

Análisis de las causas que favorecen la implantación de los Sistemas de Base Normativa y Modelos de Excelencia.

Francisco Sánchez Fuente¹, M^a Begoña Etxebarria Robledo¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao. Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Alameda de Urquijo s/n. 48013 Bilbao. francisco.sanchez@ehu.es, oeptrob@bi.ehu.es

Resumen

A mediados de los años noventa las empresas se concienciaron de la importancia que tenía generar confianza en sus clientes como forma de diferenciarse de sus competidores. En esta línea, entre otras actuaciones, las empresas comenzaron a implantar sistemas de gestión de la calidad según normas internacionales como la ISO 9000. Posteriormente, las empresas iniciaron la implantación de la ISO 14000, con objeto de demostrar al mercado y a la sociedad que, además de realizar su actividad, respetaban el medio ambiente cumpliendo una norma de carácter voluntario. Así se pueden nombrar diferentes normas, certificados, etc., que las empresas han ido adoptando a lo largo de estos años con el fin de mejorar su posición competitiva. Los Modelos de Excelencia en gestión empresarial han sido los últimos en esta larga lista de normas y sistemas. En la actualidad, la intensidad normalizadora sigue siendo importante, algunos ejemplos son la estandarización de los sistemas de gestión de RSE, la normalización del sector turístico o la norma UNE 158001 de gestión de servicios en las residencias de mayores. Ante este panorama, resulta importante analizar las causas que favorecen la implantación de sistemas de base normativa y modelos de excelencia, para que las implantaciones de las diferentes normas resulten eficientes.

Palabras clave: Calidad; Sistemas de Base Normativa; Modelos Excelencia.

1. Introducción

Es notable el gran cambio que ha tenido la Gestión de la Calidad en los últimos 50 años y principalmente en los últimos 15 años. Hoy en día las empresas y la sociedad en general son conscientes que la calidad no se reduce a “si el producto está bien o mal”. Se habla de la satisfacción del cliente, que abarca mucho más que únicamente la idoneidad del producto o servicio.

Desde el Control de Calidad inicial, la calidad ha ido evolucionando a través de los Sistemas de Calidad y llegando al concepto de la Calidad Total, el cual, hoy en día tiene tres modelos diferentes, que son el japonés “Deming” (1951), el estadounidense “Malcom Baldrige (1987) y el modelo europeo EFQM (1991).

Cuando se habla de Control de Calidad, se debe entender que es una etapa cuya finalidad consiste en medir, analizar, inspeccionar, verificar, ensayar y en definitiva controlar, con el fin de comprobar que lo que se ha realizado corresponde a lo que se pretendía lograr. Durante años, la experiencia ha demostrado que aunque al final del proceso se hayan establecido controles de calidad, siguen existiendo rechazos por parte de los clientes, lo que llevo a desarrollar un nuevo concepto; los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, siendo el más extendido el estándar ISO 9000. Las empresas comienzan entonces a contemplar la calidad

como una serie de procesos donde se trata de prevenir defectos. De estas reflexiones surge la idea de que es necesario implantar un Sistema de Calidad que asegure que lo fabricado cumpla con los requisitos preestablecidos, surgiendo así por primera vez en 1987 la primera versión de la norma internacional ISO 9000. Anteriormente, en Reino Unido, se publicó por la BS 5750, precursora de la ISO 9000. Posteriormente, en el año 1996, se publica por primera vez la norma ISO 14001, la primera norma de Gestión Medioambiental. Los sistemas de aseguramiento de la calidad son el conjunto de actividades y funciones encaminadas a conseguir la Calidad, pero abarcan mucho más que únicamente el control de la calidad, ya que en las últimas versiones de la ISO 9000 o la 14000 se introducen los conceptos de responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, gestión de procesos, sostenibilidad, mejora continua, etc. Posteriormente se busca la integración de sistemas, relacionando la prevención de riesgos laborales, la gestión medioambiental y la gestión de la calidad.

En la Figura 1. se muestra la evolución del concepto calidad relacionándolo con el tipo de producción y la fase de la calidad en la que se encuentran las empresas.

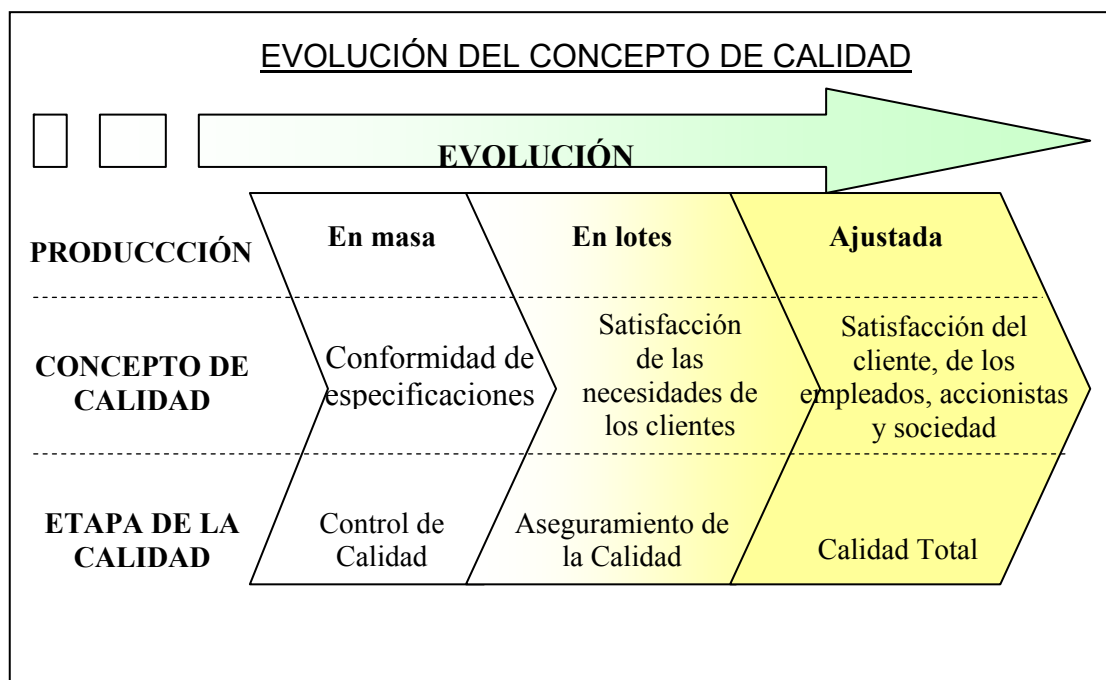


Figura 1. Evolución del concepto Calidad en el tiempo.

En figura expuesta anteriormente (Figura 1) se puede observar cómo los conceptos de la calidad van evolucionando con el tiempo. En la actualidad se habla del concepto de la Calidad Total con la propuesta de diferentes Modelos de Excelencia y conceptos relacionados con la Responsabilidad Social.

Resulta interesante conocer las causas que han condicionado la puesta en marcha de las normas mencionadas, y por ello es interesante analizar la evolución de la implantación de normas como la ISO 9000 o la ISO 14000. Dicha evolución se puede apreciar de forma sintética en la Figura 2, donde aparecen otros hitos importantes que ayudan a comprender dicha evolución.

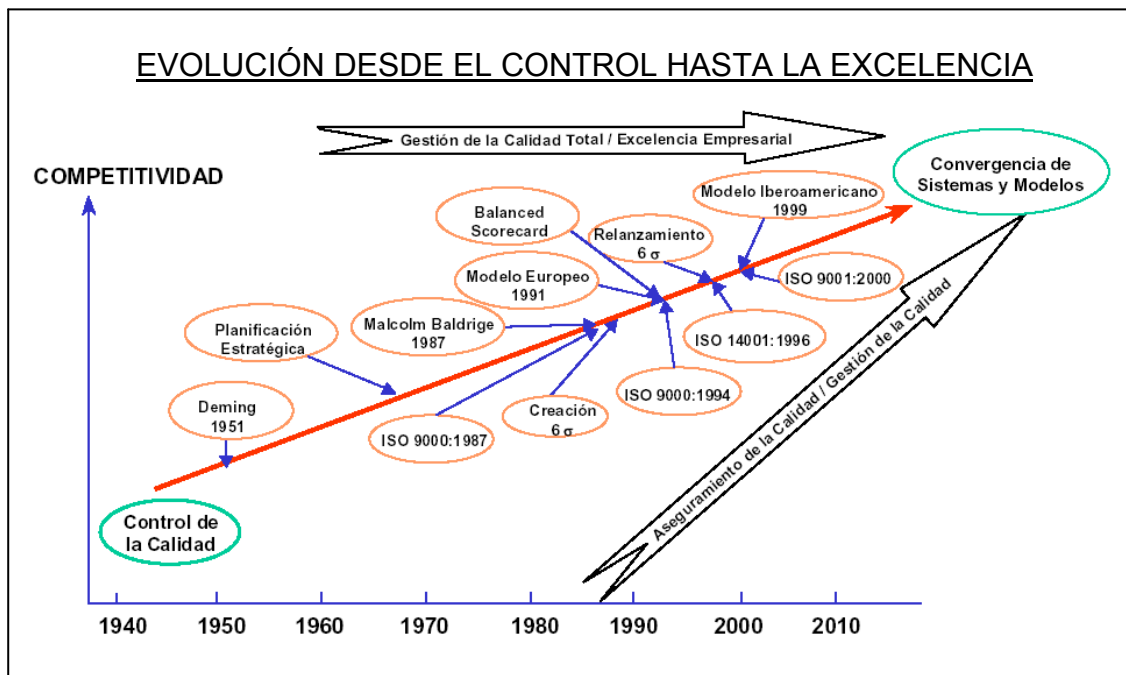


Figura 2. Evolución de distintas normas en el tiempo. Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ.

1.1. Evolución de las certificaciones ISO 9000 e ISO 14000

Según datos publicados por la organización ISO, durante los últimos años las normas ISO 9000 e ISO 14000 han tenido una expansión importante. Una manera de evidenciar el alcance de dicha expansión es observar los datos aportados por la organización ISO en sus memorias anuales. La tasa de adopción de las normas relativas al Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) y al Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14000) ha crecido considerablemente, según demuestran los datos. Tal y como se puede observar en la Figura 3, existen países que han recibido a la serie ISO con gran aceptación debido a causas muy diversas. Lo que no cabe duda es que estas normas son ya unas normas “maduras” que en general han sido adoptadas por la mayoría de las empresas importantes y que hoy en día, es casi un requisito imprescindible para poder competir, ya que la carencia de estas normas puede ser una barrera de entrada para las empresas en determinados mercados.

En la presente investigación, se han elaborado una serie de gráficos, en los cuales se detallan con datos del año 2005 aportados por la organización ISO, la cantidad de empresas certificadas existentes ese mismo año por país, con objeto de facilitar la interpretación del estado actual en cuanto a las certificaciones.

Si se comparan los datos del año 2005 con datos del año 2000, se aprecia claramente que en la actualidad existen países en vías de desarrollo como China o República Checa que hace unos años, prácticamente no aparecían ni en las estadísticas. Hasta ahora los países desarrollados han sido los que han copado las primeras posiciones en cuanto a número de certificaciones

pero la evolución indica que en los próximos años, los países que se encuentran en vías de desarrollo coparán las primeras posiciones en crecimiento de certificaciones.

En la Figura 3 se muestra el número de empresas certificadas con la ISO 9000 por país, según los datos referidos al año 2005.



Figura 3. Número de certificaciones ISO 9000 en los diferentes países

2. Metodología de Investigación

2.1. Introducción

En la actualidad, resulta crucial para las empresas utilizar normativas que les permitan desarrollar conceptos tendentes en último extremo a incrementar su competitividad. Sin embargo, los diferentes sistemas a implantar en las empresas requieren de unos condicionantes para que su implantación sea exitosa. Por otra parte, en ocasiones es necesario hacer evidente a las empresas la virtud de dichos sistemas.

Ante este panorama, y teniendo en cuenta que en la historia empresarial mundial reciente se han desarrollado e implantado diferentes tipos de Sistemas de Base Normativa como por ejemplo el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9000) o el Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14000). Se cree que sería conveniente realizar un estudio de las causas que han llevado a que los mencionados Sistemas de Base Normativa hayan tenido éxito. El fin de este estudio es aprender de la experiencia para identificar los condicionantes que se deben cumplir a la hora de impulsar e implantar un nuevo modelo de gestión, con el fin de incrementar las probabilidades de éxito en la implantación.

- Esta investigación se encuadra dentro del marco descrito, ya que sabiendo cuales son los factores culturales, económicos y sociales que han hecho que otras normas tengan éxito, se podría diseñar una hoja de ruta óptima que incrementase las

probabilidades de éxito en la adopción de nuevos modelos o Sistemas de Base Normativa.

2.2. Metodología empleada

- Tal y como se ha mencionado anteriormente, con esta investigación se pretende analizar los sistemas de base normativa y Modelos de Excelencia con mayor aplicación a nivel mundial. Respecto a los sistemas de base normativa a investigar, el criterio seguido ha sido que las normas estén muy extendidas y que tengan una cierta madurez para poder analizar datos en un período temporal amplio, teniendo en cuenta que no sean unas normas concretas desarrolladas para un cierto sector, sino que las normas elegidas sean unas normas de aplicación en diversos sectores. Por lo tanto, y siguiendo el criterio planteado, se ha decidido tomar como base de esta investigación la norma ISO 9000 y la norma ISO 14000, así como los Modelos de Excelencia en gestión.
- Los criterios para elegir la muestra han sido los siguientes; limitar el número de países por continente; los países investigados deben ser países con alta implantación de las normas objeto de estudio; los países han de ser referencia bien por su potencia económica o por su previsible evolución económica. En base a dichos criterios, los países elegidos han sido; Reino Unido, Alemania, Francia y España, EEUU, Japón y China (ver Figura 4).

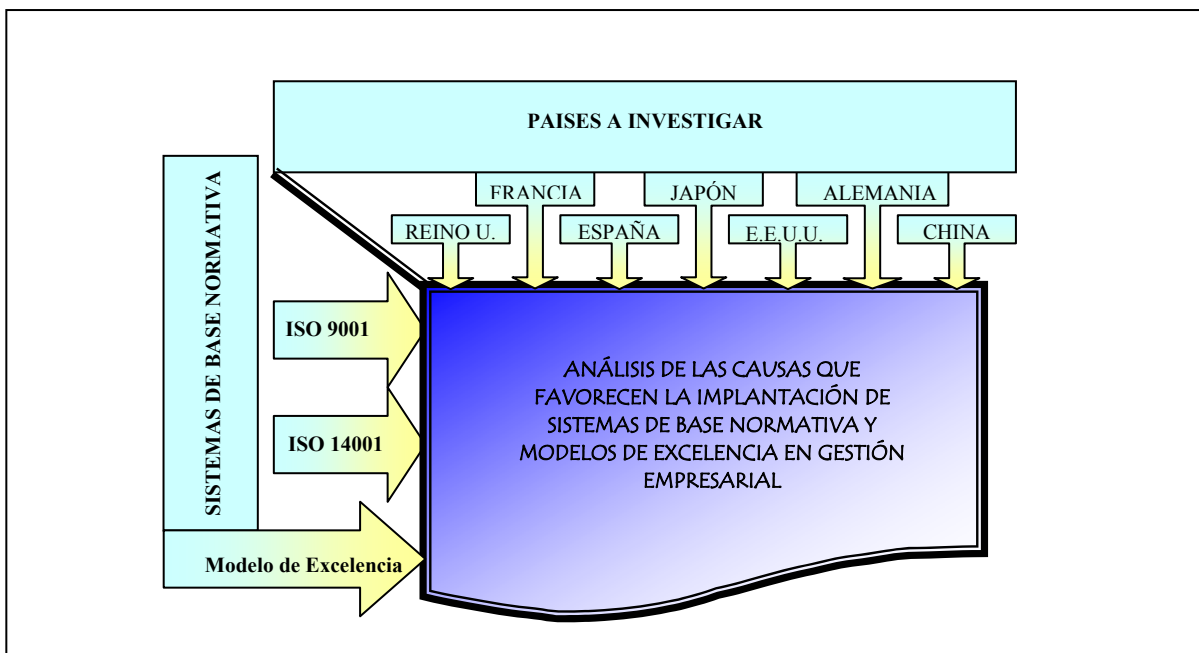


Figura 4. Metodología empleada

- Respecto a los países europeos, las tres primeras elecciones han sido Reino Unido (aunque no pertenezca a la UE), Alemania y Francia. Se han elegido estos tres países por el peso que tienen dentro de la economía europea. Por otro lado, se ha seleccionado España por el interés de su análisis. En cuanto al resto del mundo se refiere, mencionar que en un principio, como países representativos de la economía

mundial, se seleccionaron EEUU y Japón. Después de haber consultado información relacionada con los sistemas de base normativa a estudiar de diversos países, se ha optado por elegir como países a estudiar; EEUU, Japón y China. Aunque la elección de los Estados Unidos de América y Japón resultaba evidente por su peso en la economía mundial y la aplicación generalizada de diversas normas internacionales en estos países, China no formaba parte de una primera selección, aunque posteriores revisiones de documentación relacionadas con este país y las normas objeto de estudio, han aconsejado la inclusión de este país en la lista de países a investigar. La inclusión de un país en vías de desarrollo puede aportar otra perspectiva a la interpretación que se pueda hacer a los resultados obtenidos en el estudio.

- Con objeto de facilitar el análisis posterior, se ha estimado conveniente la realización de una ficha común para todos los países, en la cual se detalla la información más interesante que se pueda necesitar en un análisis posterior. La ficha diseñada tiene dos partes claramente diferenciadas; en la primera parte se dispone de información relativa al país estudiado, como la población, tasa de paro, la renta per capita, el Producto Interior Bruto, sectores, etc. En la segunda parte se detallan datos relativos a los sistemas de base normativa como cantidad de certificaciones e incluso gráficos de la evolución de la certificación de la ISO 9000 y la ISO 14000. Un ejemplo de ficha se puede observar en la Figura 5.

FRANCIA (Datos 2.005)



Habitantes: 63 millones. **Tasa de Paro:** 9,5 %

ECONOMÍA

Industria: 25 %

Agricultura/pesca: 4 %

Servicios: 73 %

Renta per capita: 29.187 \$

PIB: 2,126 billones \$

CERTIFICACIONES

- **ISO 9000:** 24.441. **Cert./Millon hab.:** 388 certificaciones/ millón hab.

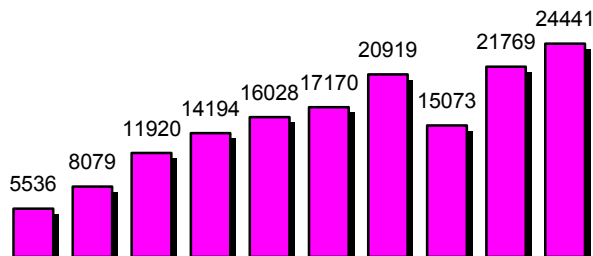
- **ISO 14000:** 3.289. **Cert./Millon hab. :** 52 certificaciones/ millón hab.

- **Prevención de riesgos laborales:**

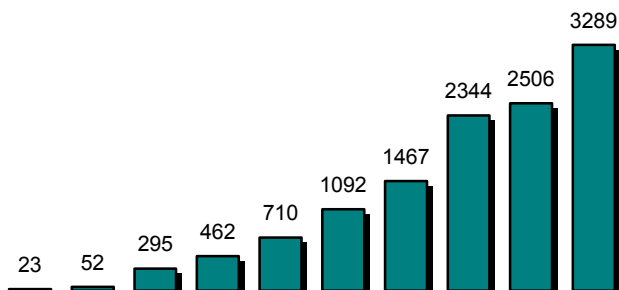
Legislación: Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels

- **Evolución de las Certificaciones ISO 9000 e ISO 14000**

Certificados ISO 9000 en Francia



Certificados ISO 14000 en Francia



1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005

Figura 5. Formato de la Ficha utilizada para la captación de información

3. Conclusiones

- Como conclusión principal se puede concluir que, independientemente a otros condicionantes, existen dos factores o causas principales que condicionan favorablemente la implantación y el éxito en la expansión de una determinada norma en un país concreto.

La primera de las dos posibles causas o condicionantes que llevan a que una norma tenga éxito es que las empresas más importantes de un país hagan la función de tractoras del tejido empresarial con objeto de fomentar ciertas líneas de actuación. En este supuesto es clave el apoyo de Gobiernos Centrales o Gobiernos Locales, que animen a las empresas más importantes para que hagan de tractoras del tejido empresarial fomentando la creación de agentes públicos/privados y desarrollando una política adecuada de ayudas. Para que este factor tenga éxito se debe tener en cuenta el estado socioeconómico del país en cuestión. En países desarrollados o en países en vías de desarrollo avanzados y con una cultura empresarial solidaria y sostenible, el resultado obtenido es más importante. Por lo tanto, además de una tracción empresarial adecuada y apoyo institucional, la cultura de cada país es vital para que una cierta norma tenga éxito o no. La estructura laboral de estos países está más formada que la media. Un país que se puede tomar como ejemplo para este caso es Japón, debido a la cultura propia del país y por el apoyo y fomento de su gobierno.

El segundo de los supuestos se cumple principalmente en países en vías de desarrollo que pretenden competir con otros países y normalmente tienen una mano de obra más barata. Además de al apoyo institucional, en estos casos la implantación de diferentes tipos de normativas es debido principalmente a:

- Que las empresas del país son filiales de otras empresas o grupos extranjeros que exigen certificaciones independientes
- Que los clientes extranjeros, además de precios exigen que las empresas estén certificadas
- Este podría ser el caso de China. China es un país que está entrando en el mercado global y debido a la tracción que ejercen multinacionales extranjeras principalmente, está realizando cada vez más certificaciones, aunque se hace “por necesidad”. Lo que se busca es satisfacer las necesidades del cliente y por lo tanto, el factor clave es “a quién se le vende” o “dónde se vende”, ya que si se vende en países concienciados con la norma será necesario poseer el certificado y si se vende en países que no estén concienciados, no será un requisito imprescindible.
- Tal y como se ha analizado, se puede decir que en los países europeos o en Japón, por lo general, la concienciación es alta y por lo tanto se aceptan mejor temas sociales o de sostenibilidad.
- Siguiendo la teoría del segundo supuesto de éxito (aquel que establece que para vender a los países concienciados, los países en vías de desarrollo deben entrar en la carrera de las certificaciones), los países desarrollados que no fomentan la adopción de las normas fomentan únicamente la cultura del precio en los países subdesarrollados.

- Según las conclusiones obtenidas hasta el momento resulta evidente que el escenario ideal para el fomento de una cierta norma o modelo nuevo (por ejemplo valores relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial), es aquel en el que existe una concienciación de la necesidad de dicha norma o modelo y mediante apoyo institucional se crean agentes públicos/privados en los cuales tomen parte las empresas más importantes del país con objeto de hacer una labor tractora del tejido empresarial.
- En el fomento de una cierta norma o modelo, la labor de la administración es vital y ésta se puede desarrollar de diferentes maneras; la fórmula de premiar a organizaciones que han cumplido una serie de requisitos puede ser una vía para fomentar y concienciar a las demás empresas, aunque es un tema a estudiar muy cuidadosamente por las consecuencias que pueda tener, ya que puede enmascarar actitudes únicas y exclusivamente de imagen por parte de las empresas, dejando a un lado el verdadero valor de la norma o modelo. La vía de los premios es una buena vía para fomentar la adopción de diferentes modelos por parte de las empresas pero es necesario un gran control sobre el verdadero fin de lo que se pretende con ello.
- Según diversos estudios realizados, la aplicación de Sistemas de Base Normativa o Modelos de Excelencia redundan directamente en la competitividad de las empresas mejorando tanto su forma de trabajar como sus resultados. Se ha mencionado que es necesario que la sociedad esté concienciada con una norma para la adopción de la misma por parte de las empresas de esa sociedad, pero es más, queda demostrado que cuando se aplica un sistema independiente cuyo objetivo no es únicamente satisfacer las exigencias del cliente, sino mejorar internamente, los resultados obtenidos de dicha aplicación son aún mayores. Se ha demostrado que cuando una empresa se dedica únicamente a cumplir requisitos de sus clientes y/o a lograr premios emitidos, los resultados obtenidos no están en consonancia con el esfuerzo dedicado.
- Uno de los hitos que se marcaba como objetivo del presente trabajo era el de la descripción de los puntos a favorecer, barrera a superar y metodología a emplear para la implantación de nuevos sistemas. Remarca que a la hora de implantar un nuevo sistema o modelo se debe tener en cuenta la metodología a utilizar, ya que esto puede ser tan importante como el cumplimiento de los condicionantes mencionados anteriormente. En cuanto a la metodología propuesta, se puede decir que debe ser una metodología flexible para que se puedan adecuar fácilmente a la casuística concreta. Es importante que la metodología diseñada sea capaz de dar una respuesta ágil a los eventuales problemas que puedan surgir. Implantaciones de diversas normas han demostrado que valores como el liderazgo son las claves para lograr una implantación eficiente de un modelo concreto, y además son la llave para hacer frente a barreras tan difíciles de superar como el desánimo y el miedo al cambio.

References

Abbott, K; Snidal, D. (2001). "Internacional standards and internacional governance". *Journal of European Public Policy*, vol. 8, nº 3, págs 345-370

Adebanjo, D; Kehoe, D. (1991). "An investigation of quality culture development in UK industry". *Internacional J. of Operations & Production Management*, nº 19, págs. 633-649

Alon Tal y Florencia Bellesi, Centro de Política Medioambiental del Instituto Arava de Estudios Medioambientales, Israel. (2005). “Los compradores de productos importados favorecen a los proveedores con certificado ISO 14001”. Publicación “Iso Management Systems”, septiembre 2005

Charles J. Corbeti, Anastasia M. Luca y Jeh-Nan Pan (2003). “Perspectivas Globales sobre Normas Globales”. Publicación “ISO Management Systems”, Vol3 N°1.

International Organization for Standardization (2005). “The ISO Survey of Certification 2005”

Jingui Zohong y Dan Li Xi (2006). “Iso Management Systems”. Marzo-Abril 2006.

Kazuhiko Mizuno (2002). “Predicar con el ejemplo: la administración local de Japón adopta ISO 14000 e ISO 9000 y financia su implantación en las Pymes”. Publicación “Iso Management Systems”, Vol 2 n°3.

Ming Yang, Director de la División de Gestión de la Acreditación para Entidades Certificadoras (2006). Publicación “Iso Management Systems” (marzo-abril 2006).

Roger Frost (2004). “El gran paso delante de China en la Certificación”. Publicación “Iso Management Systems”, Vol4 n°6.

Stewart Anderson (2000). “Auge de las normas ISO para los sistemas de gestión en América del Norte”. Publicación “Iso Management systems”, N°8.