

## **Análisis de la evolución de las características de las empresas que implantan modelos de Gestión de Calidad<sup>1</sup>**

**Germán Arana Landín<sup>1</sup>, Sara Cabezudo Maeso<sup>1</sup>, José Miguel Andonegi Martínez<sup>1</sup>,  
Iñaki Heras Saizarbitoria<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Universitaria de Donostia-San Sebastián. Campus de Gipuzkoa, 20018 San Sebastián (Gipuzkoa). g.arana@sp.ehu.es

### **Resumen**

En este artículo se analiza la evolución de la Gestión de la Calidad (GC) en las empresas vascas a lo largo de los últimos años. A tal efecto, nos vamos a centrar en los dos pilares básicos de la GC los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC) conforme a la normativa ISO 9000 y de Sistemas de Gestión de Calidad Total (GCT) que utilizan como referencia el modelo EFQM. Con este objetivo, en primer lugar realizaremos una breve introducción donde se analiza la difusión del *paradigma de la calidad* en el ámbito de la gestión y organización de empresas, para más adelante analizar la incidencia de este movimiento en las empresas vascas. Asimismo, vamos a analizar las características que tienen las empresas que implantan sistemas de GC y como han evolucionado estas a lo largo del tiempo.

**Palabras clave:** Gestión de la Calidad, ISO 9000, EFQM

### **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, siguiendo con la evolución *natural* de los diferentes modelos, normativas y técnicas que se podrían englobar dentro del ámbito tradicional de la Gestión de la Calidad (GC). No obstante, según avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, llegaron a casi todos los sectores económicos: servicios financieros, educación, servicios sociales, servicios sanitarios, etcétera.

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* trajo 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 (SAC), Gestión de la Calidad Total (GCT), normas ISO 9000, modelo EFQM, AMFE (Análisis modal de fallos y efectos), Benchmarking, Herramientas de la calidad, Seis sigma, 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* (Crosby, Deming, Juran, Feigenbaum y Taguchi, entre otros) y de los *practitioners*, generar un consenso de

---

<sup>1</sup> Este artículo se ha realizado 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 Ciencia y Tecnología dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D.

calado en lo que respecta a la tipología y conceptualización básica de este ámbito de conocimiento<sup>2</sup>. En este sentido, algunos autores han analizado la difusión de algunas de los modelos y técnicas antes señaladas desde la perspectiva de las modas en gestión empresarial<sup>3</sup>. Si bien, como se ha comentado, resulta difícil recoger un consenso básico en relación al contenido y alcance de lo que se entiende por calidad y de lo que se entiende por Gestión o Dirección de la Calidad en la empresa, vamos a tratar de recoger, en un ejercicio de síntesis, las perspectivas que predominan al respecto. En este ámbito la calidad se entiende, principalmente, como “adecuación al uso” de Juran (1974), “conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente” (Crosby, 1979) y como “satisfacción del cliente” (Feigenbaum, 1961).

Por otra parte, se han dado también definiciones muy diversas sobre el concepto de Gestión o Dirección de la Calidad. Definiremos aquí este concepto como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Se puede entender la GC como una actividad funcional específica de la empresa (en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa de las empresas, creándose departamentos de calidad), o entenderla como una función transversal (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas). De idéntica forma, tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de GC en la empresa. De hecho, tal y como señala Desmaretts (1995), el auge sin precedentes de la GCT como filosofía y práctica de gestión empresarial, una de las formas de aplicar la GC en la empresa, ha generado no pocos malentendidos terminológicos en torno a la GC. Así, mediante el término genérico de la GCT se han solido identificar lo que en realidad no son más que diferentes estadios evolutivos de la GC. Por todo ello, y de cara a clarificar la conceptualización de los distintos tipos de GC este autor señala que existen tres grandes formas de realizar actividades de GC en la empresa: la Inspección o Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad y la Gestión de la Calidad Total.

En la actualidad el auge de la GC en la empresa se asocia en Europa a la implantación de uno de los modelos internacionales de Aseguramiento de la Calidad, la normativa ISO 9000, y a la aplicación de uno de los modelo internacionales para establecer un sistema de GCT en la empresa, el modelo EFQM.

## **2. Evolución de la implantación de la ISO 9000 en las empresas de la CAPV**

En primer lugar se ha analizado el impacto que está teniendo la aplicación de la normativa ISO 9000 en las empresas de la CAPV en relación a la incidencia en los países de la UE. A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa principalmente por los países de la UE, centrándose en concreto en el Reino Unido<sup>4</sup>. En 1995 los países de la UE acaparaban más del 62 % de los certificados mundiales, de los que casi el 60% habían sido emitidos en el Reino Unido. En esta fase, la intensidad de certificaciones existente en la CAPV era inferior a la media europea, pero superior a la del resto de CCAA de España.

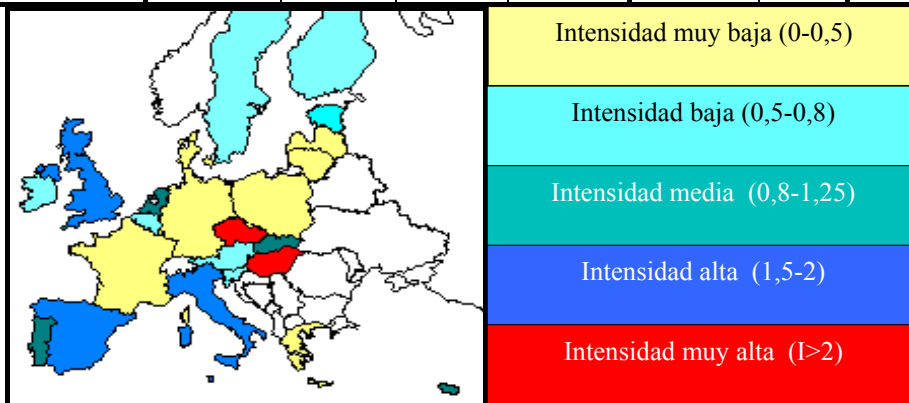
---

<sup>2</sup> resulta destacable entre los grandes manuales de la literatura la conceptualización integradora, así como el interesante estudio comparativo de las diferentes aproximaciones de los grandes *gurús* que se recoge en Dale, 2002.

<sup>3</sup> ver, por ejemplo, Jackson, 2003.

<sup>4</sup> se ha de recordar que las normas ISO 9000 tienen su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, la British Standards Institucion, desarrolló en 1979.

|                      | 1995          | 1999           | 2003          | % Certific. (2003) | PIB PPS <sup>5</sup> (2002) | % PIB       | Intensidad <sup>6</sup> |
|----------------------|---------------|----------------|---------------|--------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|
| <b>Unión Europea</b> | <b>89.088</b> | <b>177.758</b> | <b>244749</b> | <b>100</b>         | <b>9625,302</b>             | <b>100</b>  | <b>1</b>                |
| <b>País Vasco</b>    | <b>261</b>    | <b>1619</b>    | <b>3458</b>   | <b>1,41</b>        | <b>51,47</b>                | <b>0,53</b> | <b>2,64</b>             |
| Suecia               | 1095          | 3786           | 3107          | 1,27               | 216,857                     | 2,25        | 0,56                    |
| Republica Checa      | 180           | 1500           | 8968          | 3,66               | 146,02                      | 1,52        | 2,42                    |
| Reino Unido          | 52595         | 63700          | 49151         | 20,08              | 1477,149                    | 15,35       | 1,31                    |
| Portugal             | 389           | 1131           | 4035          | 1,65               | 168,415                     | 1,75        | 0,94                    |
| Polonia              | 130           | 1012           | 4127          | 1,69               | 369,35                      | 3,84        | 0,44                    |
| Paises Bajos         | 5284          | 10620          | 10309         | 4,21               | 417,241                     | 4,33        | 0,97                    |
| Malta                | 12            | 56             | 223           | 0,09               | 6,225                       | 0,06        | 1,41                    |
| Luxemburgo           | 48            | 113            | 118           | 0,05               | 20,085                      | 0,21        | 0,23                    |
| Letonia              | 0             | 39             | 75            | 0,03               | 19,285                      | 0,20        | 0,15                    |
| Lituania             | 2             | 91             | 324           | 0,13               | 31,134                      | 0,32        | 0,41                    |
| Italia               | 4814          | 21069          | 64120         | 26,20              | 1318,802                    | 13,70       | 1,91                    |
| Irlanda              | 1617          | 3100           | 1645          | 0,67               | 110,254                     | 1,15        | 0,59                    |
| Hungría              | 309           | 3289           | 7921          | 3,24               | 125,949                     | 1,31        | 2,47                    |
| Grecia               | 248           | 1050           | 2000          | 0,82               | 180,209                     | 1,87        | 0,44                    |
| Francia              | 5536          | 16028          | 18007         | 7,36               | 1464,076                    | 15,21       | 0,48                    |
| Finlandia            | 772           | 2105           | 2058          | 0,84               | 124,826                     | 1,30        | 0,65                    |
| Estonia              | 1             | 77             | 261           | 0,11               | 13,433                      | 0,14        | 0,76                    |
| <b>España</b>        | <b>1492</b>   | <b>8699</b>    | <b>33215</b>  | <b>13,57</b>       | <b>811,732</b>              | <b>8,43</b> | <b>1,61</b>             |
| Eslovaquia           | 59            | 560            | 1231          | 0,50               | 58,514                      | 0,61        | 0,83                    |
| Eslovenia            | 99            | 521            | 466           | 0,19               | 31,795                      | 0,33        | 0,58                    |
| Dinamarca            | 1314          | 1962           | 935           | 0,38               | 139,393                     | 1,45        | 0,26                    |
| Chipre               | 7             | 184            | 328           | 0,13               | 12,552                      | 0,13        | 1,03                    |
| Bélgica              | 1716          | 3495           | 4032          | 1,65               | 255,261                     | 2,65        | 0,62                    |
| Austria              | 1133          | 3421           | 3204          | 1,31               | 209,215                     | 2,17        | 0,60                    |
| Alemania             | 10236         | 30150          | 24889         | 10,17              | 1990,3                      | 21,77       | 0,47                    |



**Tabla 1y figura 1:** Intensidad de certificados en los estados de la Unión Europea. Elaboración propia a partir del CIV 2003, el Eurostat y los informes ISO.

<sup>5</sup> PPS: "Power purchase standard". En lengua española: "estándar de poder de compra". Es una tasa de conversión que indica las unidades de moneda nacional necesarias, para los diversos países, para comprar la misma cesta de bienes y servicios.

<sup>6</sup> entendemos por intensidad de certificaciones la relación entre el porcentaje de certificados ISO 9000 y el porcentaje de participación en el PIB de la UE de cada Estado o región; no cabe duda de que resultaría más interesante calcular esta intensidad no en función de la aportación al PIB sino, por ejemplo, en función del número de plantas o empresas industriales de cada país. Con todo, debido a las dificultades existentes a la hora de poder contar con datos adecuados se ha optado por utilizar el mencionado indicador.

Sin embargo, como se observa en la tabla 1, a partir de ese año se ha producido un crecimiento espectacular de las empresas certificadas tanto en la CAPV como en el resto de España, que ha permitido, como queda reflejado en la tabla 1, que en el año 2003, la CAPV tuviera una mayor intensidad de certificaciones en relación al PIB aportado que cualquier país de la UE. Ahora bien, se han de matizar estos datos tan espectaculares, que no en pocas ocasiones se tienden a magnificar. 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 parecen incidir en la propensión hacia la certificación, con relación a Estados de la UE (es decir, el resultado de la comparación sería diferente si se compararan regiones de similares características de los diferentes países de la UE).

Por otra parte, se debe destacar que en ciertos países, Hungría y República Checa, que se han incorporado recientemente a la UE, es en donde se encuentran las mayores intensidades de certificación. Sin embargo, lo que realmente es destacable es que, además de Alemania en todos los países que en el año 1995 tenían una intensidad de certificación superior a la media europea (Reino Unido, Países Bajos, Dinamarca e Irlanda) haya habido un descenso en cuanto al número de empresas certificadas en el periodo 1999-2003. Esto puede ser debido a diversas razones, entre las que merecen ser destacadas las que señalan que las empresas que se certificaban conforme a la serie de normas ISO 9000:1994 debido a motivaciones externas, tenían problemas para adaptarse a la nueva norma ISO 9001:2000, o también a que la norma ISO 9000 se encuentre al final de un ciclo.

A nivel estatal, tal como se observa en la figura 2, la CAPV es de las CCAA con mayor intensidad de certificados en relación al PIB aportado. Por otro lado, se ha de reseñar que en las CCAA del norte de España, existe una densidad de certificados muy superior a la del resto de España. Asimismo, también se puede comprobar en el mapa que tanto en las islas, como en las comunidades del sur peninsular existe una intensidad bastante inferior a la media. Esta situación no varía mucho si se realiza el cálculo de la intensidad certificadora en función del número de empresas industriales de cada comunidad (esta información se obtuvo del Directorio Central de Empresas, DIRCE, del INE). En este caso, las CCAA de Cantabria, País Vasco, Navarra y Asturias son las que cuentan con una mayor intensidad certificadora. Estos hechos nos muestran como la CAPV se encuentra en un entorno de gran propensión a la certificación. Resultaría interesante analizar si este hecho se debe a que las economías de estas CCAA tienen una mayor especialización en determinados sectores, o si se debe a la influencia difusora que la ejercen en su zona más cercana de influencia, lo que avalaría la hipótesis de difusión en cadena de las certificaciones.

A continuación se ha estudiado las características de las empresas que se han certificado conforme a la normativa ISO 9000 en la CAPV. Para realizar este análisis ha sido de gran utilidad la versión desprotegida del Catálogo Industrial Vasco y de Exportadores de 2003 (CIV 2003).

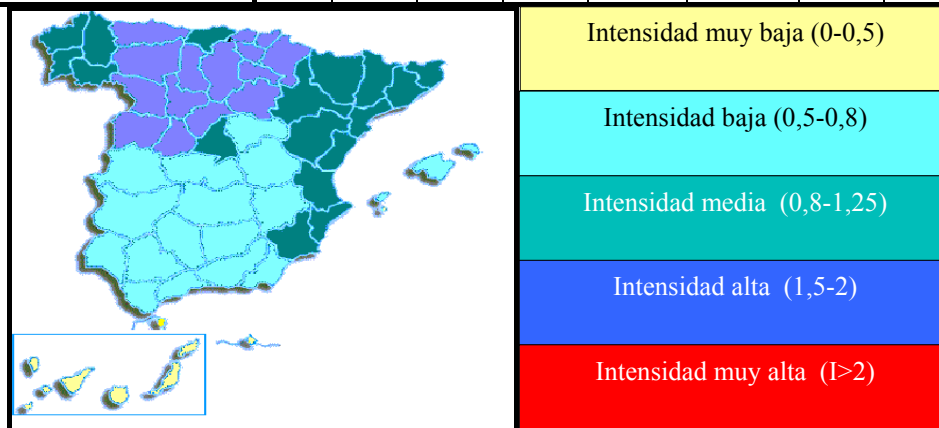
Inicialmente este estudio analiza cómo influye la dimensión de las empresas en la propensión a certificarse. En la figura 3 se recoge la incidencia de la certificación en las microempresas, en las pequeñas y medianas empresas y en las grandes empresas, teniendo en cuenta las pautas fijadas para esta clasificación de la dimensión de las empresas por la UE<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> en concreto, se trata de la clasificación establecida por la Comisión Europea, DGXXIII, en la OJ L 107 de abril de 1996 para clasificar las empresas en función de su dimensión; en concreto, y teniendo en cuenta la variable

En ella, se observa que existe una correlación positiva entre la dimensión de las empresas y la tendencia que tienen éstas a certificarse, ya que a medida que aumenta el número de empleados, éstas poseen una mayor propensión a la certificación. Además, resulta reseñable que las empresas de mayor tamaño han tenido también una tendencia a certificarse en fases más tempranas, ya que el tamaño medio de las empresas que se habían certificado antes de 1998 es notablemente superior al que tienen las empresas que se han certificado en estos últimos 5 años.

|                      | 1997        | 1999         | 2001         | 2003         | % cert.     | PIB pps        | % PIB       | I-03        |
|----------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|-------------|
| Andalucía            | 181         | 877          | 1999         | 3387         | 0,10        | 110,061        | 13,32       | 0,77        |
| Aragón               | 113         | 456          | 779          | 1252         | 0,04        | 25,097         | 3,11        | 1,21        |
| Asturias             | 60          | 341          | 680          | 1103         | 0,03        | 17,763         | 2,33        | 1,43        |
| Baleares             | 8           | 99           | 172          | 470          | 0,01        | 20,496         | 2,34        | 0,60        |
| Canarias             | 30          | 159          | 182          | 403          | 0,01        | 33,655         | 4,04        | 0,30        |
| Cantabria            | 32          | 199          | 415          | 517          | 0,02        | 10,274         | 1,27        | 1,23        |
| Castilla La Mancha   | 67          | 273          | 539          | 961          | 0,03        | 27,965         | 5,78        | 0,50        |
| Castilla y León      | 108         | 537          | 1017         | 1810         | 0,05        | 45,666         | 3,43        | 1,59        |
| Cataluña             | 712         | 2784         | 5219         | 7465         | 0,22        | 148,722        | 18,77       | 1,20        |
| Comunidad Valenciana | 169         | 880          | 1967         | 2995         | 0,09        | 79,419         | 9,63        | 0,94        |
| Extremadura          | 12          | 76           | 130          | 327          | 0,01        | 13,942         | 1,74        | 0,57        |
| Galicia              | 93          | 605          | 1132         | 1672         | 0,05        | 43,284         | 5,49        | 0,92        |
| La Rioja             | 22          | 135          | 272          | 433          | 0,01        | 6,069          | 0,74        | 1,76        |
| Madrid               | 518         | 1910         | 3927         | 5439         | 0,16        | 141,729        | 17,3        | 0,95        |
| Murcia               | 32          | 235          | 464          | 786          | 0,02        | 19,927         | 2,31        | 1,02        |
| Navarra              | 84          | 339          | 584          | 930          | 0,03        | 13,75          | 1,69        | 1,66        |
| <b>País Vasco</b>    | <b>468</b>  | <b>1479</b>  | <b>2593</b>  | <b>3252</b>  | <b>0,10</b> | <b>51,47</b>   | <b>6,33</b> | <b>1,55</b> |
| Ceuta y Melilla      | 0           | 11           | 8            | 13           | 0,00        | 2,445          | 0,28        | 0,14        |
| <b>España</b>        | <b>2709</b> | <b>11395</b> | <b>22079</b> | <b>33215</b> | <b>1</b>    | <b>811,734</b> | <b>99,9</b> | <b>1,00</b> |

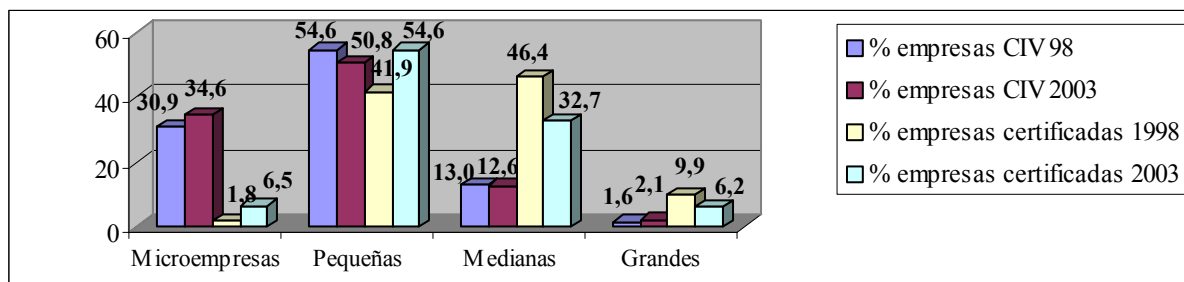


**Tabla 2 y figura 2:** Intensidad de certificados por CCAA. Elaboración propia a partir del CIV 2003, el Eurostat y los informes de Forum Calidad.

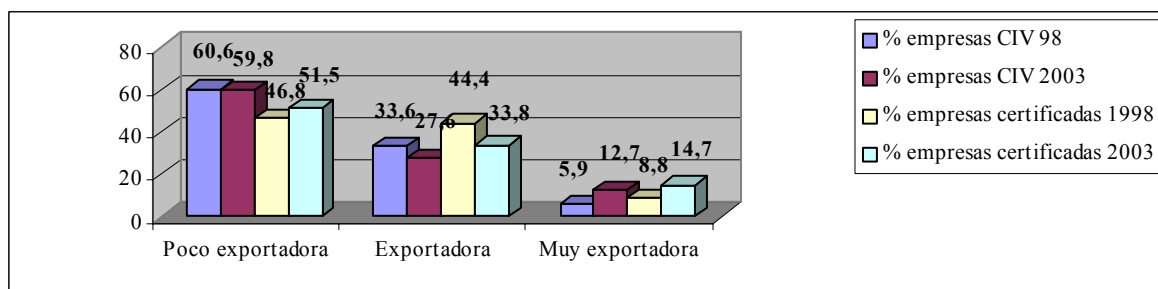
Asimismo, en la figura 4 se muestra como la capacidad exportadora de las empresas, medida como porcentaje de su facturación que dedican a la exportación (poco exportadoras (las que exportan menos del 25% de su facturación), exportadoras (las que exportan entre un 25% y un 75%) y muy exportadoras (las que exportan más del 75%)), también influye en la tendencia

número de empleados, las microempresas tienen menos de 10 empleados, las pequeñas entre 10 y 50, las medianas entre 50 y 250, y las grandes más de 250.

que tienen las empresas a certificarse. Se comprueba que la tendencia a certificarse se incrementa a medida que aumenta la capacidad exportadora, aunque se ha de reseñar que en el año 1998 existía una correlación más fuerte entre estas tendencias. La mayor presencia de certificaciones en empresas de mayor capacidad exportadora podría corroborar algunas hipótesis recogidas en la literatura especializada donde se afirma que uno de los motivos más importantes para certificarse se debe a la necesidad de poder contar con la certificación para acceder a mercados internacionales (de hecho, algunos autores se refieren a la normativa en términos de “obstáculo no-arancelario” al libre comercio).



**Figura 3:** Evolución de la certificación de las empresas en función del número de empleados. Elaboración propia a partir del CIV 1998 y del CIV 2003.



**Figura 4:** Evolución de la certificación de las empresas en función de su capacidad exportadora. Elaboración propia a partir del CIV 1998 y del CIV 2003.

Por otra parte, hemos analizado la distribución sectorial de los certificados en la CAPV observando que la tendencia a la certificación de las empresas de la CAPV no se distribuye de una forma homogénea, ya que existen grandes diferencias sectoriales. De hecho, podemos clasificar el interés de las plantas de cada sector en la certificación de la siguiente forma:

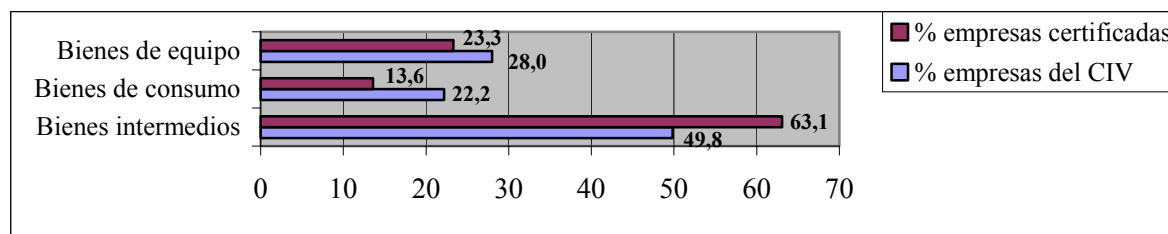
- Sectores con un interés elevado en la certificación son: los de “Componentes metálicos”, “Maquinaria y equipos mecánicos”, “Química y caucho”, “Material eléctrico”, “Vehículos”, “Electrónica y elementos de precisión”, e “Investigación y desarrollo”.
- Sectores con un interés medio son: los de “Artes gráficas”, “Muebles” y “Energía y agua”.
- Sectores con un interés bajo en la certificación son: los de “Otros servicios a empresa”, “Textil, alimentación, madera y papel”, y “Actividades informáticas”.

Igualmente, se puede comprobar en la tabla 3 que las certificaciones han evolucionado de una forma heterogénea. Las empresas de algunos sectores, “Química y caucho”, “Material eléctrico”, y “Vehículos” han sido pioneras en la certificación, mientras que en otros ha existido una mayor propensión a certificarse en una segunda fase, entre los años 1998 y 2003. Así, los sectores que han incrementado en esta segunda fase su proporción de empresas certificadas son: “Maquinaria y equipos mecánicos”, “Otros servicios a empresas”, “Textil, alimentación, madera y papel”, “Muebles” y “Actividades informáticas”.

| Sector                                | CNAE  | 2003  |       |              |       | 1998  |       |              |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|--------------|-------|
|                                       |       | Total |       | Certificados |       | Total |       | Certificados |       |
|                                       |       | Nº    | %     | Nº           | %     | Nº    | %     | Nº           | %     |
| Componentes metálicos                 | 27-28 | 1.418 | 23,59 | 460          | 31,40 | 1.214 | 21,38 | 205          | 34,22 |
| Maquinaria y equipos mecánicos        | 29    | 648   | 10,78 | 178          | 12,15 | 556   | 9,79  | 65           | 10,85 |
| Química y caucho                      | 23-26 | 449   | 7,47  | 167          | 11,40 | 402   | 7,08  | 92           | 15,36 |
| Otros servicios a empresas            | 74    | 1.254 | 20,86 | 98           | 6,69  | 1.210 | 21,31 | 37           | 6,18  |
| Material eléctrico                    | 30-31 | 197   | 3,28  | 79           | 5,39  | 161   | 2,84  | 43           | 7,18  |
| Artes gráficas                        | 21-22 | 254   | 4,23  | 59           | 4,03  | 226   | 3,98  | 23           | 3,84  |
| Textil, alimentación, madera, y papel | 10-20 | 546   | 9,08  | 53           | 3,62  | 446   | 7,85  | 10           | 1,67  |
| Vehículos                             | 34-35 | 103   | 1,71  | 44           | 3,00  | 94    | 1,66  | 27           | 4,51  |
| Electrónica y elementos de precisión  | 32-33 | 110   | 1,83  | 42           | 2,87  | 95    | 1,67  | 23           | 3,84  |
| Muebles                               | 36    | 160   | 2,66  | 27           | 1,84  | 133   | 2,34  | 8            | 1,34  |
| Actividades informáticas              | 72    | 250   | 4,16  | 22           | 1,50  | 211   | 3,72  | 5            | 0,83  |
| Energía y agua                        | 37-41 | 51    | 0,85  | 12           | 0,82  | 223   | 3,93  | 8            | 1,34  |
| I+D                                   | 73    | 37    | 0,62  | 12           | 0,82  | 30    | 0,53  | 3            | 0,5   |
| Otros                                 |       | 534   | 8,88  | 68           | 4,64  | 677   | 11,92 | 50           | 8,35  |
| Total                                 |       | 6.011 | 100   | 1.465        | 100   | 5.678 | 100   | 599          | 100   |

**Tabla 3:** Evolución sectorial de empresas certificadas. Elaboración propia a partir del CIV 1998 y CIV 2003.

Con el objeto de completar el análisis sectorial se ha analizado la evolución de las certificaciones en función del destino económico de los bienes que producen las empresas. Para realizar este estudio, 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). Así, las empresas se clasifican en empresas que producen bienes de equipo, empresas que producen bienes intermedios y empresas que producen bienes de consumo. Partiendo de la información contenida en el CIV 2003, donde se recoge la distribución sectorial de las empresas en función de los códigos CNAE, se realizó la conversión a la distribución en función del destino económico de los bienes.



**Figura 5:** Distribución de las empresas certificadas en función del destino económico de los bienes que producen. Elaboración propia a partir del CIV 2003.

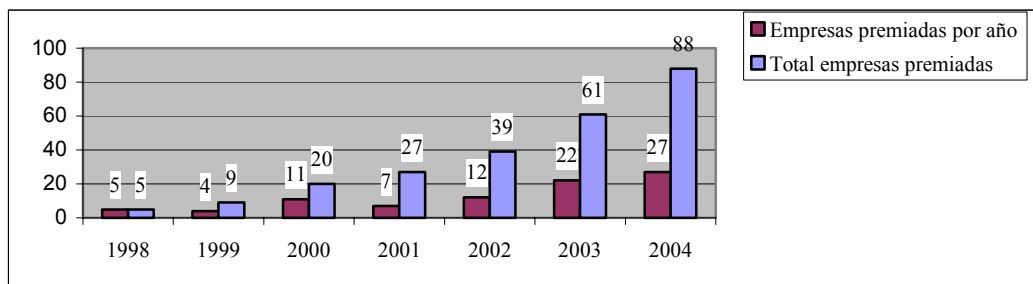
Como se puede observar en la figura 5, la proporción de empresas certificadas entre las empresas que producen bienes intermedios es claramente superior. Ahora bien, esa proporción se ha reducido en los últimos años, ya que se ha producido un importante incremento de certificaciones en las empresas que producen bienes de equipo, y, principalmente, entre las que producen bienes de consumo. En definitiva, se ha de reseñar que la certificación sigue siendo un fenómeno muy unido a las empresas productoras de bienes intermedios, lo que, de alguna forma vendría a apoyar la validez de las hipótesis que establecen que son los factores relacionados con el poder de negociación y presión de los clientes los factores motivadores principales para la certificación (Heras, 2000). A las empresas que implantan la certificación les resulta mucho más sencillo que sus proveedores cuenten con el certificado, ya que, de lo contrario, tienen que poner en marcha unos laboriosos y costosos procesos de homologación de proveedores, lo que genera una reacción

en cadena que tiene como resultado el incremento y la difusión de certificaciones en las distintas ramas y sectores.

Por contra, en la producción de los bienes de consumo parece que la motivación principal está más ligada a la utilización de la certificación como herramienta de comunicación (de hecho, en numerosas ocasiones el certificado de empresa registrada conforme a ISO 9000 se utiliza de forma muy ambigua, como si de una etiqueta o *label* de calidad se tratara, algo que la propia normativa internacional prohíbe expresamente).

### 3. Incidencia de la implantación de los modelos de GCT en las empresas de la CAPV

Las empresas vascas han sido pioneras en la implantación de modelos de GCT. De hecho, ya son muchas las empresas galardonadas con premios internacionales a la GCT, como los prestigiosos premios entregados por la European Foundation for Quality Management, EFQM. Así, a mediados de la década de los 90 la administración pública vasca estableció con objeto de impulsar la GCT entre las empresas vascas, a través de la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit, una serie de reconocimientos para las empresas que implantan con éxito el modelo de GCT desarrollado por la EFQM. En concreto, a las empresas que obtienen más de 500 puntos en la evaluación realizada por Euskalit utilizando los criterios del modelo EFQM se les premia con la Q de oro, y si han superado la barrera de los 400, con la Q de plata. Además de estos premios, Euskalit otorga el diploma de compromiso con la excelencia a aquellas organizaciones vascas que utilizan el modelo EFQM como marco de referencia para la mejora de su gestión y están comprometidas en avanzar hacia la Calidad Total. Para lograr este diploma, las empresas tienen que demostrar ante un evaluador de Euskalit, un mínimo de capacidad de gestión en los 9 criterios del Modelo EFQM. Desde el año 1998, año en el que se entregó la primera Q de plata, hasta la fecha, la cifra de organizaciones premiadas ha ido creciendo hasta alcanzar 88 a finales de 2004. Asimismo, en la CAPV existían 129 organizaciones con el diploma de compromiso.



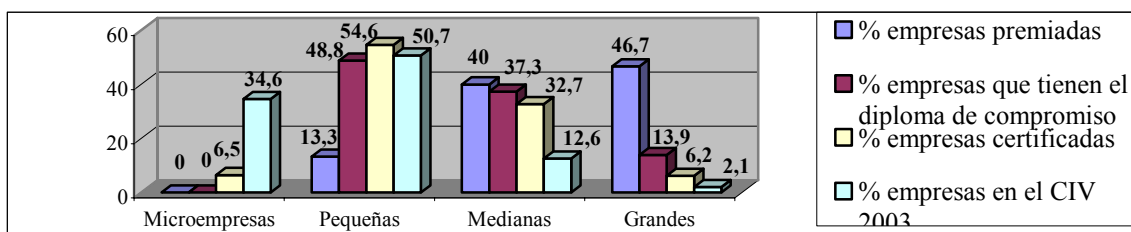
**Figura 6:** Evolución de los premios Q emitidos por Euskalit. Elaboración propia a partir de información obtenida desde Euskalit.

A continuación se estudia qué relación tienen la dimensión y el destino económico de los bienes que producen las empresas con la tendencia a implantar Sistemas de GCT. Para ello, vamos a tomar como base el CIV 2003, donde constan 15 empresas que han sido premiadas con la Q de plata, y 44 que han obtenido el diploma de compromiso.

En primer lugar se ha investigado la posible correlación existente entre la dimensión de las empresas y la propensión a implantar sistemas de GCT. En la figura 7, se observa que las empresas de mayor dimensión tienden a implantar sistemas de Gestión de Calidad más desarrollados; es decir, las empresas premiadas tienen un tamaño medio mayor que las empresas que han obtenido el diploma de compromiso, que a su vez, son más grandes que las empresas certificadas, y éstas tienen mayor dimensión media que las empresas que aparecen

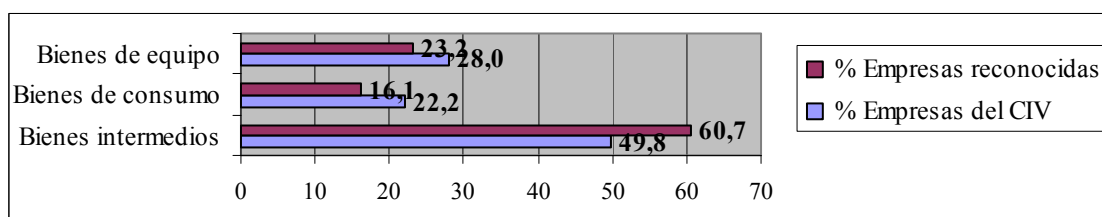


en el CIV 2003. En este sentido, resulta destacable el hecho de que casi el 50 % de las empresas premiadas sean grandes, cuando éstas suponen, tan sólo, el 2,1% de las empresas que aparecen en el CIV 2003. Estos resultados están en concordancia con los obtenidos por el profesor Merino (2001), ya que señalaba que entre las empresas españolas las de mayor dimensión y las pertenecientes a grupos multinacionales tienen una mayor tendencia a realizar prácticas de GC. En la CAPV este hecho puede ser debido, asimismo, a la política de fomento de la GC de la Administración vasca<sup>8</sup>.



**Figura 7:** Distribución de la dimensión de empresas que implantan GCT. Elaboración propia a partir del CIV 2003, y de información proporcionada por Euskalit.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico 8, existe un mayor número de empresas reconocidas entre las empresas que fabrican bienes intermedios. Asimismo, resulta destacable el hecho de que prácticamente todas cuentan con la certificación ISO 9000, lo que, de alguna forma, apoyaría la hipótesis establecida en la literatura según la cual la implantación de modelos de GC se produce de forma acumulativa.



**Figura 8:** Destino económico de los bienes que producen las empresas que aplican GCT. Elaboración propia a partir del CIV 2003, y de información obtenida a través de Euskalit.

#### 4. Conclusiones

En el presente trabajo se ha analizado como ha evolucionado la incidencia de la GC en las empresas de la CAPV. Se ha comprobado que el desarrollo de la GC entre las empresas de nuestra Comunidad en estos últimos años está siendo muy importante. En este sentido, se ha de señalar que en el año 1996 en relación al PIB, la intensidad de certificaciones conforme a la normativa ISO 9000 de la CAPV era inferior a la media de la UE, pero que debido al crecimiento del número de certificados emitidos entre los años 1996 y 2003, la CAPV pasó a ser una de las regiones europeas con mayor intensidad.

Por otra parte, es reseñable la importancia que está adquiriendo entre las empresas vascas el modelo de GCT EFQM, ya que cada vez son más el número de empresas que lo implantan. En concreto, a nivel internacional en los últimos años ha habido 4 empresas vascas que han

<sup>8</sup> En efecto, en su Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial que puso en marcha en el año 1993 ya se estimaba necesario que existiera una serie de empresas tractoras que ayudasen a fomentar la GCT entre las empresas de la CAPV, y debido a que se pensaba que eran las empresas de mayor tamaño quienes podían ejercer mejor el papel de empresas tractoras, se intentó fomentar directamente la GCT entre las empresas de mayor dimensión (Departamento de Industria, Agricultura y Pesca, 1997).

obtenido el premio EFQM y otras 4 que han logrado ser finalistas. A este hecho, ha contribuido de forma importante la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit que está impulsando de forma activa la implantación de este modelo en las empresas vascas.

Por otra parte, hemos comprobado que existen ciertos factores que influyen en la propensión de las empresas a implantar modelos de GC. En concreto, la proporción de empresas que los implantan es superior entre las empresas con mayor dimensión, con mayor capacidad exportadora, que se dedican a fabricar bienes intermedios y que pertenecen a ciertas agrupaciones sectoriales como las de “Maquinaria y equipos metálicos” o “Electrónica y elementos de precisión”.

Para último, indicar que resulta interesante que desde el ámbito académico se continúe analizando la incidencia de estos modelos de gestión en nuestras empresas, tratando de llevar a cabo estudios que tengan en cuenta la opinión y perspectiva de todos los agentes involucrados en estos procesos, para superar así las carencias de las investigaciones precedentes. Por estos motivos, hemos realizado diferentes estudios (Heras *et al.*, 2002 y Arana *et al.*, 2003) en relación a las motivaciones, los principales problemas que aparecen en el proceso de implantación y la influencia que tiene la GC sobre los resultados.

## 5. Referencias

- ARANA, G. (2003): *Análisis de la incidencia y los resultados de la Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV. Tesis Doctoral*. Universidad del País Vasco.
- ARANA, G.; HERAS, I. y OCHOA, C. (2003): “La Gestión de la Calidad en las empresas de la CAPV: evolución y resultados” *Revista de Dirección y Administración de Empresas de la EUEE*. San Sebastián.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is free*. Mentor, USA.
- DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad*. 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*.
- DESMARETS, G. (1995): “Relación existente entre Aseguramiento de la Calidad y Gestión de Calidad Total”, *Club Gestión de Calidad*, Madrid.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961): *Total quality control*. McGraw-Hill. Nueva York.
- HERAS, I. (2000): “La gestión de la calidad en las empresas vascas: Estudio de aplicación de la ISO 9000 en las empresas de la CAPV”. Servicio editorial de la UPV.
- HERAS, I.; ARANA, G. y CASADESÚS, M. (2002): “Implantación de la normativa ISO 9000: Conclusiones de dos estudios empíricos” *Kalíthez*, nº15, San Sebastián.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. y MARIMON, F. (2002): “Incidencia de la Gestión de la Calidad en el rendimiento económico empresarial: Un estudio empírico en las empresas vascas”. XII Congreso Nacional de ACEDE. Palma de Mallorca.
- HERAS, I.; DICK, G. 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 and Reliability Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 774-791.
- ISO (2002): *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates. Eighth cycle*. International Organization for Standardization. ([www.iso.ch](http://www.iso.ch)).
- JURAN, J.M. (1974): *Quality control handbook*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MERINO, J. (2001): “La calidad en la empresa española”. Fundación BBV. Bilbao.
- NAVARRO, M. (dir.) (1994): *La crisis de la industria manufacturera en la CAPV*. Manu Robles-Arangiz Institutua, Bilbao.