

XVI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE
SEPTIEMBRE 2006, VALENCIA

**EL FUTURO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS
BASADOS EN ESTÁNDARES: MÁS ALLÁ DE LOS SISTEMAS DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Iñaki Heras Saizarbitoria
Universidad del País Vasco.

Martí Casadesús Fa
Universidad de Girona.

Stanislav Karapetrovic
Universidad de Alberta.

Datos de contacto:

Iñaki Heras Saizarbitoria
Universidad del País Vasco
E.U.E. Empresariales / Departamento de Organización de Empresas
Plaza Oñati 1
943 018 371
943 018 360
iheras@sp.ehu.es

**XVI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE
SEPTIEMBRE 2006, VALENCIA**

**EL FUTURO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS
BASADOS EN ESTÁNDARES: MÁS ALLÁ DE LOS SISTEMAS DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Iñaki Heras Saizarbitoria
Universidad del País Vasco.

Martí Casadesús Fa
Universidad de Girona.

Stanislav Karapetrovic
Universidad de Alberta.

Resumen

En esta ponencia se analiza la fuerte incidencia que en los últimos años ha tenido a nivel internacional la difusión de diversos estándares internacionales de sistemas de gestión de empresas, que han tenido su origen en el ámbito de la Gestión de la Calidad, con el éxito sin precedentes de la difusión de la familia de normas ISO 9000. Se analiza la génesis y difusión de los principales estándares, para a continuación analizar cuáles son los nuevos ámbitos de la gestión empresarial sobre los que se han promulgado, o se ha planificado promulgar, este tipo de estándares. Asimismo, se reflexiona acerca de la evolución futura de estos estándares, mediante el análisis de las respuestas obtenidas en un estudio empírico pionero llevado a cabo recientemente en 512 empresas españolas.

Palabras clave:

Gestión de la calidad, estandarización, estándares de gestión, ISO 9000, norma

EL FUTURO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE EMPRESAS BASADOS EN ESTÁNDARES: MÁS ALLÁ DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD¹

1. INTRODUCCIÓN

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) basados en estándares internacionales se ha constituido en una de las principales vías de difusión de la Gestión de la Calidad en las organizaciones. Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: un mapa que nos define cuál es la estructura organizativa de la empresa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos (Casadesús *et al.*, 2005). Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del *management*.

Por otra parte, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión (conocidas en inglés por *Management System Standard*) se definen como el resultado de la normalización o estandarización, que se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía². En sus orígenes, al inicio del siglo XX, nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, para favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie y la reparación y mantenimiento de los productos y servicios. En una economía global, sin la normalización y su fruto —las normas, los estándares o las especificaciones técnicas—, los intercambios se dificultarían sobremanera. La normalización, por consiguiente, fomenta el comercio internacional, gracias a la supresión de obstáculos debidos a las diferentes prácticas nacionales; no obstante, en muchas ocasiones estas normas, al no ser verdaderamente globales, se constituyen en barreras no arancelarias

¹ Esta ponencia 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 Educación y Ciencia dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D”.

² La traducción más habitual de los términos “*standardization*” y “*standard*” por “normalización” y “norma” no se encuentra exenta de problemas, ya que los vocablos castellanos tienen una connotación jurídica y de obligatoriedad que no se corresponde con la voluntariedad en su adopción que han de transmitir, y de la que adolecen sus sinónimos anglosajones. Para una introducción al ámbito de la normalización resulta de interés el artículo publicado por los profesores Escalera y Pascual para la sección Aula de Formación del Boletín Económico de ICE (Escalera y Pascual, 2004).

para las relaciones comerciales internacionales: como ha sido subrayado por diversos autores, mientras las barreras arancelarias son cada vez menores, las barreras no arancelarias –las normas técnicas y las regulaciones que afectan a los requisitos de los productos, servicios e indirectamente a los procesos de producción – cobran una mayor importancia (Krugman y Obstfeld, 2000; Blanco y Bustos, 2004).

Si bien la mayor parte de los estándares internacionales son de producto o proceso, resulta muy reseñable el éxito logrado en los últimos años por los estándares de sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de la innovación o la responsabilidad social de la empresa. Todos estos estándares cuentan con una metodología de creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una *tercera parte*, muy similar. Por lo general, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas de resultados o desempeño (*performance standards*), sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Que una empresa implante dicha norma, y que un determinado organismo certificador independiente audite su implantación y la valide con la concesión de un certificado, supone que la citada organización tiene sistematizadas y formalizadas las actividades que dicho estándar trata de regular. Debido a ello, en muchas ocasiones desde el ámbito del *management* estos estándares son criticados por su tendencia a la burocratización y rigidez excesiva (ver, por ejemplo, Seddon, 1997).

2. LAS NORMAS ISO 9000: EL PRIMER ESTÁNDAR DE SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL

Las primeras normas de gestión relacionadas con el ámbito de la Gestión de la Calidad que tuvieron una extensión relativamente importante fueron las normas para implantar sistemas de aseguramiento de la calidad provenientes del ámbito militar (por ejemplo, una normativa de la OTAN relativa al Aseguramiento de la Calidad, llamada *Allied Quality Assurance Publication*, es de las pioneras), aunque las de mayor incidencia fueron las normas promulgadas por los grandes consorcios multinacionales de la industria del automóvil (como las normas Q101 de Ford, por caso). Con todo, es a mediados de la década de los ochenta cuando un fenómeno, en su inicio íntegramente europeo, empieza a surgir con fuerza: la difusión de las normas ISO 9000 como base para implantar y certificar en las empresas un sistema de gestión relacionado con el ámbito de la Gestión de la Calidad.

Creadas por ISO (*International Organization for Standardization*), principal organismo internacional de normalización, la familia de normas ISO 9000 fueron establecidas, en su primera versión en 1987, y fueron revisadas en 1994 y en 2000. Las versiones de la norma de 1987 y 1994 denominaban al

sistema de gestión cuyas pautas de implantación regulaban como un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), mientras que en la versión de 2000 el sistema implantado pasa a denominarse, de forma genérica, Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). El cambio terminológico, que no ha estado exento de polémica, se debe a que en la nueva versión de normas se subrayan conceptos como el de mejora continua y la satisfacción del cliente, que se entienden que van más allá de lo que es el Aseguramiento de la Calidad, para introducirse en la Gestión de la Calidad Total, definidas éstas, junto con la Inspección de la Calidad y/o el Control de la Calidad, como las principales formas de llevar a cabo actividades de Gestión de la Calidad en las organizaciones en la literatura académica nacional e internacional (Dale, 2003; Claver *et al*, 1999; Moreno-Luzón *et al*, 2000; Llorens y Fuentes, 2001; Casadesús *et al*.2005).

A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa por los países de la UE, tomando mucha importancia en el Reino Unido, no en vano dicho estándar tuvo su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, *British Standards Institution* (BSI), desarrolló en 1979. Hay que tener en cuenta además que las instituciones comunitarias, y en concreto, la Comisión Europea, promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas, en el proceso de armonización que se estableció para crear del mercado común europeo en 1992 (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Crowe *et al*, 1998).

Por otra parte, si bien en EE.UU. y en Japón la adopción de estas normas fue muchos menos intensiva —de hecho fueron muy criticadas en sus inicios, y consideradas como unos claros obstáculos no-arancelarios en dichos países—, también se ha producido un auge importante, debido, por un lado, a que las empresas que exportan a la Unión Europea han tenido que certificarse, y debido también a que algunos organismos institucionales importantes de dichos países adoptaron y promovieron la implantación de dicha norma; en EE.UU., por ejemplo, importantes organismos públicos como el departamento de defensa o la influyente FDA (*Food and Drug Administration*), así como otros organismos de carácter privado, como la asociación de fabricantes químicos o la asociación de fabricantes de la industria del automóvil, adoptaron la normativa ISO 9000 (Crowe y Noble, 1998). Así las cosas, se ha de consignar el gran crecimiento experimentado por dichas normas en los EE.UU.: mientras a principios de los 90 contaban con menos de mil empresas certificadas, a finales de dicha década contaba ya con cerca de 30.000 certificados.

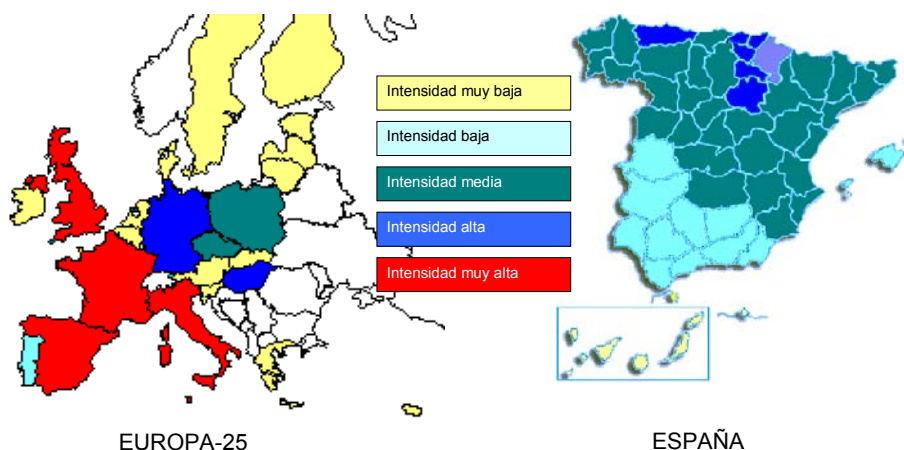
Llegados a este punto, se ha de dejar claro que las normas ISO 9000 no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales: cumplir con la ISO 9000 supone tener implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) que recoge en procedimientos estandarizados y documentados, los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. En definitiva, esta herramienta de

gestión tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. También se ha de consignar que la implantación de este tipo de estándares o normas es voluntaria, si bien en determinados sectores se trata, *de facto*, de una norma obligatoria. En este sentido, en los estudios que han analizado la motivación de las empresas a certificarse, se ha subrayado el papel “prescriptor” jugado por las grandes empresas constructoras, de automoción, energía y telecomunicaciones, que vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad —en el sentido de sistematización y formalización de los procesos clave de la empresa— en sus proveedores y subcontratistas, sin engordar su cuenta de explotación (ver, por ejemplo, Heras *et al.*, 2006).

Para finales de 2004, en el mundo se habían otorgado más de 670.000 certificados ISO 9000 en un total de 154 países. El total de certificados de 2004 representa un incremento de 172.480 (+35%) respecto al año 2003 y un incremento de 261.768 certificados (+64%) respecto al final de 2000, año en el que se lanzó la nueva versión de las normas y al final del cual en el mundo existían un total de 408.631 certificados (ISO, 2005). Por continentes, se constata que el europeo, con 326.895 certificados, continúa ostentando el liderazgo en cuanto al número total de certificados ISO 9000, ya que absorbe cerca de la mitad de los certificados totales otorgados en el mundo (en concreto el 48,76%), liderazgo que ha disminuido respecto al año 2001 en más de dos puntos. Los países de la UE-25 (con 294.244 certificados) representan el 90% de dichos certificados y el 43,9% de certificados a nivel mundial; destaca en la UE el crecimiento experimentado por los nuevos países que se incorporaron a la Unión en mayo de 2004, en un claro intento de adaptarse a los requerimientos del proceso de integración para sus empresas; destaca, por ejemplo, Polonia, con 232 certificados a finales de 2001 y 5.753 a finales de 2004. En cuanto a España, se ha de señalar que es uno de los países de la UE y del todo el mundo con un mayor crecimiento en certificados ISO 9000; de hecho, según los datos de la propia ISO, era a finales de 2004 el quinto país en el ranking de certificados totales emitidos (con 40.972), precedido, tan sólo, por el gigante Chino (132.926), Italia (84.485), Reino Unido (50.884) y Japón (48.989), pero por delante de grandes potencias económicas internacionales como los EE.UU. (37.285), Francia (27.101), Alemania (26.654), Australia (17.365) e India (12.558).

Ilustración 1: Intensidad certificadora ISO 9001 en los miembros de la UE-25 y en España (diciembre de 2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de ISO (2005), de Eurostat (2005) y de Forum Calidad (2005)



Por otra parte, si se relativizan los datos de certificados otorgados en función de la dimensión de cada una de las economías, se constata que España ocupa, junto con Francia, Italia y el Reino Unido, una posición de liderazgo en los países de la UE-25 en cuanto a la intensidad de certificaciones, medida ésta como la relación entre el número de certificados y su participación en el PIB de la UE. A nivel estatal, tal como se observa también en la ilustración 1, se constatan importantes diferencias en cuanto a la intensidad certificadora, medida ésta como la razón entre el número de certificados en vigor y la aportación de cada Comunidad Autónoma al PIB español. Se ha de reseñar que en las Comunidades Autónomas del norte existe una densidad de certificados muy superior a la del resto del Estado, mientras que tanto en las islas, como en las comunidades del sur peninsular, existe una intensidad muy inferior a la de la media española. La Comunidad Autónoma del País Vasco, por su importante especialización industrial y especial sensibilización en el ámbito de la calidad, es la Comunidad con mayor intensidad de certificados en relación al PIB aportado. Esta situación no varía mucho si se realiza el cálculo de la intensidad certificadora en función del número de empresas industriales de cada comunidad; en dicho caso, las comunidades autónomas de Cantabria, País Vasco, Navarra y Asturias son las que cuentan con una mayor intensidad certificadora.

3. RAZONES DEL ÉXITO DE LAS NORMAS ISO 9000 Y DE OTROS ESTÁNDARES DE GESTIÓN

Desde una perspectiva global, el éxito de la difusión de las normas ISO 9000 gestión parece ir muy unido a la propia dinámica del proceso de globalización de las economías occidentales, y de sus actores principales, las empresas multinacionales: si en sus orígenes la normalización surgió para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, en la actualidad, en un entorno económico en el que la externalización y la deslocalización de la actividad empresarial resultan unos elementos estratégicos angulares, se ha de favorecer cierta homogeneidad en los sistemas de gestión empresarial para favorecer dichos procesos, y los estándares de gestión pueden ayudar a cumplir dicha función. Los especialistas de este ámbito señalan que en la ausencia de un poder regulador de carácter público global, la tarea de diseñar, implementar y hacer cumplir estándares tiende a ser asumida por diversas instituciones regionales o globales de carácter no gubernamental, en áreas que tradicionalmente han pertenecido al ámbito de regulación de los poderes públicos (Brunsson y Jacobsson, 2000; Abbott y Snidal, 2001; Neumayer y Perkins, 2005).

A nivel teórico, y desde una perspectiva de análisis organizativa, no existe un claro consenso entre los especialistas del ámbito a la hora de establecer cuáles son las razones explicativas principales de la gran difusión experimentada por las normas y la heterogeneidad existente en los países

industrializados en cuanto a su grado de penetración. Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar este tipo de normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia (*efficiency motives*), es decir, con la mejora del desempeño (*performance*), la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales (*institutional motives*), relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas de gestión de empresas.

Entre la presión institucional externa se ha destacado la presión coercitiva de los clientes en aquellos sectores donde el poder de negociación de los clientes es elevado; según algunos autores, la advertencia de las grandes multinacionales, principalmente de la automoción fue muy clara: “obtengan el certificado o dejen de hacer negocios con nosotros” (Zuckerman, 1998). En el ámbito manufacturero, en concreto, estas normas se han constituido en un auténtico prerrequisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999).

Son muchos los estudios a nivel internacional, que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de estos estándares. En la tabla 1 se recogen, de forma muy resumida, las conclusiones de alguno de los principales estudios llevados a cabo en los últimos años con relación a los principales motivos que han llevado a las empresas de diferentes países a implantar las normas ISO 9000, estudios que se han basado en la opinión de los propios directivos de las empresas que han implantado dichas normas.

Tabla 1: Síntesis de estudios sobre motivación para implantar las normas ISO 9000

Fuente: Elaboración propia a partir de las publicaciones señaladas en la tabla

<i>Investigación</i>	<i>País</i>	<i>Nº Empresas</i>	<i>Internas</i>	<i>Externas</i>	<i>Principales motivaciones</i>
Taylor (1995)	Reino Unido	682	X	X	Mejora de la calidad y presión de los clientes
Hardiono et al (1997)	Unión Europea	500		X	Exigencia de los clientes, competencia y tendencia
ISO 9000 Survey (1996)	Singapur	363		X	Presión de los clientes
Carlsson v Carlsson (1996)	Suecia	114	X		Iniciar camino hacia la Gestión de la Calidad Total
Idris et al (1996)	Malasia	247	X		Mejora de la gestión y camino hacia la GCT
Buttle (1997)	Reino Unido	1.220	X		Rentabilidad con la mejora de los procesos
Jones et al (1997)	Australia	272		X	Exigencia de los clientes
Nottingham Trent (1999)	Reino Unido	5.000	X		Incrementar eficiencia de la empresa
Leung et al (1999)	Hong Kong	500		X	Exigencia de los clientes
Lipovatz et al (1999)	Grecia	111		X	Exigencia de los clientes
Huang et al (1999)	Taiwán	376	X	X	Mejora de los procedimientos de trabajo e imagen
Escanciano et al (2001)	España	749	X		Mejora del producto ofrecido y procesos internos de
Casadesús et al., 2001	España	502	X	X	Mejora de la eficiencia de la empresa y exigencias
Singels et al (2001)	Holanda	192	X		Mejora de la competitividad de la empresa
Boulter v Bendell (2002)	Reino Unido	1.066	X	X	Mejora del producto ofrecido y motivación comercial
Martínez v Martínez (2002)	España	442	X		Mejora de la eficacia interna
Llopis v Tarí (2003)	España	106	X	X	Imagen de calidad y mejora de la gestión de procesos
Salaheldin (2003)	Egipto	83	X	X	Mejora de la eficiencia, exportaciones y inversión
Pan (2003)	P. Leiano Este	2.951	X	X	Mejora de la calidad e imagen corporativa
Magd v Curry (2003)	Egipto	38	X	X	Mejora de la eficiencia y presión de la competencia

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

Por otra parte, existen diversos estudios que han tratado de analizar esta cuestión desde una perspectiva más agregada, mediante la utilización de datos macroeconómicos correspondientes a los países que implantan dichas normas, para así tratar de describir qué condicionantes subyacen en la mayor o menor propensión de los países a la certificación. Para el caso de la normativa ISO 9000, por ejemplo, estos estudios subrayan que existe una correlación positiva entre el número de dichos certificados y variables macroeconómicas como el volumen de la inversión extranjera directa, la propensión a exportar a la UE o el gasto público del país (Guler *et al.*, 2002; Neumayer y Perkins, 2005).

4. OTROS ÁMBITOS DE DESARROLLO DE LOS ESTÁNDARES DE SISTEMAS DE GESTIÓN

El éxito sin precedentes de la difusión de las normas ISO 9000 ha facilitado sobremanera la difusión de otros estándares de sistemas de gestión de estructura similar, pero correspondientes a ámbitos diferentes. Así, es en este orden de cosas donde las normas ISO 14000 de gestión medioambiental han tenido una incidencia notable. Se trata de una norma que especifica los requisitos para la certificación, registro y autoevaluación de un SGMA en una organización, con independencia de su tamaño o actividad. Se ha de dejar claro, una vez más, que estas normas no fijan unas metas ambientales, unos resultados medioambientales a cumplir (por ejemplo, unos requisitos para la prevención y la reducción del impacto de la contaminación), en función de cuya posible consecución permita la obtención de un certificado, sino que estas normas establecen unos requisitos sobre la sistemática de trabajo a cumplir en la empresa respecto a las actividades que generan el impacto ambiental. En definitiva, se trata de modelos que ofrecen un marco sistemático para incorporar los aspectos medioambientales en el día a día de la empresa.

En los últimos años la normativa ISO 14000 está teniendo un rápido crecimiento en el ámbito internacional. Basta reseñar que si a finales del año 1999 se habían emitido a nivel mundial 14.106 certificados, para finales del 2004 se alcanzó la cifra de 90.569 certificados; es decir, en seis años se

multiplicó por 6 el número de certificados emitidos en el planeta³. Cabe destacar, tal y como ocurría en el caso de las normas ISO 9000, que más del 40% de los certificados ambientales ISO 14000 que se habían emitido a nivel mundial se emitieron en el ámbito de la UE; el peso de EE.UU., por el contrario, se limitaba a un 5,35%, mientras que Japón, con un 21,6% del total de certificados mundiales, es el país líder indiscutible en número de certificados absolutos a nivel mundial. En la UE, y según los últimos datos disponibles de finales de 2004, España es el país líder en cuanto a número de certificados, con 6.473 certificados. A nivel estatal destaca el liderazgo de la Comunidad Autónoma de La Rioja, seguida de otras Comunidades Autónomas del norte peninsular como Navarra, Asturias y el País Vasco. Por el contrario, destacan, por su reducida intensidad de certificados, las Comunidades Autónomas de Extremadura y Canarias.

Pero el éxito de la implantación de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales no se agota con la difusión de las normas ISO 9000 e ISO 14000. En efecto, en los últimos años se está produciendo, siguiendo la senda abierta por las exitosas normas, un importante proceso de emisión de nuevos estándares, tanto nacionales, como internacionales. Se trata de estándares relacionados con ámbitos tan diversos de la gestión empresarial como la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud en el trabajo, la responsabilidad social corporativa o las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, por poner sólo unos ejemplos.

En el ámbito la gestión y prevención de riesgos laborales, en la actualidad existen las normas OHSAS 18000 *Occupational Health and Safety Assessment Series* (Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo). Estas normas fueron creadas en 1999 por un grupo de expertos internacionales formado por organismos internacionales de normalización (entre ellas Aenor), organismos de certificación y consultorías especializadas. La OHSAS 18001 se creó de tal forma que fuera compatible con las ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a las empresas la integración de los sistemas de gestión; de hecho estas normas se desarrollaron y publicaron en un intento de constituirse en el germen de la hipotética ISO 18000.

Otros de los desarrollos recientes de la normalización en los sistemas de gestión están relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC). Así, la norma SA 8000, que sigue con gran similitud la línea de las normas ISO 9000 e ISO 14000 para su implementación y certificación, fue creada en 1997 por la organización privada sin ánimo de lucro Social Accountability International (SAI, antigua CEPAA), con la participación de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas (diversas multinacionales, entre otras Avon y Toys “R” Us) y sindicatos. Se trata de una norma que cubre aspectos relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, trabajo infantil, trabajo forzado, derechos sindicales, horarios de los trabajadores y remuneraciones. Según se desprende de la información publicada por el propio organismo promotor de dicha normativa, a diciembre de 2005

³ Para un estudio en mayor profundidad de la difusión de las normas ISO 9000 e ISO 14000 a nivel internacional se puede consultar Marimon *et al.*, (2006).

existían 881 empresas certificadas que empleaban a cerca de medio millón de personas en 50 países diferentes. Destaca el peso de las empresas italianas (con el 36,8% del total de los certificados), India (14,2%), seguido de China (13,5%), Brasil (9,9%), Pakistán (5,9%) y Vietnam (3,4%). España es el segundo país europeo en el ranking con 12 certificados (1,4% del total), muy lejos del liderazgo mundial que, como queda dicho, ostentan las empresas italianas con 324 certificados.

Pero sin lugar a dudas el proyecto de estándar o norma del ámbito de la RSC que mayores expectativas ha creado ha sido el proyecto de norma ISO 26000 sobre este ámbito de trabajo promovido por ISO. Se trata de una norma en fase de elaboración y que, en principio, no se prevé que sea certificable por una tercera parte. Abarcará temas tan amplios como el respeto a los derechos humanos, respeto a la diversidad cultural, respeto al medio ambiente, condiciones socioeconómicas y calidad de vida según prioridad de trabajadores y comunidades locales, mecanismos de identificación de *stakeholders*, procedimientos de participación, comunicación e información con los distintos *stakeholders*, informes públicos transparentes y desempeño auditable, y la promoción de alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil y el Estado

En otros ámbitos de actuación, ISO también ha desarrollado normas muy cercanas a las definidas como normas base para establecer sistemas de gestión empresarial. Así, se podría hacer referencia a las normas ISO 25000, la norma ISO 28000 y la norma ISO 27001. La primera de ellas, la norma ISO 25000, pertenece al ámbito de los Servicios de tecnología de la información, en concreto, está relacionada con aspectos de calidad de software. Con una implicación y proyección mucho mayor, la norma ISO 28000, creada en 2005 es una norma de gestión de la cadena de suministro, que tiene el objetivo de mejorar la logística y minimizar los errores que se puedan dar en suministros como los llevados a cabo bajo el modelo 'just in time', que cada vez juegan un papel más importante en las relaciones clientes-proveedores actuales. La norma ISO 27001, a su vez, pertenece al ámbito de la seguridad de la información; en concreto se trata de un estándar para implantar un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información; se trata de una norma creada en enero de 2006, que sustituyó a una norma británica, la BS7799-2, una norma de larga tradición en su ámbito especializado.

En otro orden de cosas, se ha de consignar también el caso del estándar internacional *Investors in People*, que resulta paradigmático —junto con la norma SA 8000— de un estándar internacional promulgado por una organismo sin ánimo de lucro y sin experiencia previa en la creación de este tipo de estándares internacionales. *Investors in People*, creada en el Reino Unido en 1990 por el comité *National Training Task Force*, con un fuerte respaldo de la administración pública, es un estándar internacional del ámbito de la dirección de recursos humanos. Con un claro enfoque destinado a la mejora de la problemática social y la mejora del clima laboral, esta norma hace referencia a aspectos tan diversos como el de la planificación estratégica, la comunicación, la identificación de las necesidades de formación y desarrollo y la gestión de puestos de trabajo. A día de hoy, un elevado número de organizaciones de todo el mundo se han certificado conforme a este estándar: más de

30.000 en el Reino Unido, donde continúa recibiendo el apoyo explícito de su administración pública (se calcula que cerca de un 40% de los trabajadores del Reino Unido trabajan en empresas que emplean este estándar).

A nivel nacional se podría hacer referencia, asimismo, a determinadas normas promulgadas por el organismo de normalización reconocido oficialmente, es decir, Aenor (Asociación Española de Normalización y Acreditación); nos referimos, en concreto, a las normas UNE 166000 y UNE 66177. Las primeras de ellas, las normas UNE 166000, Pertenecen al ámbito de la gestión de la Investigación el Desarrollo y la Innovación (I+D+I), y están destinadas, según el propio organismo normalizador, a facilitar la sistematización de proyectos de I+D+I y a mejorar su gestión; el citado organismo aspira a que estas normas se conviertan en referencia para definir, documentar y desarrollar proyectos de I+D+I (Aenor, 2006). Las normas UNE 66177 son unas normas-guía, es decir, unas normas no certificables, que se han promulgado por el organismo normalizador español para la integración de los sistemas de gestión.

Por último, habría que referirse, asimismo, a los nuevos estándares internacionales de gestión que se están desarrollando en el seno de ISO, entre los que destacan los estándares de soporte a los distintos sistemas de gestión, como por ejemplo la norma ISO 10002 para la gestión de quejas y reclamaciones, la norma ISO 10001 de garantía de la calidad, la norma ISO 1003 de Resolución de conflictos, la norma ISO 10006 de Gestión de los sistemas de medida, la norma ISO 10014 de Beneficios económicos y financieros, la norma ISO 14031 de Evaluación del impacto ambiental, la norma ISO 19011 de Auditoria o la especificación técnica ISO TS10020, todavía en fase de diseño, dirigida a normalizar la evaluación de la satisfacción de los clientes. Dichos estándares internacionales, que podrán implementarse de forma independiente o integrada con los ya clásicos estándares de sistemas de gestión ISO 9000 e ISO 14000, crearán un nuevo paradigma en la normalización de los procesos empresariales (Dee *et al.*, 2004; Karapetrovic, 2005; Hughes y Karapetrovic, 2006).

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

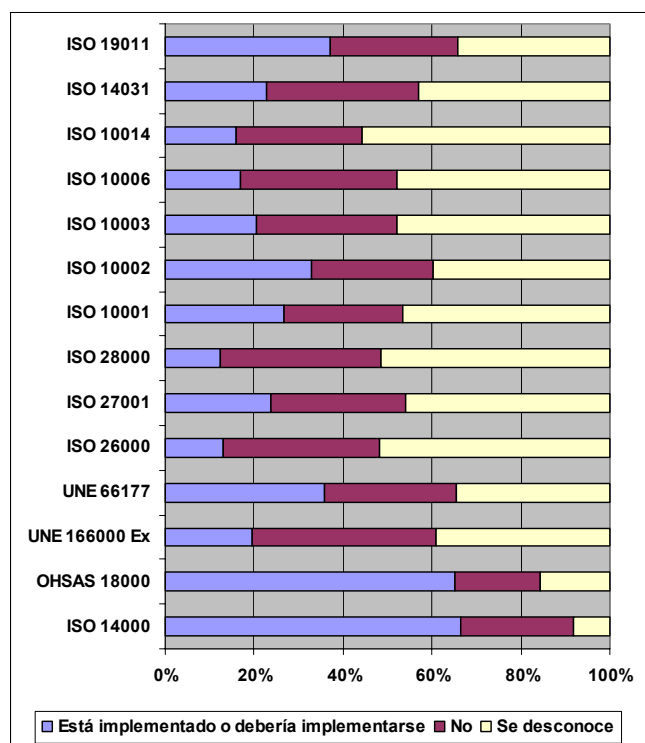
A continuación se van a resumir los primeros resultados descriptivos de un trabajo de campo finalizado recientemente (abril de 2006), con el objetivo de recoger evidencia empírica sobre cuál es el grado de conocimiento e implantación de los diferentes estándares de sistemas de gestión, así como de recoger la opinión de las empresas que ya han implantado algún estándar internacional de sistemas de gestión sobre la dirección que ha de tomar el proceso de creación de estos estándares. Tratándose de un estudio meramente exploratorio, no se ha considerado necesario establecer hipótesis o proposiciones de trabajo a contrastar.

Si bien la principal motivación para la realización de este trabajo de campo ha sido académica, es decir, motivada por el avance en la generación de conocimiento relacionado con este ámbito de investigación, también se ha de considerar la participación de algunos de los investigadores de este estudio, como académicos independientes, en comités de generación de estándares internacionales, foros en los que existe, según han podido constatar, un grado de desconocimiento importante sobre cuál es la opinión de las empresas en relación a la dirección que ha de tomar la generación de este tipo de estándares.

La investigación se llevó a cabo entre febrero y abril de 2006 en la Comunidad Autónoma de Cataluña. Tal y como se ha analizado previamente, se trata de una de las Comunidades Autónomas españolas que cuentan con un mayor índice de intensidad certificadora. Se diseñó un cuestionario basado en la literatura, que fue enviado a 2.312 de las 8.746 empresas certificadas ISO 9000 en dicha Comunidad (Forum Calidad, 2005). Los cuestionarios se enviaron por correo ordinario, junto con un sobre franqueado. Después de un seguimiento telefónico de la recepción de dichas encuestas, se obtuvieron 512 respuestas válidas, lo cual representa una tasa de respuesta del 22 %, y un porcentaje de fiabilidad del 96 %.

Uno de los primeros resultados interesantes de dicho trabajo empírico consiste en analizar qué estándares están o deberían estar implementados en las distintas empresas, tal y como se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1: Importancia de distintos estándares en las empresas certificadas ISO 9001 en Cataluña



En ella se observa claramente que el número de empresas que se han implementado o se han interesado por otros estándares de gestión más allá de las famosas normas ISO 9001 y ISO 14001 es bastante elevado, si bien también es relevante el número de empresas que desconocen absolutamente dichas normas.

Resulta importante destacar que estándares no certificables como la ISO 10002 para la gestión de quejas y reclamaciones, o la ISO 19011 para la gestión de auditorías, toman importancia, por lo que es posible prever que dichos sistemas estandarizados de soporte al sistema de gestión de la calidad tendrán mucha importancia en el futuro.

Entendemos que estos primeros datos, aunque meramente descriptivos, son relevantes, dado que hacen referencia a una situación absolutamente desconocida hasta el momento, ya que no se ha detectado ningún estudio de características similares, ni a nivel nacional, ni a nivel internacional, que haya analizado estas cuestiones.

Una vez explorado cuál es el conocimiento e implantación de estándares en las empresas que cuentan con certificados ISO 9001, resulta interesante analizar qué áreas en concreto consideran las empresas que deberían estandarizarse, tal y como se muestra en la ilustración 2.

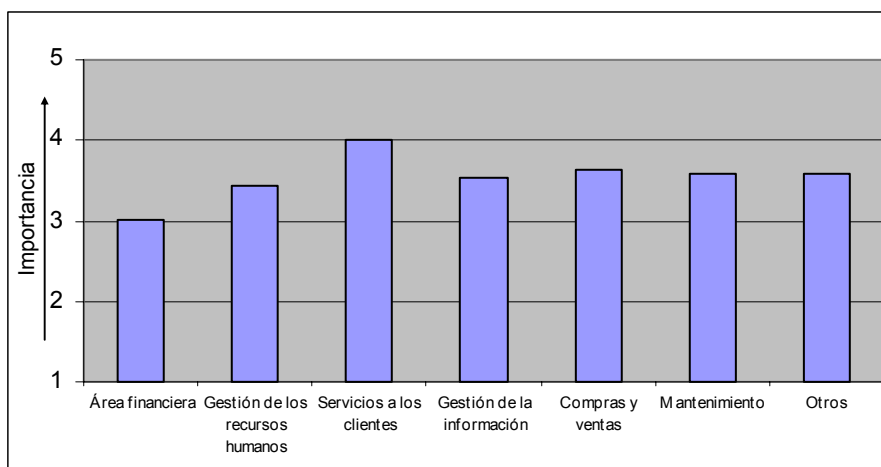
En ella, se presentan los datos según el nivel de importancia, siendo el valor 1 “nada importante”, el 2 “poco importante”, el 3 “indiferente”, el 4 “importante” y el 5 “muy importante”. Como se observa todas las áreas analizadas están entre los valores “indiferentes” y “importantes”, con lo que se puede prever una importancia relativa de los estándares que hacen referencia a las áreas que se analizan, a excepción de los servicios a los clientes, que destaca claramente sobre el resto.

Este hecho puede ser debido a que la nueva versión de la normativa ISO 9000 de 2000 se centra en la orientación al cliente y a su satisfacción, mucho más que lo hacía la anterior versión de 1994, con lo que las empresas han detectado una falta de recursos en dicho aspecto, por lo que los organismos de normalización, a nuestro entender, deberían trabajar claramente en esta línea.

En este sentido, se ha de destacar que a nivel internacional ya se ha publicado una normativa relacionada con la satisfacción de los clientes, la norma ISO 10002 (gestión de reclamaciones y quejas de los clientes), se está finalizando la redacción de las normas ISO 10001 (código de conducta para la satisfacción del cliente) y ISO 10003 (resolución de conflictos relacionados con el producto), y se está iniciando el trabajo en la norma 10020 (seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente). A nivel nacional también se ha trabajado en este ámbito, publicándose en diciembre del 2005 por parte de Aenor la norma UNE 66176 para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.

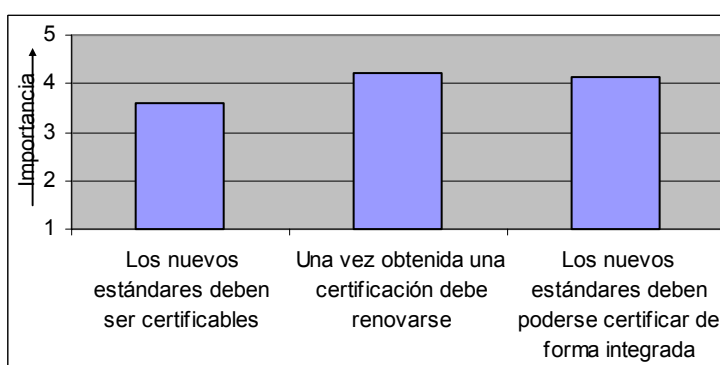
Ahora bien, hay que tener en cuenta que muchos de estos estándares comentados no son certificables. En concreto, ninguno de los estándares de gestión que se están redactando en la actualidad son teóricamente certificables. Es por ello que se creyó oportuno incluir unas breves cuestiones acerca de su conveniencia, cuyos resultados se expresan en la ilustración 3.

Ilustración 2: Áreas que deberían normalizarse mediante estándares de sistemas de gestión internacionales



Utilizando la misma escala de la anterior ilustración, se observa que las empresas tienen una opinión que contrasta con la de los organismos normalizadores, ya que dan bastante importancia a dicha certificación, y en especial a la renovación de la certificación de las normativas que ya se cumplen. De alguna forma no se trata únicamente de cumplir un cierto estándar de gestión, sino que también resulta importante que una tercera parte verifique este cumplimiento, y posiblemente mucho más importante, a nuestro entender, y al de otros autores (por ejemplo Christman y Taylor, 2005; Buttle, 1997), que este hecho pueda tener una repercusión externa.

Ilustración 3: Importancia de algunos aspectos sobre la certificación de los nuevos estándares



Siguiendo en esta línea de trabajo, se analizó cuáles eran las opciones a llevar a cabo más adecuadas en cada empresa, tal y como se muestra en la ilustración 4.

Entre ellas destaca la importancia de implementar nuevos estándares de gestión, o bien estándares de soporte a determinadas áreas específicas de la empresa. Algunas otras empresas muestran su interés en la adopción de modelos de excelencia como el modelo de Gestión de la Calidad Total EFQM; en cambio, destaca por su poca importancia el número de empresas que no se plantea añadir ningún nuevo estándar, ni aplicar ningún otro modelo.

Haciendo una lectura positiva, podemos entrever una cierta satisfacción con la aplicación de dichas normas, y en especial, de sus aportaciones, por lo que la norma ISO 9000 se puede haber convertido únicamente en el inicio de una larga serie de aportaciones en el campo de la estandarización de sistemas de gestión.

Ilustración 4: Nivel de adecuación de las opciones de futuro a llevar a cabo por las empresas

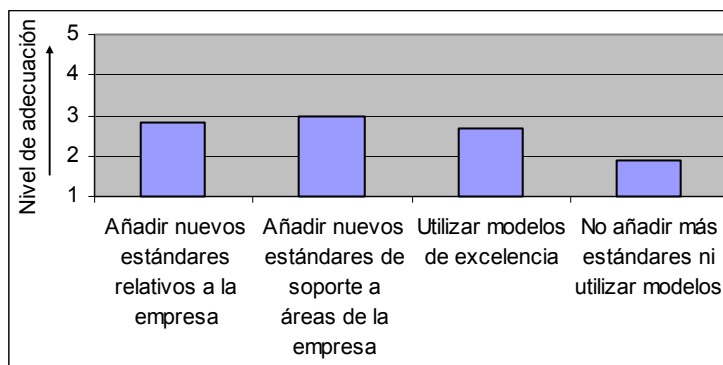
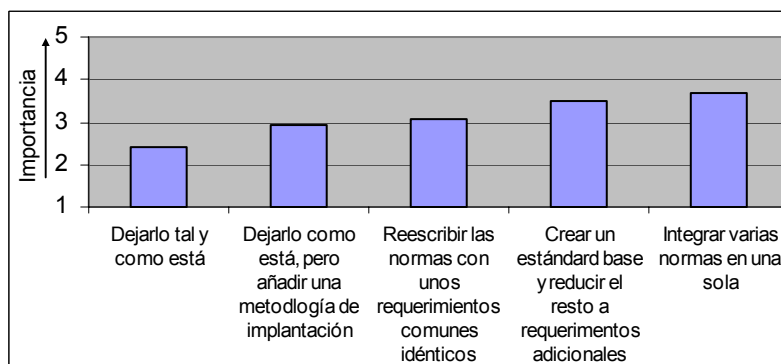


Ilustración 5:Cuál debería ser el futuro de los estándares de gestión



Finalmente, se analizó la percepción de las empresas respecto al futuro de los estándares de gestión. Tal y como podía pensarse a priori, las empresas consideran que la actual situación es bastante insostenible, con distintos estándares con requerimientos comunes descritos de forma distinta, y por supuesto, preferirían una “estandarización” de los estándares. Es decir, desearían, como mínimo, que los requerimientos que pudieran tener normas como la ISO 9000 y la ISO 14000 fueran exactamente iguales.

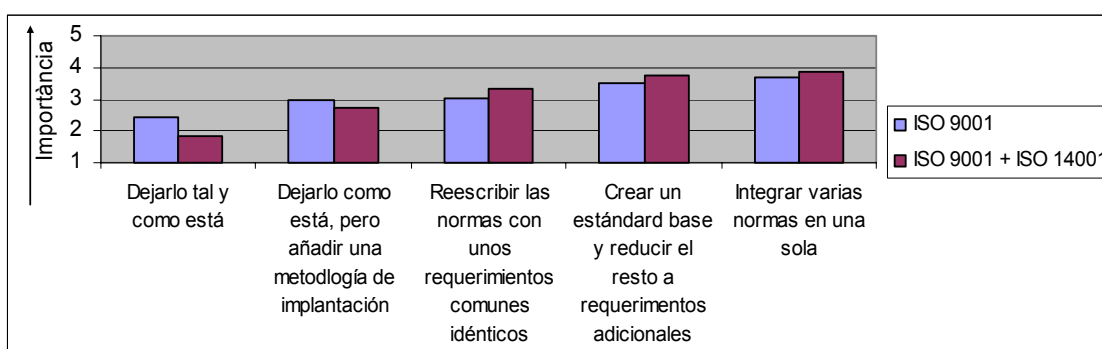
En este sentido, según las respuestas obtenidas sobresalen dos posibilidades sobre la estructura que en el futuro deberían tener los estándares de gestión: crear una sola norma base con requerimientos comunes (control de la documentación, auditorías, ...) a la que se vayan añadiendo los requerimientos de cada estándar en particular (por ejemplo el análisis de la satisfacción de los clientes para la norma de calidad), o bien integrar directamente varias normas en una sola. Ni en la literatura especializada, ni en el propio Comité Técnico 176 de la ISO existe un consenso claro entre ambas posturas, en un

principio contradictorias, por lo que mientras que algunos de los últimos estándares publicados, como por ejemplo la norma ISO 10002, se han diseñado únicamente como requerimientos adicionales a añadir a un estándar previamente existente en la organización, obviando cualquier tipo de requerimiento común, otros estándares generados por el mismo Comité optan justamente por lo contrario.

Recogiendo los resultados de esta última pregunta, junto con la percepción de las analizadas con anterioridad, a nuestro entender sobresale claramente la idea de que las empresas están satisfechas con dichos estándares y con su utilidad, por lo que apuestan por la introducción de nuevos estándares de gestión, si bien el proceso de implantación de nuevos estándares debe contar con una premisa fundamental: la facilidad de implantación e integración; es decir, debe existir una forma rápida de integrar cada nuevo estándar con los ya existentes en la empresa.

Con el objetivo de profundizar en los datos obtenidos en la encuesta recientemente finalizada, en la primera explotación realizada se ha llevado a cabo una estratificación de la población estudiada: por un lado, las empresas que contaban únicamente con el certificado ISO 9001; y por otro, las empresas que contaban con los dos principales certificados de sistemas de gestión, la norma ISO 9001 y la norma ISO 14001. El objetivo de dicha estratificación ha sido el de poder comparar distintos comportamientos entre estratos, ya que parece lógico pensar que aquellas empresas con más de un certificado ISO pueden estar más implicadas en la estandarización de sistemas de gestión, por lo que tendrán una visión distinta de su futuro. En este sentido, parte del trabajo de seguimiento llevado a cabo durante la recolección de encuestas se centró en obtener una elevada tasa de respuestas en ambos estratos. Para el caso de las empresas con dos certificaciones se consiguieron 168 respuestas, de una población de 1.191 empresas en Cataluña y una muestra utilizada de 540 empresas, lo que representa un porcentaje de validación del 93 % y una tasa de respuesta del 31%.

Ilustración 6: Cuál debería ser el futuro de los estándares de gestión



Ahora bien, después de analizar con más detalle los datos de ambos estratos, se ha de señalar que resulta difícil detectar diferencias significativas en ambos grupos de empresas, si bien resulta fácilmente detectable que las empresas con dos certificaciones siempre responden de una forma más

positiva a las preguntas formuladas que el resto de las empresas, que tan sólo cuentan con un certificado ISO.

A modo de ejemplo, en la ilustración 6 se analizan los mismos resultados de la anterior ilustración estratificados por tipos de empresas. Pues bien, como se puede observar se constata que aspectos como “Dejar las normativas tal y como están” toman relativamente menos importancia para las empresas con dos certificaciones que con las que tienen sólo una. Se trata de una diferencia que puede constatare prácticamente en todos los *ítems* analizados.

6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

De la primera explotación de los datos recogidos en el estudio empírico llevado a cabo —con una elevada participación y por tanto fiabilidad de los resultados obtenidos—, se ha podido constatar que mayoritariamente las empresas catalanas están satisfechas con la implantación de nuevos estándares, y consideran necesaria la generación de nuevos estándares. De hecho, resulta destacable, por ejemplo, el hecho de que las empresas otorguen mucha más importancia a la solicitud de generación de nuevos estándares que a la necesidad de aplicar nuevos modelos de excelencia.

Asimismo, resulta importante destacar el grado de conocimiento relativamente importante que tienen gran parte de las empresas sobre las normas de soporte a los sistemas de gestión, como por ejemplo las relativas a la mejora de la relación con los clientes externos, en especial la norma ISO 10002 para la gestión de quejas y reclamaciones, si bien no se tratan de normas certificables por tercera parte.

Ambas conclusiones, a nuestro entender que de forma lógica, son bastante más relevantes en aquellas empresas certificadas según dos o más estándares, generalmente las normas ISO 9001 e ISO 14001, que no en aquellas certificadas respecto a un único estándar.

De cara al futuro, el proceso de expansión internacional de los estándares de gestión que hemos tratado de analizar en esta ponencia cuenta, a nuestro entender, con diversas fortalezas y debilidades que a continuación trataremos de resumir. Una de las principales fortalezas para la extensión de estos estándares vendría unida al *efecto experiencia*, entendido como el efecto que posibilita que las empresas implementen y certifiquen estos estándares con una facilidad creciente, dado que cada vez se encuentran más habituados a su utilización. En este sentido, se ha de señalar que tanto los análisis comparativos efectuados con datos agregados por países, como los realizados a nivel organizativo, subrayan la existencia de efectos de arrastre (*bandwagon effect*) a la hora de implantar estos estándares internacionales. Por ejemplo, al analizarse cómo se difunden la norma ISO 9000 e ISO 14000 en los diferentes países industrializados, se observa que los países con una mayor propensión a la certificación ISO 9000 presentan también una mayor incidencia de la norma ISO 14000, aunque con un cierto grado de retardo (Corbett y Kirsch, 2001; Marimon *et al.*, 2006). La afirmación anterior se

consigna también en el plano organizativo, debido a que se constata que las empresas que implantan en sus organizaciones un estándar tienen que llevar a cabo un esfuerzo menor para implantar otro estándar relativo otros ámbitos de la gestión empresarial (ver por ejemplo, del Brio *et al.*, 2002). Se ha de señalar, con todo, que existe un grado de consenso muy elevado al referirse a la importancia de que los nuevos estándares pertenecientes a ámbitos diferentes de gestión se puedan integrar fácilmente en un único sistema integrado de gestión, ya que, de lo contrario, la implantación y certificación aislada de los diferentes sistemas de gestión redundaría de forma negativa en la capacidad competitiva de las empresas.

Por otro lado el efecto mimético que se ha producido debido al éxito de las normas ISO 9000 e ISO 14000 y la consiguiente profusión de normas internacionales promulgadas por instituciones cuya legitimidad y experiencia no está contrastada, supone también un riesgo para el proceso de difusión de estándares internacionales. En este sentido, coincidimos con quienes señalan que parece poco probable que normas como SA 8000 o Investors in People acaben realmente por imponerse como normas de referencia a escala internacional y alcancen la misma importancia que tienen las normas ISO 9001 e ISO 14001, toda vez que la difusión universal de normas de referencia de este tipo requiere la intervención de un organismo internacional reconocido en el terreno de la normalización (Boiral, 2003). De hecho, organismos de prestigio como la propia ISO han de realizar un importante esfuerzo de legitimación en un ámbito muy delicado de actuación.

Además, a través de la difusión desmedida de los estándares existe en esta línea un claro riesgo de creación de confusión y de saturación en el mercado, lo que afecta a la imagen que transmiten los certificados, una cuestión de gran importancia, dado que es uno de los factores que tienen en cuenta las empresas a la hora de implantar los estándares. En este sentido, somos de la opinión de que la imagen *per se* que los certificados asociados a estos estándares transmiten no es estática (ver, al respecto, Heras *et al.*, 2006). La analogía económico-financiera parece clara: el valor intrínseco del certificado es inversamente proporcional al número de certificados en circulación, y según se desprende de los modelos de previsión de la difusión de los principales estándares internacionales, podemos encontrarnos en la fase más intensa de crecimiento en la fase del ciclo de vida de los estándares, cerca de la saturación, y con una tendencia a la baja del valor añadido por los estándares debido a su intensa difusión (Marimon *et al.*, 2006).

En este orden de cosas, somos de la opinión de que los organismos nacionales e internacionales promotores y prescriptores de estos estándares (fundaciones, asociaciones, organismos certificadores, consultorías, etcétera), e incluso las propias administraciones públicas —que, no lo olvidemos, en muchas ocasiones se erigen en los principales agentes prescriptores de estos estándares— deberían hacer un especial esfuerzo para tratar de evitar que se produzca una excesiva confusión y saturación en los mercados.

7. BIBLIOGRAFIA

Álvarez, M. J.; Corbett, C.; Montes, M.J. (2002), "El impacto financiero de la ISO 9000: un análisis empírico", XII Congreso Nacional ACEDE, Palma de Mallorca.

Blanco, H.; B. Bustos (2004), Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica, RIDES, Santiago de Chile, Chile.

Boiral, O. (2003), "Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas", Revista Internacional del Trabajo, vol. 122 (2003), núm. 3.

Boulter, L.; Bendell, T. (2002), "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think", Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 2, pp. 37-41.

Buttle, F. (1997), "ISO 9000: marketing motivations and benefits", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 9, pp. 936-947.

Campana, D.; Mújica, J. (1999), Códigos de conducta y normas sobre responsabilidad social empresarial. Un desafío para la competitividad en la economía global, CEDAL (Centro de Asesoría Laboral del Perú), Lima, Perú.

Carlsson, M.; Carlsson, D. (1996), "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 13, No. 7, pp. 36-47.

Casadesus, M.; Gimenez, G.; Heras, I. (2001), "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", European Business Review, Vol. 13, No. 6, pp. 327-336.

Casadesús, M.; Heras, I; Merino, J. (2005), Calidad Práctica, Prentice Hall - Financial Times, Pearson Educación S.A., Madrid.

Christmann, P.; Taylor, G. (2005), "Firm self-regulation through International certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation", First Annual Conference on Institutional Mechanisms for Industry Self-Regulation, Dartmouth University, Reino Unido.

Claver, E.; Molina, J.F. y Tarí J.J. (2004), Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental, Pirámide, Madrid

Corbett, C.J.; Kirsch, D.A. (2001), "International diffusion of ISO 14000 certification", Production & Operations Management, Vol. 10, No. 3, pp. 327-342.

Crowe, T.J.; Noble, J.S.; Machimada, J.S. (1998), "Multiattribute Analysis of ISO9000 Registration Using AHP," International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 15, No. 2/3, pp. 205-222.

Dale, B.G. (2003), "Managing Quality", Blackwell Publishing, Reino Unido.

Dankers, C. (2003), "Raw Materials, Tropical and Horticultural Products Service (ESCR), Commodity and Trade Division, FAO.

del Brio, J.A.; Fernández, E.; Junquera, B. (2002), "Sinergias ISO 14000/ISO 9000/prevencción de riesgos laborales en las empresas industriales españolas: un estudio empírico", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, No. 11, p. 59-78.

Dee, B., Karapetrovic, S., Webb, K. (2004), "As Easy As 10001,2,3", Quality Progress, Vol. 36, No. 6, pp. 41-48

Escalera, G.; Pascual, M. (2004), "La normalización y certificación como ventaja competitiva para la empresa española", Boletín Económico de ICE. Nº 2820, octubre 2004. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Escanciano, C.; Fernandez, E.; Vazquez, C. (2001), "ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey", The TQM Magazine, Vol. 13, No. 3, pp. 192-200.

Fernández Scimieri, B. (2000), Derechos sociales y globalización: soluciones multilaterales. Boletín ICE, 785.

Forum Calidad (2005), "Certificación en España según normas UNE-EN-ISO 9001 y 14001. Décimo informe Forum Calidad", No. 160, pp.22-30

Guler, I.; Guillén, M.; Macpherson, M. (2002), "Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards." Administrative Science Quarterly 47:207-232.

Hardjono, T.W.; Ten Have, S.; Ten Have, W.D. (1997), The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management, Directorate-General III Industry, European commission, Bruselas.

Heras, I.; Arana, G.; Casadesús, M. (2006), "The impact of quality management in European companies' performance: the case of the Spanish companies", European Business Review, Vol 18, nº 2, p 114-131.

Hoque, K.; Taylor, S.; Bell, E. (2005), "Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training", British Journal of Industrial Relations, Vol.43 (1), pp. 135-153.

Huarng, F.; Horng, C.; Chen, C. (1999), "A study of ISO 9000 process, motivation and performance", Total Quality Management, Vol. 10, No. 7, pp. 1009-1025.

Hughes, S., Karapetrovic, S. (2006), "ISO 10002 Complaints Handling System: A Study", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23 (próxima publicación)

Idris, M.A.; McEwan, W.; Belavendram, N. (1996), "The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia", The TQM Magazine, Vol. 8, No. 5, pp. 65-68.

- ISO (2005), The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certifications, ISO, Ginebra, Suiza.
- Jones, R.; Arndt, G. ; Kustin, R. (1997), "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 650-660.
- Karapetrovic, S. (1999), "ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance", *The TQM Magazine*, Vol. 11, pp. 111-120.
- Karapetrovic, S. (2005), "IMS in the M(E)SS with CSCS", *Total Quality Management and Excellence*, Vol. 33, No. 3, pp. 19-25
- King, A. A.; Lenox, M. J.; Terlaak (2006), "The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard", *Academy of Management Journal* (pendiente de publicación).
- Krugman, P. (2000), *El teórico accidental y otras noticias de la ciencia lúgubre*, Ed. Crítica, Barcelona.
- Krugman, P.; Obstfeld, M. (2003), *Economía Internacional: Teoría y Política*, McGraw-Hill, Madrid.
- Leung, H.K.N.; Chan, K.C.C. ; Lee, T.Y. (1999), "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 675-691.
- Lipovatz, D.; Stenos, F. ; Vaka, A. (1999), "Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 534-551.
- Llopis, J.; Tari, J.J. (2003), "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality*, Vol. 20, No. 3, pp. 304-324.
- Llorens, FJ. y Fuentes, M.M. (2001): "Calidad Total: Fundamentos e Implantación", Pirámide, Madrid.
- Lloyds Register Quality Assurance Ltd (1994), *BS 5750/ISO 9000 – Setting Standards for Better Business*, Lloyds Register Quality Assurance Services Ltd, Croyden.
- Magd, H.; Curry, A. (2003), "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 6, pp. 381-390.
- Marimon, F.; Casadesús, M.; Heras, I. (2006), "ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 26, nº 2, p 141-165
- Martínez-Lorente, A.R.; Martínez-Costa, M. (2002), "Análisis de los posibles efectos de la ISO 9000 en las empresas industriales", *Congreso nacional de ACEDE 2004*, Salamanca.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T. (2000), *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*, Prentice-Hall, Madrid.

Neumayer, E.; R. Perkins (2005), 'Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000', *Economic Geography*, 81(3), 237-259.

Nottingham Trent University (1998), "U.K. Companies Register for Efficiency", *Quality Digest* (survey). Nottingham Trent University, Nottingham, Reino Unido.

Oyarzun, J. (1997), "El dumping social: estado de la cuestión", *Boletín ICE Económico*, núm. 2553.

Pan, J. (2003), "A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 8/9, pp. 564-578.

Salaheldin, S.I. (2003), "The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 266-274.

Seddon, J. (1997), "Ten arguments against ISO 9000", *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 4, pp. 162.

Singels, J.; Ruel, G.; van de Water, H. (2001), "ISO 9000 series - Certification and performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 62-75.

Taylor, W.A. (1995), "Organizational differences in ISO 9000 implementation practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 10-27.

Tsiotras, G.; Gotzamani, K. (1996), "ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 64-76.

Wayhan, V.B.; Kirche, E.T. ; Khumawala, B.M. (2002), "ISO 9000 certification: The financial performance implications", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 217-231.

Zuckerman, A. (1998), "58 multinationals question ISO 9000 registration", *Quality Progress*, Vol. 31 No.8, pp.16-21.