

El boom de la calidad en las empresas españolas



90

Marti Casadesús Fa'
Universidad de Girona



(marti.casadesus@udg.es)

The quality management boom in the Spanish industry

I. 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, pero, no obstante, según avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, llegando a casi todos los sectores económicos: servicios financieros, educación, servicios sociales, servicios sanitarios, etcétera.

En concreto, el auge de la Gestión de la Calidad (GC) en la empresa habitualmente se asocia en Europa a la implantación de Sistemas de Calidad basados en la normativa internacional ISO 9000, y a la aplicación de uno de los modelos internacionales para establecer un sistema de Gestión de la Calidad Total (GCT) en la empresa, el modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Como



Iñaki Heras Saizarbitoria
Universidad del País Vasco



(iheras@sp.ehu.es)

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En el presente artículo se analiza el impacto que ha tenido la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en las empresas españolas. Para ello, se compara el impacto de la certificación ISO 9000 y del modelo europeo de Gestión de la Calidad Total (GCT) EFQM en España respecto al resto de la UE-25. Con el objetivo de analizar las motivaciones y resultados de la implantación de dichos sistemas, se presentan los resultados de un estudio Delphi realizado a nivel nacional.

EXECUTIVE SUMMARY

In this article we analyze the impact of the implementation on Quality Management Systems (QMS) in the Spanish industry. In order to do it, we study the implementation of the famous standard ISO 9000 and the EFQM model in Spain compared with its impact in the rest of the UE-25. In spite of analyzing the motivations and the results obtained after the implementation of these Quality Management Systems, we present the results of a Delphi's national study.

CODIGOS JEL:
M100; M110



EL BOOM DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

se observará, las empresas españolas, objeto de este análisis, no han permanecido ajenas a este gran auge de la calidad, todo lo contrario, se han situado entre las líderes de este movimiento.

2. LA EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 Y EL MODELO EFQM

Las normas ISO 9000 se han venido asociando a la implantación de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad (SAC), si bien en su nueva versión del año 2000 (las normas ISO 9000:2000), conceptos como el de la mejora continua y la satisfacción del cliente, tienen un peso mayor, e incluso se han producido cambios terminológicos clave: de SAC a Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) ¿según se recoge la propia norma?, e incluso hasta erigirse en un modelo de GCT según algunos autores, afirmación no exenta de discusión y polémica. Se ha de dejar claro que las normas ISO 9000 no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, es decir, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, 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 recogidos en procedimientos estandarizados y documentados, los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. En definitiva, esta herramienta tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. A nuestro entender, está aclaración resulta del todo pertinente, ya que en no pocas ocasiones, y en ámbitos muy diversos, se han producido importantes malentendidos al respecto.

Destacar que a nivel mundial esta normativa se difundió, en una primera etapa, sobre todo por los países de la UE, centrándose en concreto en el Reino Unido, no en vano la Comisión Europea la estableció como objetivo prioritario. En 1996 los países de la UE ya acapaban más del 62 % de los certificados mundiales, de los que más del 50% habían sido emitidos en el Reino Unido (ISO, 2003).

Si bien el número absoluto de certificados ISO 9000, así como su crecimiento, suele ser el indicador más utilizado, debería relativizarse su importancia en cada país en función de sus economías. En este sentido un buen indicador puede ser la intensidad de certificación, un índice de elaboración propia que, para el caso de la UE, nos muestra la

Si bien el número absoluto de certificados ISO 9000, así como su crecimiento, suele ser el indicador más utilizado, debería relativizarse su importancia en cada país en función de sus economías. En este sentido un buen indicador puede ser la intensidad de certificación, un índice de elaboración propia que, para el caso de la UE, nos muestra la

Si bien el número absoluto de certificados ISO 9000, así como su crecimiento, suele ser el indicador más utilizado, debería relativizarse su importancia en cada país en función de sus economías. En este sentido un buen indicador puede ser la intensidad de certificación, un índice de elaboración propia que, para el caso de la UE, nos muestra la

92

Las empresas implantan sistemas de calidad para mejorar su gestión interna y su imagen

relación entre el porcentaje de certificados ISO 9000 de cada país, y el porcentaje de participación de estos al Producto Interior Bruto (PIB) total de la UE. Analizando dicho registro para el año 2003, tal y como se muestra en la figura 1 destacan, por orden, Hungría, Malta, la República Checa y Italia. España se encuentra entre los seis países de la UE-25 de mayor intensidad de certificaciones, a muy poca distancia de los mencionados líderes. Ello se debe especialmente al gran aumento en el número de certificaciones en los últimos años, siendo unos de los países junto con Italia en los que más ha crecido dicho valor, contrastando con países como Alemania o el Reino Unido, líderes indiscutibles en los últimos años, en los que se detecta una clara disminución de la certificación en el último período. Ello parece indicar unos primeros síntomas de "cansancio" respecto a la certificación de sistemas de gestión en los países más industrializados.

En cuanto a la GCT, se la podría definir, en un ejercicio de síntesis, como una forma de gestión que promueve la mejora continua de los productos, servicios, procesos, sistemas y personal implicado, siendo esta mejora el medio utilizado para conseguir aumentar la competitividad.

PALABRAS CLAVE

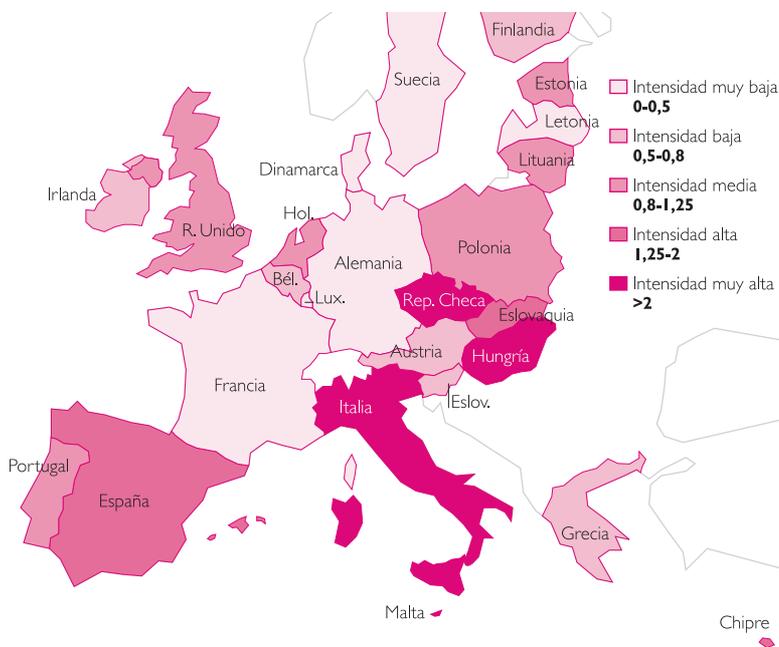
Calidad, ISO 9000, EFQM, Delphi, Sistema de Gestión

KEY WORDS

Quality, ISO 9000, EFQM, Delphi, Management System

Figura 1

Intensidad de certificados en los estados de la UE para el año 2003.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del 12 informe sobre la evolución mundial de las certificaciones ISO 9000 e ISO 14000 de ISO (2003) para las certificaciones ISO 9000, y de Eurostat (2004) para el PIB de los países de la UE.

EL BOOM DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Existen múltiples modelos para aplicarla en las empresas, pero los más conocidos a nivel internacional son los basados en las guías o modelos creados por los diferentes organismos que promueven su implantación, y que convocan premios a la excelencia. A nivel internacional destacan los premios Malcom Baldrige, Deming y los otorgados por la EFQM.

Al analizar la evolución de la utilización del modelo EFQM en España, al no tratarse de un modelo certificable, y no existir un registro unificado donde se recojan datos relativos al número de empresas que implantan en sus organizaciones dicho modelo, no sé puede realizar tal y como se ha llevado a cabo para la ISO 9000. Ahora bien, sí que se pueden extraer algunos datos de interés al respecto, por ejemplo a partir de la información relativa a los reconocimientos otorgados por las diferentes organizaciones de ámbito nacional e internacional.

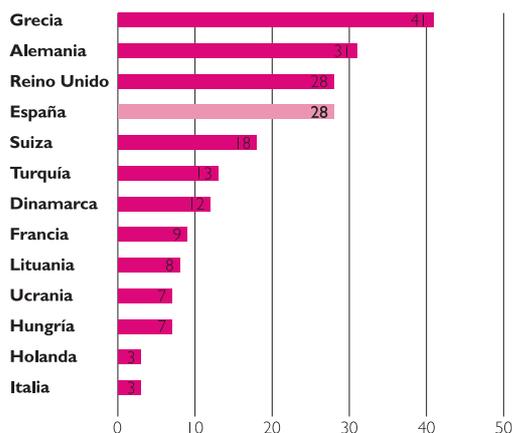
Así, por ejemplo, resultan destacables a nivel europeo los premios a la implantación de la GCT "European Quality Award" otorgados por la EFQM. Del análisis de la evolución de estos reconocimientos se desprende el peso importante de las empresas españolas en el movimiento de la calidad europeo. Para realizar este análisis hemos acudido a una base de datos de la EFQM (EFQM, 2005) en donde se recoge información relativa a empresas exitosas en cuanto a la calidad ("Successful Organisations Database"), organizada en cuatro categorías diferentes (de menor a mayor nivel: "Discover Committed to Excellence", "Recognised for Excellence", "European Quality Awards Finalists" y "European Quality Awards Winners"). Destaca dentro de esta base formada por 226 empresas, tal y como se muestra en la figura 2, el liderazgo de las empresas griegas, las empresas Alemanas con 31 y las del Reino Unido y de España con 28 representantes.

En relación a las dos categorías de mayor nivel, las correspondientes al "European Quality Awards Finalists" o "European Quality Awards Winners", hay que destacar que en esta base de datos se encuentran cuatro empresas españolas que han obtenido el "European Quality Awards Winners" (Irizar, Solvay Martorel Site, ASLE y Microdeco) y otras seis finalistas (Renault motores, Schinder, Fagor electrodomésticos, Fundación Novia Salcedo, Norbolsa y Begoñaspi).

Por otro lado, otro hecho que viene a demostrar la importancia que tiene España en el

Figura 2

Organizaciones reconocidas por la EFQM como exitosas en cuanto a la calidad entre los años 2000 y 2004. N° empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Successful Organisations Database (EFQM, 2005).

movimiento de calidad europeo radica en que de las 680 organizaciones que pertenecen a la EFQM, 48 son españolas.

3. LA MOTIVACIÓN Y LOS RESULTADOS

Son muchos los estudios a nivel internacional, que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de estos modelos de la calidad². A nivel nacional también se han llevado a cabo interesantes estudios al respecto; en las tablas 1 y 2 se recogen de forma resumida sus conclusiones. Como se puede observar, no existe un consenso respecto a las conclusiones de estos estudios: algunos subrayan que son los factores de tipo externo (presión y exigencia de los clientes, presión de la competencia, imagen, etcétera) las razones por las que se implantan este tipo de modelos de GC, mientras que otros estudios subrayan la influencia de los factores de tipo interno. En cuanto a los resultados, se podría afirmar otro tanto: muchos son los estudios más o menos rigurosos que se dedican a subrayar el impacto positivo de estos modelos en la rentabilidad de las empresas, pero tampoco faltan estudios que establecen una causalidad directa entre la implantación de estos modelos y la quiebra de las empresas.

Evidentemente, la falacia post-hoc ergo propter (posterior, luego provocado por ello) revolotea sobre estas afirmaciones. Se ha de subrayar, además, que la mayor parte de dichos estudios se basan en encuestas dirigidas a los directivos de las empresas, por lo que, a nuestro entender, cuentan con una posible debilidad y distorsión metodológica al tomar sólo como base las opiniones de los directivos de las empresas



Tabla 1. Principales estudios nacionales que analizan la motivación para la implantación de la GC

ESTUDIO	MOTIV. INTERNAS	MOTIV. EXTERNAS	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
Casadesús, Giménez et al. (2001) 502 empresas catalanas y vascas		X	Encuesta postal a directivos y a organismos certificadores. Estudio de casos.	Las motivaciones son variadas, de tipo externo e interno. Las principales: la mejora de la eficiencia interna de la empresa y las exigencias de los clientes. Los organismos certificadores opinan que la motivación fundamental se debe a las exigencias de los clientes.
Escanciano, Fernández et al. (2001) 749 empresas españolas	X		Encuesta postal a directivos	Los factores motivacionales internos tienen mayor peso que los externos. Destacan la mejora del producto y servicio ofrecido, así como la mejora de los procesos de trabajo internos.
Llopis y Tarí (2003) 106 empresas alicantinas	X	X	Encuesta postal a directivos	La imagen de calidad y la mejora de la gestión de los procesos destacan por ser las dos principales motivaciones a certificarse. Destaca cómo la certificación no está únicamente motivada por factores externos.

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

EL BOOM DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Tabla 2. Estudios nacionales que analizan los efectos de la implantación de la GC sobre los resultados

ESTUDIO	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
Martínez-Lorente et al (2000) 217 empresas españolas	Encuesta postal a directivos	La GC tiene efectos positivos sobre los resultados operacionales y sobre los económico-financieros.
Merino (2001) 1.000 empresas españolas	Encuesta postal a directivos. Estudio de casos.	Existen diferencias sectoriales importantes entre las prácticas de GC y su influencia sobre los resultados. Las empresas que logran mayores índices en implantación de GC obtienen mejores resultados.
Casadesús et al (2001) 502 empresas catalanas y vascas	Encuesta postal a directivos	El 65% de las empresas han obtenido mejoras, tanto internas como externas, al implantar la ISO 9000. Se destaca la relación entre los beneficios y la motivación, ya que las empresas que se certifican por motivaciones internas obtienen mayores beneficios.
Escanciano, Fernandez et al. (2001) 749 empresas españolas	Encuesta postal a directivos	La ISO 9000 produce beneficios sobre los clientes, trabajadores, proveedores, las condiciones de trabajo y la eficiencia. Asimismo, señala que el grado de satisfacción que obtienen las empresas depende del avance de éstas hacia la GCT.
Tarí y Molina (2002) 106 empresas alicantinas	Encuesta postal a directivos	Las empresas alicantinas que realizan prácticas de GC han mejorado los resultados del negocio, la satisfacción de los clientes, de los empleados y del impacto social.
Heras et al (2004) 800 empresas vascas	Análisis de bases de datos comerciales	Las empresas certificadas son más rentables que el grupo de control de empresas no certificadas antes y después de la certificación.
Martínez-Lorente y Martínez (2002) 442 empresas españolas	Encuesta postal a directivos y bases de datos	La GCT tiene un efecto positivo sobre los resultados operativos. No obstante, la aplicación simultánea de sistemas conforme a la normativa ISO 9000 y de GCT anula estos efectos positivos
Casadesús et al (2004) 399 empresas catalanas	Encuesta postal a directivos	Análisis de la percepción de beneficios y costes al implantar ISO 9000, en comparación con un estudio de 1998. Existe un importante descenso en la percepción de los beneficios aportados.

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

involucradas en el proceso de implantación sobre los efectos del propio proceso. Por estos dos motivos, resulta interesante profundizar en el análisis con nuevas metodologías como la que recogemos brevemente, basada en la opinión de un grupo de expertos que tienen distintas funciones en el proceso de implantación de modelos de GC, de forma que podamos analizar los resultados de la implantación de estos modelos de una forma más amplia.

4. UN ESTUDIO DELPHI

Nos referimos, en concreto, a la metodología Delphi, una técnica de investigación muy utilizada en ámbitos como la medicina o la sociología, que no ha sido muy utilizada en el ámbito de organización de empresas. En sus inicios, su utilización se centró en estudios de prospectiva tecnológica, si bien su potencialidad es mucho más amplia. De hecho, hay que señalar que también se aplicó este método en el análisis de cuestiones relacionadas con la educación, el funcionamiento de la administración pública u otros aspectos económicos y empresariales.

Según la definición clásica, el método Delphi consiste en un método

general para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que éste sea efectivo para permitir a un grupo de individuos, que funcionan como un todo, abordar problemas complejos. Mediante este proceso sistemático, mostrado en la figura 3, se intenta lograr un consenso de grupo que dará como resultado una investigación más abierta y profunda, ya que cada uno de los miembros del grupo aporta nuevos aspectos que serán investigados en las fases posteriores de la investigación. Es una metodología cualitativa que se busca la representatividad social de los expertos del área investigada, en lugar de la representatividad estadística de la metodología cuantitativa. No obstante, en un gran número de estudios cuantitativos subyace esta representatividad social, toda vez que suelen ser los agentes concretos de las instituciones estudiadas quienes participan en ellos, a los que se les atribuye la representatividad de una organización determinada.

Para llevar a cabo la presente investigación se formó un panel de expertos formado por 27 profesionales y especialistas relacionados con la GC de la Comunidad Autónoma del País Vasco: directivos de empresas, consultores, certificadores, especialistas académicos, evaluadores de Euskalit y miembros de instituciones como Euskalit y el Cluster del conocimiento. El estudio se centró en el País Vasco por tratarse de una de las regiones españolas donde más impulso y desarrollo ha tenido la GC. De cara a enriquecer la investigación, se realizó también un conjunto de entrevistas personales.

De la opinión del panel de expertos se desprende, en síntesis, que la motivación para implantar la ISO 9000 y el modelo EFQM difiere notablemente. Los miembros del panel consideran que la razón principal que tienen las empresas para implantar la normativa ha sido la presión o exigencia de los clientes, las mejoras de imagen que produce la certificación constituye la segunda causa fundamental que lleva a las empresas a certificarse. Con respecto a este hecho un experimentado consultor nos señalaba que:

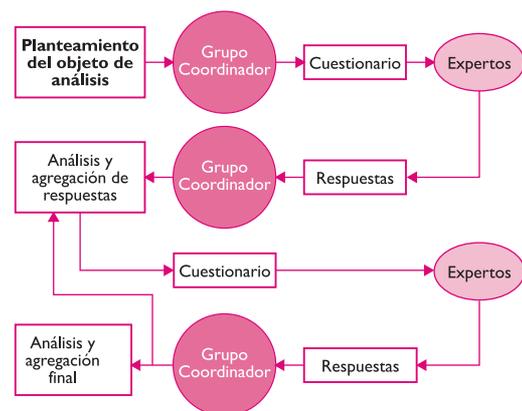
"...las empresas consideran la certificación como una oportunidad de mejorar su imagen, es por ello que una vez obtenido el certificado lo publicitan, incluso en muchos casos como si de un label de producto se tratará, pese a que la norma lo prohíbe expresamente".

En definitiva, en opinión del panel las



Figura 3

Proceso de comunicación en un Estudio Delphi.



Fuente: Adaptado de Landeta (1999).

EL BOOM DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

empresas se certifican más por razones externas que por razones internas. En cuanto a las motivaciones para implantar el modelo EFQM, se otorga un peso importante a la influencia de los factores de tipo externo en el proceso de implantación de modelos GCT, si bien a los factores de tipo interno se les otorga mayor importancia que la que se le concedía para el caso de la ISO 9000. Dos de las principales motivaciones de las empresas están relacionadas con la mejora interna de la empresa, con aspectos genéricos como la mejora de la organización y gestión de la empresa y la posibilidad de dotar a la empresa de un marco estratégico para su desarrollo. Por otro lado, los expertos también otorgaron un peso importante a la motivación relacionada con la mejora de la imagen de calidad que se ofrece en el mercado.

En cuanto a los resultados, tal y como se muestra de forma resumida en las tablas 3 y 4, los expertos opinan con un cierto consenso que implantación de los modelos de GC influye de forma positiva en los resultados de las empresas, principalmente mediante la mejora de las operaciones, la eficiencia y los costes de las actividades internas de la empresa. Con todo, el efecto directo sobre los resultados económicos no resulta tan claro, sobre todo para el caso de la implantación de la ISO 9000. Desde luego para este caso los expertos consultados discrepan con lo teoriza-

98

Tabla 3. Opiniones principales acerca de la influencia de la ISO 9000 en los resultados de las empresas

	OPINIÓN GENERAL	GRADO DE ACUERDO
Efectos sobre las operaciones	Tiene efectos positivos ya que se ejerce un mayor control y seguimiento sobre el procesamiento de órdenes y mejora la seguridad de las operaciones.	D ●●●●○ E ●●●●○ C ●●●●● Ea ●●●●○ A ●●●●○ Mi ●●●●○
	Contribuye a disminuir el plazo de entrega y los errores y defectos.	D ●●●●○ E ●●●●○ C ●●●●● Ea ●●●●○ A ●●●●○ Mi ●●●●○
Efectos sobre los resultados económicos	La implantación de la normativa ISO 9000 no tiene consecuencias importantes sobre los resultados económico-financieros.	D ●●●●● E ●●●●● C ●●●●● Ea ●●●●● A ●●●●● Mi ●●●●○
Efectos sobre los trabajadores	La implantación de la normativa ISO 9000 no tiene consecuencias importantes sobre los trabajadores si bien estos en muchos casos se sienten más controlados.	D ●●●●○ E ●●●●○ C ●●●●○ Ea ●●●●● A ●●●●○ Mi ●●●●○
Efectos sobre los clientes	Tiene efectos positivos ya que ayuda a disminuir las quejas y a aumentar la repetición de las compras.	D ●●●●○ E ●●●●● C ●●●●○ Ea ●●●●● A ●●●●○ Mi ●●●●○
Efectos sobre la imagen	La certificación provoca una mejora de la imagen. Por ello, en muchos casos se utiliza como una importante herramienta publicitaria.	D ●●●●○ E ●●●●○ C ●●●●● Ea ●●●●● A ●●●●○ Mi ●●●●○
Efectos sobre la calidad de los productos y servicios	Al aumentar el control de las operaciones y de los materiales, se reducen los defectuosos y también se mejora la calidad de los productos y servicios finales.	D ●●●●○ E ●●●●○ C ●●●●● Ea ●●●●○ A ●●●●○ Mi ●●●●○

Notación: D: Directivos; C: Consultores; A: Auditores; E: Evaluadores; Ea: Especialistas académicos y Mi: Miembros de instituciones.

do en la literatura, o lo argumentado en algunos estudios empíricos basados en encuestas a directivos de empresa, o incluso basados en la utilización de otras fuentes de información como las bases de datos comerciales de información económico-financiera.

Existe un grado de consenso muy elevado al señalar la importancia de la implantación de los modelos sobre la imagen de calidad de la empresa en el mercado. Con todo, según algunos expertos consultados la imagen per se que los reconocimientos asociados a estos modelos (ya sean certificados o premios) transmiten no es estática; en este sentido, la analogía económico-financiera parece clara: el valor del certificado o premio es inversamente proporcional al número de certificados o premios en circulación. En este sentido, parece que la normativa ISO 9000 está acercándose a su fase de declive, si analizamos su evolución desde la perspectiva de los ciclos de vida de las herramientas de gestión.

Entendemos que el estudio que aquí sintetizamos, que utiliza una metodología de investigación novedosa en el ámbito, puede servir para arrojar más luz sobre este interesante tema de estudio, en el que, tal y como hemos señalado, existe cierta confusión.

La utilización de paneles de expertos formados por profesionales de perfiles diferentes enriquece a nuestro entender de forma importante el análisis de este tema de investigación. En efecto, hemos podido observar que las opiniones recogidas a través de esta metodología son más complejas y que aportan un mayor grado de reflexión que las opiniones recogidas a través de otras metodologías que utilizadas habitualmente (por ejemplo la encuesta postal o personal).

5. EL FUTURO DE LA CALIDAD

Desde el ámbito empresarial y académico más de uno se pregunta si el gran boom de la calidad está tocando a su fin. Parece que no se trata, desde luego, de una moda efímera. Una de esas típicas modas del management que tanto interés han despertado como objeto de estudio en los ámbitos académicos. A nuestro entender se podría afirmar que algunas herramientas y técnicas concretas asociadas a la calidad han vivido periodos de auge y de declive muy acentuados, muy característicos de las modas. También se podría hacer referencia al boom vivido por la GCT o a la propia isomanía vivida en años no tan pretéritos. Bien, hay algo de efecto moda en todo ello, pero no todo es moda.

Con todo, ya hay quien ha decretado el fin de la calidad, y eso sí, presagia el surgimiento de una nueva filosofía, unas nuevas siglas, nuevas técnica o herramientas infalibles, cual vendedor de lociones milagrosas se tratara. Y esto sucede con la calidad en general, así como con algu-



EL BOOM DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Tabla 4.: Opiniones principales acerca de la influencia del modelo EFQM en los resultados de las empresas

	MODELO EFQM	GRADO DE ACUERDO
Efectos sobre las operaciones	Tiene efectos positivos ya que contribuye a la reducción de costes, de errores y defectos y del plazo de entrega, así como al aumento de la seguridad de las operaciones.	D ●●●○○ E ●●●●○ C ●●●●○ Ea●●●●● A ●●●●○ Mi●●○○○
Efectos sobre los resultados económicos	La GCT contribuye a fortalecer la relación entre clientes y proveedores lo que afecta positivamente a la cifra de facturación y a la rentabilidad.	D ●●●●○ E ●●●●● C ●●●●○ Ea●●●●● A ●●●●○ Mi●●○○○
Efectos sobre los trabajadores	Se observa una mayor implicación de los empleados en la empresa lo que contribuye a mejorar su aportación de sugerencias, seguridad en el trabajo, motivación y satisfacción.	D ●●●●○ E ●●●●● C ●●●●○ Ea●●●●○ A ●●●●○ Mi●●○○○
Efectos sobre los clientes	La satisfacción del cliente aumenta tras la implantación. Además, entre otros aspectos se observa una mayor repetición de sus compras y una disminución de las quejas realizadas.	D ●●●●○ E ●●●●● C ●●●●○ Ea●●●●● A ●●●●○ Mi●●○○○
Efectos sobre la imagen	La imagen de marca mejora por dos motivos: Por un lado, contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes y por otro, los reconocimientos obtenidos por algunas de estas empresas les permite obtener una situación preferente.	D ●●●●● E ●●●●○ C ●●●●● Ea●●●●● A ●●●●● Mi●●●●●
Efectos sobre la calidad de los productos y servicios	La implantación contribuye a adecuarse en mayor medida a los objetivos del cliente, por lo que se mejora la calidad de los productos o servicios.	D ●●●○○ E ●●●○○ C ●●●●○ Ea●●●●○ A ●●●●○ Mi●●○○○

Notación: D: Directivos; C: Consultores; A: Auditores; E: Evaluadores, Ea: Especialistas académicos y Mi: Miembros de instituciones

100

nas ideas y técnicas respecto a la calidad en particular.

Está por ver, por ejemplo, si la nueva versión de la norma del año 2000 supondrá una reactivación, "una nueva oleada de certificaciones", en palabras de un experto consultado, en las empresas españolas o si por el contrario, la disminución de certificados ISO 9000 en el último año en países líderes como Alemania hace presagiar un cambio de tendencia. Por otra parte, la implantación de modelos de GCT basados en el modelo EFQM, parece encontrarse en una fase anterior, de gran crecimiento, y debido al gran impulso que está recibiendo por parte de diferentes organismos institucionales, se le puede augurar, un futuro más prometedor.

Digan lo que digan, la experiencia, la práctica y el trabajo del día a día de miles de organizaciones confirman que la calidad ha enraizado en la gestión empresarial. De hecho se trata de un concepto que en algunos sectores de actividad ha tenido tal repercusión que ha llegado a confundirse con el término gestión o dirección. Esto ha sucedido, por ejemplo, en el ámbito socio sanitario, donde los avances y la profesionalización de la dirección y gestión de centros se han producido, de alguna manera, de forma paralela al proceso de introducción de sistemas y modelos de GC. Y claro, poca gente cuestiona si la dirección o la gestión, en general, están o no de moda, o si lo están la gestión financiera, la gestión de personas o recursos humanos o la propia gestión comercial.

Simplemente son labores que se han de llevar a cabo para que la empresa avance.

Bibliografía

Casadesus, M., Gimenez, G. y Heras, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry". *European Business Review*, 13, pp. 327-336.

Casadesús, M.; Heras, I. y Arana, G. (2004), "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal ", Congreso nacional de ACEDE 2004, Murcia.

Escanciano, C., Fernandez, E. y Vazquez, C. (2001): "ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey". *The TQM Magazine*, 13(3), pp. 192-200.

European Foundation for Quality Management (2005): [Homepage of EFQM], [Online]. <http://www.efqm.org/> [08/02/2005]

Eurostat (2004): Eurostat yearbook 2004, The statistical guide to Europe, Bruselas.

Heras, I.; Casadesús, M y Marimon, F. (2004), "Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 18.

ISO (2003): "The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certifications: 12th cycle", ISO, Geneva.

Landeta, J. (1999): *El método Delphi*, Ariel, Barcelona.

Llopis, J. y Tari, J.J., 2003. The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality*, 20(3).

Martínez-Lorente, A.R.; Dewhurst, F.W. y Gallego-Rodríguez, A. (2000): "Relating TQM, Marketing and Business Performance: An Exploratory Study", *International Journal of Production Research*, vol. 28, nº 14.

Martínez-Lorente, A.R. y Martínez-Costa, M. (2002): "Análisis de los posibles efectos de la ISO 9000 en las empresas industriales", Congreso nacional de ACEDE 2004, Salamanca.

Merino, J. (2001): "La calidad en la empresa española". Fundación BBV. Bilbao.

Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002): "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 7.

Tarí, J.J. y Molina J.F. (2002): "Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms". *The TQM Magazine*. Vol. 14, nº 4.

1. Autor de contacto: Departamento de Organización de Empresas; Universidad de Girona; Av. Lluís Santaló, s/n 17071 Girona (España)

2. La revisión de la literatura más reciente es la realizada por Sila y Ebrahimpour (2002) donde se analizan 347 artículos publicados entre 1989 y 2000.

