ocupar los espacios que dejan las grandes compañías multinacionales ofreciendo productos y servicios especializados e innovadores, diferenciados por su alto valor añadido, cumpliendo rigurosas especificaciones de calidad, personalizando la atención al cliente y ofreciendo flexibilidad como principales armas competitivas.

Algunas de las dimensiones de la gestión empresarial efectuada en las empresas del

País Vasco en las que se revelan fortalezas posibilitan el afrontar con seriedad estos retos. La calidad del liderazgo ejercido, la tensión por la mejora continua y la calidad, y la capacitación en el uso de herramientas de Dirección Estratégica apuntan en este sentido. No obstante, hay algunas importantes dimensiones de la gestión donde es preciso efectuar mejoras en plazos cortos si se pretende avanzar en el desarrollo de la competitividad, como son las siguientes: la gestión de personas, la captación y sistematización de la información externa para la adopción de decisiones y la cooperación inter-empresarial, aspecto éste de máxima relevancia dado el tamaño reducido de la mayoría de las empresas locales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHIRE, S.L. y GOLHAR, D.Y. (1996): «Quality Management in Large vs. Small Firms», *Journal of Small Business Management*, Abril. pp. 1-13.
- ÁLVAREZ, J.C. y GARCÍA, E. (1996): «Factores de éxito y riesgo en la Pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad», *Economía Industrial*, nº 310. pp. 149-161.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Down Jones-Irwin. Nueva York.
- BAYO, A. Y MERINO-DÍAZ DE CERIO, J. (2001): «Quality Management and High Performance Work Practices: Do They Coexist?», *International journal of production economics*, Vol.73, pp. 2541-259.
- BENSON, P.G.; SARAPH, J.V., Y SCHROEDER, R.G. (1991): «The Effects of Organizational Context on Quality Management. An Empirical Investigation», *Management Science*, Vol.37, Nº9. pp. 1107-1124.
- BLACK, S.A. Y PORTER, L.J. (1996): «Identification of the Critical Factors of the TQM», *Decision Sciences*, Vol. 27, nº1, invierno. pp. 1-21.
- BROWN, M.B. (1983): «Two-way and Multiway frequency tables. Measures of association and the log-linear model». En Dixon, W.J. (Ed.): *BMDP Statistical Software*. University of California Press. Berkeley, CA.
- BUENO, E. (1995): «La competitividad en la empresa: un enfoque de «organización» y una referencia a España», *Dirección y Organización*, nº.13, pp. 5-15.
- BUENO, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. (5ª edic.). Pirámide. Madrid.
- CAMISÓN, C. (1997): *La Competitividad de la PYME Industrial Española: Estrategia y Competencias distintivas*. Cívitas. Madrid.
- CASADESÚS, M. Y GIMÉNEZ, G. (2000): «The Benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 2888 Spanish companies», *The TQM Magazine*, Vol. 12, nº6. pp. 432-441.
- CASADESÚS, M., GIMÉNEZ, G. Y HERAS, I. (2001): «Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry», *European Business Review*, Vol. 13, nº6. pp. 327-395.
- CAVES, R.E. Y PORTER, M. (1977): «From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *Quarterly Journal of Economics*, nº91, pp. 241-262.
- CUERVO, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad», *Papeles de Economía Española*, nº. 56, pp. 363-378.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M., Y VÁZQUEZ, C.J. (1996): «Efecto industria y conducta empresarial», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, nº 2, pp. 149-158.

- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M., Y VÁZQUEZ, C.J. (1999): «Las fuentes de creación de valor en la empresa», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIV, nº166, pp. 95-120.
- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G. Y SAKAKIBARA, S. (1994): «A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument», *Journal of Operations Management*, nº 11. pp. 339-366.
- GALÁN, J.L. (1995): *Proyecto Docente de Dirección Estratégica*. Dpto. Administración de Empresas y Comercialización e investigación de Mercados. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- GALÁN, J.L. Y VECINO, J. (1997): «Las fuentes de rentabilidad de las empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, pp. 21-36.
- GORT, M., SINGAMSETTI, R. (1976): «Concentration and profit rates: new evidence and old issue», *Explorations in economic research*, Vol. 3. Invierno. pp. 1-20.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for de Future*, Harvard-Business School Press. Cambridge.
- HANSEN, G. Y WERNERFELT, B. (1989): «Determinants of firm performance: The relative importance of Economic and Organizational Factors», *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411.
- 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* Nº 54, 3er cuatrimestre. pp. 180-205.
- HERAS, I, DICK, G.P.M., Y CASADESÚS, M. (2002): «ISO 9000 registration's impact on sales and profitability», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, Nº6. pp. 774-779.
- HUERTA ARRIBA, E. (Ed.) (2003): *Los desafíos de la competitividad: La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Fundación BBVA. Bilbao.
- LKS, (1998): *Utilización de herramientas y técnicas de Gestión en la C.A.P.V.* Servicio Editorial del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz.
- LOHR, S.L. (1999): *Muestreo: Diseño y análisis*, Thomson. México.
- MARIMON, F., CASADESÚS, M., Y HERAS, I. (2002): «Do quality consultants offer a quality service?», *Total Quality Management*, Vol. 13, Nº6. pp. 797-811.
- MARIMON, F., CASADESÚS, M., Y HERAS, I. (2002): «Análisis y un modelo de difusión internacional de la normas ISO 9000 e ISO 14000», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, Nº 2, pp 81-100.
- MERINO-DÍAZ DE CERIO, J. (2001): *La calidad en la empresa industrial española*. Fundación BBVA. Bilbao.
- MERINO-DÍAZ DE CERIO, J. (2003): «Factors relating to the adoption of quality management practices: an analysis for Spanish manufacturing firms», *Total Quality Management*, Vol. 14, nº 1. pp. 25-44
- MONTGOMERY, C.A. Y WERNERFELT, B. (1991): «Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the US Brewing Industry», *Management Science*, Vol. 37, nº 8, pp. 954-958.
- NABITZ, U., SEVERENS, P., VAN DEN BRINK, W., Y JANSEN, P. (2001): «Improving the EFQM model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping», *Total Quality Management*, Vol. 12, nº1. pp. 69-81.
- ORTEGA, E. (1995): *Manual de investigación comercial*, Pirámide. Madrid.
- OUCHI, W.G. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Adison-Wesley. Reading (MA).
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- PORTER, M. E. (1981): «The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management», *Academy of Management Review*. nº 6, pp. 609-620.
- PORTER, M. E. (1982): *Competitive Strategy*. Free Press. Nueva York.
- RUBIO BAÑÓN, A. Y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): «Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme», *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, nº. 1, pp. 49-63.
- RUMELT, R.P. (1991): «How much does Industry Matter?», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- SAÍNZ DE VICUÑA, J.Mª. (2003): *Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAPV 2001*. SPRI. Bilbao.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial Market structure and economic performance*. (2ª edic.). Rand McNally. Chicago.
- SCHERER, F.M. Y ROSS, D. (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance* (3ª edic.). Houghton Mifflin Company. Boston.
- SCHMALENSSEE, R. (1985): «Do markets differ much?», *American Economic Review*, Vol. 75. nº3. Junio. pp. 341-351.
- TEECE, D. (1982): «Towards an economic theory of the multiproduct firm», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, nº3, pp. 39-63.
- TEECE, D. (1986): «Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy», *Research Policy*, nº15, December, pp. 285-305.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, nº. 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. Y MONTGOMERY, C.A. (1988): «Tobin's Q and the importance of focus in firm performance», *American Economic Review*, Vol. 78 (marzo), pp. 246-250.