

CONSECUENCIAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMATIVA ISO 9000 EN CATALUÑA¹ Y BÉLGICA. ESTUDIO EMPÍRICO

G. Giménez , M. Casadesús , R. de Castro
Universitat de Girona

RESUMEN

Durante los últimos años se ha observado como el concepto de "Calidad" ha surgido con mucha fuerza en toda Europa, especialmente la normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000. Este artículo se ocupa de valorar hasta que punto, ha merecido la pena la implicación y el cumplimiento de dicha normativa. Para ello se estudia cuál es la motivación que lleva a las empresas a certificarse según la normativa ISO 9000, y cuáles son los efectos una vez se ha obtenido el preciado certificado.

La Universidad de Girona con la colaboración del Centre Català de la Qualitat de la Generalitat de Catalunya, ha realizado un estudio empírico a todas las empresas certificadas en Cataluña, del cuál se han obtenido los resultados que se exponen. Los resultados referentes a las empresas belgas están extraídos del estudio empírico realizado por los profesores D.Vloeberghs y J.Bellens.

INTRODUCCION

La fuerte competitividad reinante actualmente en el mercado mundial ha hecho que la calidad se haya convertido en una exigencia creciente de los mercados y de los clientes. Grandes empresas y PYMES se han visto obligadas a abrir sus puertas a algo nuevo: la cultura de la calidad, mensaje que muy a menudo se ha asociado a las siglas de la conocida normativa ISO 9000. Prueba de ello, es el gran número de empresas industriales y de servicios, así como de instituciones de la administración que han implementado sistemas de aseguramiento de la calidad conforme los estándares indicados por dicha normativa.

En 1994 se certificaron ISO 9000 más de 45.000 empresas en todo el mundo. Actualmente ya son más de 4.000 las empresas españolas certificadas, y su crecimiento es aún exponencial. Poco a poco, y bajo estas siglas se ha ido extendiendo la idea distorsionada de que estas significan calidad y todo lo que se sitúa fuera de este contexto no es más que una muestra de baja calidad. Por otra parte, los empresarios ofrecen frecuentemente la imagen de estar muy orgullosos al obtener el certificado según esta normativa: "Nosotros hacemos calidad, estamos certificados y únicamente trabajamos con proveedores certificados", mientras que entre ellos los comentarios son del estilo: "La ISO es muy cara", "Además aumenta el papeleo y la burocracia", "Solamente es útil en empresas muy grandes", "Con la ISO 9000 la empresa no tiene garantías de satisfacción del cliente".

Según dos responsables del organismo de acreditación francés AFAQ (Berny, L., Peyrat, O., 1995), muy a menudo se culpa injustamente a la normativa ISO 9000 de muchas otras cosas que se pueden resumir en las siguientes: ser una moda, un factor de rigidez, una fuente de descalificación para el trabajador, un retorno al taylorismo, no garantizar la calidad del producto y tener un coste elevado.

Parece ser que dicha normativa también conlleva todo un conjunto de ventajas: mejorar la imagen de calidad de la empresa, mejora de los procedimientos internos de las empresas, mejor conocimiento de la calidad ofrecida y de la satisfacción del cliente, ... Ahora bien, ¿cuál es la motivación que lleva a las empresas a certificarse según la normativa ISO 9000?, Y más aún ¿se cumplen las expectativas que ofrece la ISO 9000 una vez la empresa ha obtenido el certificado?, ¿Qué beneficios obtienen las empresas una vez certificadas?. Todo ello tiene difícil respuesta, y más aún si se considera que estudios recientes (Commission of the European Communities, 1997), demuestran que muchas veces las PYMES adoptan la ISO 9000 exclusivamente forzadas por sus clientes, y no a partir de la convicción de que aporten algún beneficio.

Pero, ¿realmente compensa la implicación y el cumplimiento de esta normativa? A pesar de las diversas opiniones que se pueden contrastar, no se puede ignorar una de las aportaciones más importantes que está haciendo la normativa ISO 9000: Constituye el primer paso hacia la gestión de la calidad, un

¹ Este artículo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación CICYT de referencia SEC96-1005: "La introducción de una cultura de calidad e innovación en la empresa. Efectos sobre la estructura organizativa y la competitividad", en la cual los autores figuran como investigadores

paso que muchas veces se hace más por supervivencia en el mercado que no por propia conciencia de mejora.

Por otra parte son muchos los expertos (Deming, W.E., 1989) que nos han recordado desde hace bastantes años que la mejora de la calidad implica un aumento de la productividad y de la competitividad, en definitiva una mejora de la excelencia empresarial. Ahora bien, lo que no está claro es si sucede lo mismo en las empresas que se implican en la calidad mediante el cumplimiento de la normativa ISO 9000, es decir, ¿cuáles son las consecuencias de la implementación de la normativa ISO 9000?. Estas respuestas no son sencillas de obtener, y de hecho las opiniones son muy confusas.

METODOLOGIA

Para analizar todas las cuestiones que se engloban en la pregunta anterior, Vloeberghs y Bellens (1996) realizaron un estudio empírico en Bélgica, donde se planteaban toda una serie de preguntas relativas a las empresas certificadas hasta el momento en aquel país. Se envió un cuestionario a los responsables de los departamentos de aseguramiento de la calidad de las 689 empresas certificadas. El mailing incluía todas las empresas belgas certificadas según la normativa ISO9001 o ISO 9002 hasta del 30 de Junio de 1994 (las empresas certificadas según ISO9003 no fueron incluidas). El propósito de la encuesta fue obtener una visión general de cual había sido la evolución la normativa ISO9000 y cuales eran las opiniones y enfoques de los responsables de calidad de las empresas.

La encuesta obtuvo una tasa de respuesta del 42%, o en total 290 empresas que conjuntamente empleaban aproximadamente unos 100.000 trabajadores. El elevado porcentaje de respuesta permitió a los investigadores realizar comentarios y valoraciones realmente representativas de la situación del sistema ISO 9000 en las empresas de Bélgica.

De los resultados obtenidos y debido a que la normativa ha ido adquiriendo cada vez más importancia y notoriedad entre las empresas, la Universidad de Girona ha decidido llevar a cabo un estudio similar en Cataluña.

La encuesta se ha dirigido a todas aquellas empresas certificadas con sede en Cataluña a 1 de enero de 1998, cerca de 1000 de las 4000 que hay certificadas actualmente en España. Dado que el tamaño de la población es accesible para un estudio de este tipo, se contempla una muestra igual al total de la población. El principal objetivo de esta encuesta es el de:

- Determinar el perfil de las empresas que están certificadas según esta normativa.
- Ver cuál es la motivación de la empresa para decidirse a implementar la normativa ISO 9000.
- Evaluar sus experiencias en la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Analizar cuáles han sido las consecuencias del cumplimiento de esta normativa.

El proceso de realización del estudio se ha dividido en tres fases principales. En una primera etapa, que se desarrolló desde mediados de 1996 hasta finales de 1997, se recogió y clasificó toda la información disponible acerca de las empresas catalanas certificadas. Para ello se contó con la colaboración del Centre Català de la Qualitat de la Generalitat de Catalunya, y de los diversos organismos certificadores acreditados que en esos momentos estaban trabajando en Catalunya (AENOR, LGAI, Bureau Veritas, Det Norske Veritas, TÜV Product Service, LRQA LTD., y SGS). También se obtuvo información de diversas visitas a empresas, que o bien ya estaban certificadas según la normativa ISO 9000, o bien estaban en trámite para ello.

Además se desarrolló un cuestionario y los distintos instrumentos de medida a utilizar, de forma que una vez recogidos los datos fuera rápida y clara la metodología a utilizar para analizarlos. Los cuestionarios se comprobaron y depuraron en unas entrevistas previas con varios empresarios.

En una segunda parte empezó en enero de 1998 y se llevó a cabo hasta mayo del mismo año. En ella se envió por correo el cuestionario a las 900 empresas certificadas en Catalunya hasta enero de 1998. Entre las encuestas enviadas, se encontraban todo tipo de empresas, de todos los sectores de actividad (industrial, servicios y ambos) y de todos los tamaños, con la única particularidad de estar certificadas según la normativa ISO 9000 y de estar ubicadas en Catalunya. Se recibieron 288 respuestas, una tasa de respuesta del 32%, un nivel más que aceptable por tratarse de encuestas tramitadas por correo.

Finalmente, en una tercera fase se trabajó en la tabulación y análisis de todos los datos recogidos.

PERFIL DE LAS EMPRESAS QUE HAN RESPONDIDO A LA ENCUESTA

Desde que la primera empresa española Soler y Palau se certificó en 1989, siendo la única certificada ese año en España, el crecimiento de número de certificados otorgados ha tenido una evolución espectacular, tanto en Catalunya como en el resto de Europa. Prueba de ello son los 429 certificados que las empresas catalanas consiguieron en 1997.

Lo primero en detectarse es la práctica habitual en muchas empresas, de certificarse según la normativa ISO 9002, y más tarde según la ISO 9001, ya que el control del diseño sigue siendo una actividad de difícil aseguramiento. En estos casos casi se podría considerar la consecución del segundo certificado, como una "ampliación" del primero. Además, se debe destacar que en Cataluña, la certificación según ISO 9003 es casi anecdótica, únicamente 2 empresas, frente a las 259 certificadas ISO 9001 y las 639 ISO 9002.

En lo referente al tamaño de las empresas, se observa que, si bien en un principio la mayoría de las certificadas fueron empresas "grandes" (tanto en Cataluña como en Bélgica), o de más de 300 empleados, poco a poco la ISO 9000 se ha convertido también en una normativa para otras bastante más pequeñas. Actualmente el mayor grupo lo forman las medianas empresas, de entre 100 y 200 trabajadores, aunque cabe destacar que no es nada despreciable el número de empresas que se están certificando en los últimos años de menos de 15 trabajadores, algunas de ellas con solo 3 o 4 asalariados.

Así mismo, del estudio se desprende que si bien durante los primeros años de implantación de la normativa ISO 9000 parecía como si esta solamente estuviera diseñada para empresas productivas, en los últimos años son muchas las de servicios que se han certificado, pasando del 8% en 1994 en Bélgica y Cataluña, al 25% en Cataluña en 1998. Entre ellas cabe destacar la gran cantidad de empresas del sector de transportes que lo han conseguido últimamente, sin duda debido a la gran competitividad de este sector, y a los numerosos clientes potenciales que hay en el resto de Europa, que cada vez más exigen a sus proveedores la certificación ISO 9000.

¿PORQUÉ LAS EMPRESAS DECIDEN IMPLANTAR LA ISO9000?

En un principio, podría parecer que los objetivos de las empresas al implicarse en la ISO 9000 fueron los de mejora de la calidad ofrecida al cliente, mediante una mejora del producto ofrecido, o del servicio. El análisis planteado evidencia un abanico de motivaciones mucho más amplio. Estas se han clasificado en internas y externas, aunque en realidad puede haber un cierto nivel de interacción entre ellas. Los motivos internos hacen referencia a la mejora de los procesos, procedimientos y gente que forma la propia organización, mientras que los motivos externos son función del ambiente en que las empresas trabajan y a la imagen de calidad que dan al exterior, por bien fundada o no que esta sea.

Los resultados del estudio belga, que apuntaban que las motivaciones externas eran de gran importancia en la obtención del certificado, son acentuados todavía más en el caso de las empresas catalanas (Tabla 1)². En el 58% de los casos los factores externos fueron considerados más importantes que los internos. Esto confirma el gran valor comercial que ha representado la certificación ISO9000 desde su creación. Para muchas empresas, el hecho de obtener el certificado parece ser más una cuestión de marketing y de obtención de nuevos clientes que una manera de mejorar la eficiencia y la gestión de la calidad en la empresa.

TABLA 1: MOTIVACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA ISO 9000

	PORCENTAJE		
	CATALUÑA	BÉLGICA	TOTAL
MEJORA DE LA EFICIENCIA Y EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN	16	27	22
MEJORA DE LA IMAGEN DE CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	21	19	20
REQUISITOS DEL CLIENTE	20	19	19
DECISIÓN A NIVEL CORPORATIVO	11	14	13
MEJORA DE CALIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS	13	8	11

² En referencia a los gráficos de este artículo, es necesario remarcar que el estudio belga obtuvo 290 encuestas válidas frente a las 288 obtenidas en Cataluña. Conscientes de esta diferencia, se ha considerado que el número de respuestas era el mismo

	PORCENTAJE		
	CATALUÑA	BÉLGICA	TOTAL
PRIMER PASO HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	11	9	10
CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA RED COMERCIAL	6	3	5
REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS	1	1	1
TOTAL FACTORES EXTERNOS DE MOTIVACIÓN	60	56	58
TOTAL FACTORES INTERNOS DE MOTIVACIÓN	40	44	42

La tabla muestra que para aproximadamente el 40% de las empresas, la causa principal de su certificación ha sido la mejora de la imagen de calidad ofrecida al mercado, más que la mejora real de la calidad, por ejemplo, disminuir el número de productos defectuosos solamente se considera importante en cerca de un 1% de las ocasiones. De todos modos, esta búsqueda de mejora de la imagen a través del cumplimiento de la normativa no tiene porque ser negativa si va acompañada de una mejora real de la calidad, tanto en el ámbito interno como de apariencia externa.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMATIVA ISO9000

Para implementar el sistema de calidad, más de un 80% de las empresas han utilizado los servicios de un consultor en algún momento de la implantación: Un 17% totalmente, un 43% moderadamente y un 21% ocasionalmente. Se observa que un 92% de las empresas pequeñas utilizaron consultores externos para la implementación, mientras que la mayoría de las de mayor tamaño prescindieron de ellos. Además se debe tener en cuenta que muchas de las empresas que forman parte de un grupo multinacional, aprovecharon los recursos y conocimientos de sus aliados internacionales, ahorrándose de esta forma los servicios de las consultoras.

En un 57% de los casos se ha buscado la ayuda de un asesor externo debido sobretodo a la nula experiencia y falta de conocimientos en este nuevo campo de la gestión de la calidad. Cabe considerar que hasta la aparición de la normativa ISO 9000 no había existido por parte de ninguna institución ayudas a la mejora de la calidad de las empresas, y palabras que ahora nos resultan tan familiares como "Quality Assurance" o "Total Quality Management", no eran habituales en el vocabulario empresarial. También debe destacarse, que las empresas que han considerado el asesoramiento por parte de un consultor externo como una oportunidad de mejora, el 24 % de los casos, son mayoritariamente las de menor número de empleados, que muchas veces son seguidoras de las grandes multinacionales líderes en sus sectores.

Pero a pesar de todo, ¿porqué se ha escogido a un consultor o a otro?. Se ha podido comprobar que, en la mayoría de los casos, se ha decidido en función de la imagen que éste pudiera dar, y por que aseguraba la certificación, más que por las mejoras que se creía que podría aportar. Estos resultados coinciden totalmente en el caso de las empresas catalanas y las belgas, con lo que se puede intuir la tendencia en el resto de Europa, al mismo tiempo que se desprende que las motivaciones para obtener el certificado casi no han variado en los últimos tres años.

Básicamente se han utilizado consultores externos a la empresa para la realización de tareas de información y formación, un 35% de los casos, así como para la coordinación de toda la implementación del sistema, un 33%. Evidentemente el diseño del manual de calidad y de procedimientos por parte de los consultores se ha realizado en bastantes menos ocasiones, un 13%, ya que su desconocimiento de los procesos de fabricación en profundidad es un escollo muy difícil de superar.

Una vez el sistema ya se puede considerar implementado, las empresas deben escoger un u otro Organismo certificador. Hay que destacar la poca importancia que han tenido factores que a priori podrían haber parecido importantes, como la relación servicio ofrecido - precio en la elección del organismo, un 6%, y la proximidad geográfica de dicho organismo, un 7% de los casos. En más de un 60% de las ocasiones, las empresas han escogido un organismo certificador u otro por una de estas dos razones: o por su imagen o por su reconocimiento mundial, prácticamente las mismas razones por las que con anterioridad se había elegido un consultor externo u otro. Ello confirma la necesidad práctica de las empresas de no solamente cumplir con unos estándares de calidad básicos, sino ponerlo en conocimiento de los demás utilizándolo a la vez como arma de marketing y de diferenciación respecto la competencia. Esta diferenciación puede llegar hasta el extremo de considerar algunos de los organismos certificadores como de mejor "calidad" o más "estrictos" que no otros, tal y como se desprende de algunas de las encuestas recibidas, por lo que la elección de uno de ellos no es tan trivial como podría parecer en un principio.

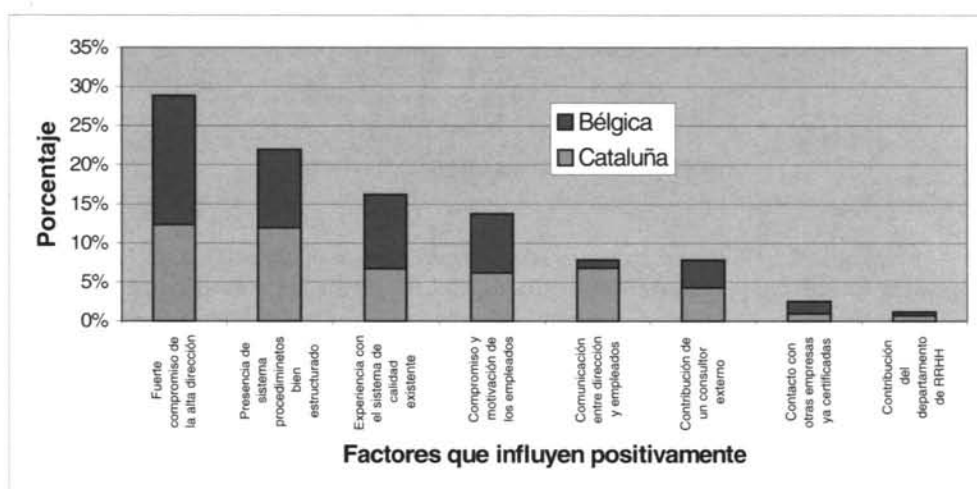
Durante el proceso de implementación de la ISO 9000, hay dos factores que se consideran extremadamente importantes: el tiempo total necesario para implementar el sistema y los costes asociados.

La media de tiempo de implementación es de unos 770 días, y la de los costes debidos a la implementación se aproximan a los 40.000 Euros, aunque estos son directamente proporcionales al tamaño

de la empresa. A pesar de ello las causas que pueden hacer prolongar o reducir estos tiempos y costes de implementación son prácticamente las mismas para todas las empresas .

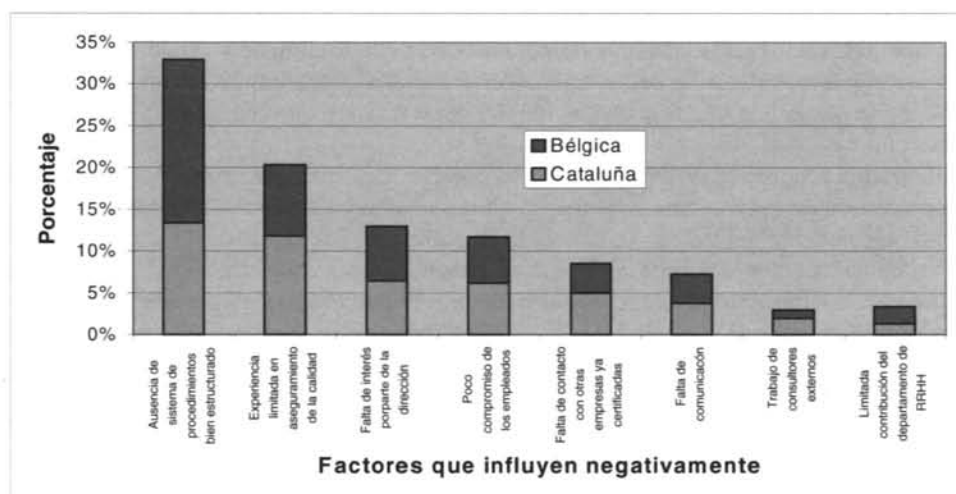
Se observa que el factor más importante para obtener una rápida consecución de la certificación (Figura 1), a un precio razonable, es la fuerte implicación de los altos cargos de la empresa en el proyecto. Otros factores también importantes en el mismo sentido son la existencia de un sistema de procedimientos de trabajo bien estructurados, la ya existencia de un anterior sistema de aseguramiento de la calidad, la fuerte implicación del personal y la comunicación entre directivos y empleados. Es importante destacar la poca influencia que se considera que tiene la contribución de los consultores profesionales externos en la implementación de la normativa, aunque como se ha visto anteriormente su utilización es mayoritaria. Refiriéndonos al punto de la comunicación entre directivos y empleados parece que hay diferentes posturas entre las empresas belgas y las catalanas. Lo que es importante destacar es la poca importancia que se le da a la contribución de los consultores externos en la implementación del certificado aunque , como ya se ha visto anteriormente, la mayoría de las empresas los usan. Aunque la implicación de todos los empleados de la organización es muy importante, las empresas consultadas en ambos estudios han considerado que la contribución del departamento de recursos humanos no ha sido de gran relevancia.

FIGURA 1: FACTORES QUE INFLUYEN POSITIVAMENTE EN AL IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO 9000



Respecto a los factores que han tenido un efecto negativo en la implementación de la ISO9000 (Figura 2), otra vez hay coincidencia entre los dos estudios, confirmando la validez de los resultados. En más del 50% de los casos, la ausencia de unos procedimientos bien estructurados y la limitada experiencia de las empresas en aseguramiento de la calidad han sido factores negativos muy importantes. El primer factor es comprensible dado que la ISO9000 focaliza sus esfuerzos precisamente en resolver este problema.

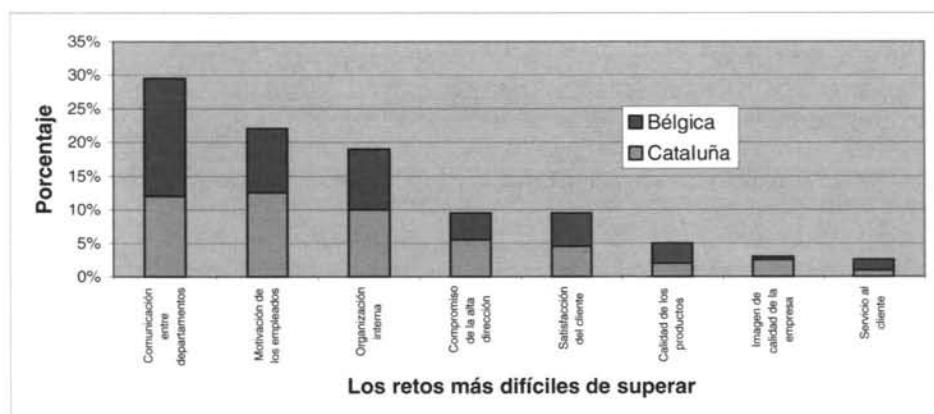
FIGURA 2: FACTORES QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN LA IMPLANTACIÓN DE LA ISO 9000



Por otra parte, haciendo referencia a los retos más complicados a los que han debido hacer frente las empresas, hay que destacar la poca importancia que se le da a la mejora de la calidad en los productos ofrecidos, solo un 5% del total, o al servicio al cliente, el 3% (Figura 3).

La gran mayoría de los esfuerzos, más del 80%, fueron a causa de las pobres relaciones entre el personal y su baja motivación (relaciones interdepartamentales, motivación de los empleados, organización interna y el compromiso de la alta dirección), temas relacionados con el departamento de Recursos Humanos, que no ha tenido mucho que decir en el proceso de implementación.

FIGURA 3: LOS RETOS MÁS DIFÍCILES DE SUPERAR PARA LA EMPRESA



Por otra parte, un 59% de las empresas afirman que su sistema de calidad les ha ahorrado costes con lo que pueden considerar que la inversión realizada ha sido justificada, mientras que un 24% piensa lo contrario. Se debe tener en cuenta que para muchas de ellas es a partir del cumplimiento de la ISO 9000 cuando empiezan a registrar, y por tanto controlar, los costes de la calidad; registros que no tenían con anterioridad, por lo que les es muy difícil evaluar exactamente como han disminuido sus costes debido a la mejora de la calidad. Además, en un 90% de los casos se considera que la inversión realizada ha merecido la pena, por lo que sí anteriormente se había comentado que cerca del 59% creen que el sistema les ha ahorrado costes, se puede observar que hay más del 30% de empresas que aunque no los hayan disminuido están satisfechas con la normativa, por ejemplo debido a la mejora de la organización interna en que se han visto involucrados, o a otros efectos externos, como la mejora de la imagen ofrecida a los potenciales clientes.

EL PAPEL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO 9000

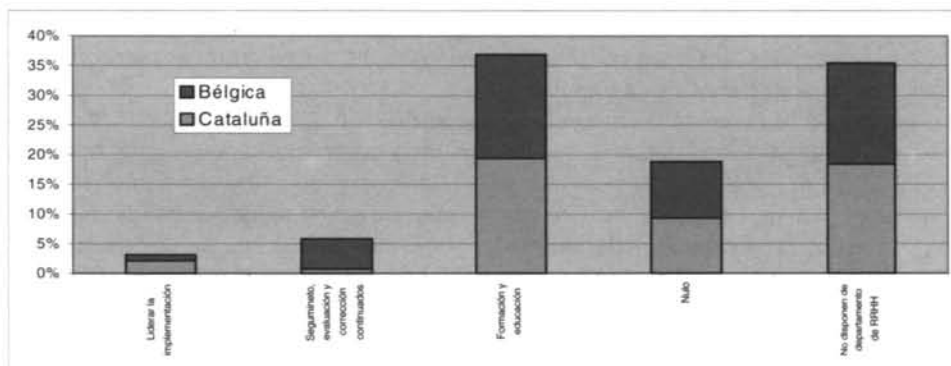
La obtención de la calidad total en la organización debe ser uno de los objetivos más importantes del departamento de recursos humanos de una empresa. Tal y como ya se ha dicho en la anterior sección, y a pesar de que uno de los retos más importantes en la Gestión Total de la Calidad en una organización es la movilización y la coordinación de los trabajadores hacia la obtención de mejores productos y servicios, del estudio se desprende que la contribución del departamento de recursos humanos a esta meta es habitualmente baja.

La literatura académica de sobre gestión de calidad hace hincapié cómo ésta puede beneficiarse con una buena gestión de los recursos humanos. Así pues una buena política de selección de personal, de formación y de seguimiento del trabajo se hace indispensable para los objetivos de la gestión de la calidad y reafirma los cambios culturales necesarios que se deben llevar a cabo. De todos modos, tanto la alta dirección como el departamento de recursos humanos parece que todavía no tienen asumidas sus funciones en las iniciativas de calidad.

Haciendo referencia a los estudios realizados, un 13% de las empresas certificadas en Bélgica y un 24% en Cataluña afirman que el departamento de recursos humanos ha jugado un papel importante en la implantación de la normativa ISO 9000. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el 53% en Bélgica y el 37% en Cataluña, el papel de este departamento no ha sido muy relevante. En el resto de los casos, especialmente en pequeñas empresas, no existía este departamento.

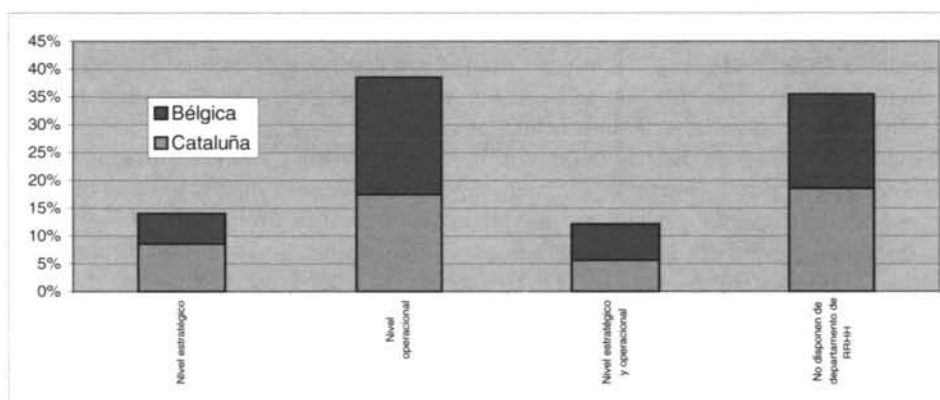
En más del 35% de los casos (Figura 4), el papel del departamento de recursos humanos consistió en fomentar los programas de formación entre los empleados. Así pues las funciones de selección de personal, de formación y de seguimiento del trabajo no parecen ser muy importantes según la opinión de las empresas, solo en un 6% de los casos en Cataluña. Finalmente solo un 2% de las empresas belgas y un 4% de las catalanas afirman que este departamento ha liderado la implementación.

FIGURA 4: EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN LA IMPLEMENTACIÓN



Analizando la contribución a la gestión de la calidad del departamento de recursos humanos (Figura 5), la mayoría de las respuestas la sitúan en un nivel operacional, ejecutando la estrategia que ha sido definida por la alta dirección y tomando el papel de formador en el sistema de calidad. En el 14% de los casos la contribución ha sido a nivel estratégico, participando activamente en las reuniones de calidad donde se definen las políticas de calidad. El resto de los casos, un 12%, afirman que el departamento ha jugado los dos papeles, el estratégico y el operacional respecto a la gestión de calidad.

FIGURA 5: CONTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



Las empresas belgas creen que la contribución del departamento de recursos humanos es absolutamente esencial para hacer funcionar el sistema de calidad en un 81% de los casos en los que poseen este departamento. Para las empresas catalanas los resultados son similares, con un 83% de las empresas.

CONSECUENCIAS DE LA INTRODUCCIÓN DE LA ISO 9000

Como se ha visto anteriormente, gran parte de las empresas decidieron implementar la ISO 9000 a raíz de unas demandas de sus clientes actuales o potenciales, pero las consecuencias a las que les ha llevado esta implicación son bastante distintas de las que en un principio formaban parte de sus objetivos.

En lo que hace referencia a los efectos internos, destacan los cambios provocados por la redefinición de procedimientos, el 30 % de las respuestas en Cataluña y el 35% en las empresas belgas, así como en la clara definición de las responsabilidades, el 20 % y el 17% respectivamente. La similitud de los resultados obtenidos en las dos regiones parecen confirmar la fuerte focalización interna que se da a la implementación de la ISO 9000. Así pues, aunque el primer objetivo de las empresas debería ser la cali-

dad de los productos de una organización, los estándares se focalizan en el funcionamiento efectivo de la organización que produce esos productos, procesos y servicios.

Sobre los efectos externos provocados por dicha normativa, cerca del 43% de las empresas afirmaron que la ISO 9000 les sirvió principalmente para responder a la demanda de certificación por parte de los clientes; aproximadamente un 35% en Cataluña y un 34% en Bélgica. En segundo lugar, con un 14%, se encuentran las ventajas comerciales, que suponen la posibilidad de acceder a nuevos mercados. Así pues, casi la mitad de los efectos de la certificación fueron o bien para mantener a los actuales clientes, bien para los clientes potenciales. Una mejora del servicio, los ahorros de las auditorías de los clientes y a los proveedores son las respuestas que están en un segundo término. Todo ello vuelve a confirmar que muchas de las empresas se siguen certificando casi en exclusiva por razones comerciales, y en proporciones muy similares en Bélgica y en Cataluña.

Así pues, ¿qué ha obtenido la empresa con la certificación?. Si lo que buscaba era un aumento de la imagen de calidad de tal forma que pudiera como mínimo mantener la actual cuota de mercado, lo ha conseguido. Ahora bien, ¿realmente ha aumentado la calidad del producto o servicio ofrecido? lamentablemente no siempre ha sido así. Puede diferenciarse entre un grupo de empresas que han aprovechado esta ocasión y otras que la han perdido, deslumbrados por la tan deseada imagen de calidad.

En general las empresas están satisfechas con dicha normativa, más del 80% de ellas así lo afirman. Muchas se consideran satisfechas con la mejora de la imagen de calidad que puedan percibir sus clientes actuales y potenciales, aunque no haya una mejora real del producto o servicio ofrecido. Aún así, no hay la menor duda de que si la normativa ha conseguido mejorar la calidad de la empresa y concienciar a los empresarios y trabajadores de la importancia de la gestión de la calidad, su efecto habrá sido muy positivo.

DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9000

Una vez conseguida la certificación ISO 9000, a muchas empresas se les plantea un nuevo reto, el de intentar alcanzar realmente la Gestión de la Calidad Total. De entre todas las consultadas en Cataluña, solamente un 20 % tienen implementado un sistema de Gestión de la Calidad Total, mientras que en Bélgica un 35% lo tenía implementado y un 41% estaba en el proceso para implementarlo. Además se debe tener en cuenta que durante este corto período de tres años de diferencia entre los dos estudios, debería haber aumentado mucho el conocimiento que existe en el campo de la calidad por parte de las empresas, ya que se ha hecho una gran difusión de todos los temas relacionados con la gestión de la calidad, por lo que su grado de implicación debería ser mucho más elevado.

Se evidencia una gran diferencia entre el nivel de implementación de la Gestión de la Calidad Total en las grandes empresas, en cuanto a número de empleados, en comparación con el resto. Prácticamente hay un 80% de empresas grandes en las que la Gestión de la Calidad Total está presente o está planificada, quedando menos del 20% que aún no se lo han planteado. Para la gran mayoría de los encuestados la ISO 9000 es un buen inicio hacia la Gestión de la Calidad Total. Sólo un 2 % no comparten esta opinión en Cataluña, mientras que en Bélgica este porcentaje es de más del 6%. Probablemente el factor de que un gran porcentaje de empresas belgas haya implementado algún sistema de Gestión de la Calidad Total justifica esta diferencia entre regiones, ya que una incorrecta aplicación del sistema de aseguramiento de la calidad puede oponerse a la Gestión de la Calidad Total. Debe mencionarse que uno de los objetivos de las nuevas normas, ISO 9000/2000 y ISO 9004/2000 es eliminar precisamente este conflicto.

También se consultó a los responsables de las distintas empresas, si a partir de la certificación ISO 9000 están dando a la calidad mucha más importancia de la que le otorgaban anteriormente. En efecto, todas consideran que después de obtener el certificado dan mucha más importancia a todo lo que hace referencia a la calidad y a su gestión. Para muchas de ellas la ISO 9000 ha sido la primera oportunidad que han tenido de introducirse en la gestión de la calidad.

Para diversos expertos (Moller, C., 1996) una de las cosas más positivas que se puede observar en las empresas certificadas ISO 9000 es que son mucho más sensibles y conscientes en aplicar cualquier proceso de mejora de la calidad. Es evidente que después de este paso, vienen muchos más, como por ejemplo el reto del Modelo Europeo de la Calidad (EFQM), pero claro está que sin este primer paso el camino sería mucho más complicado.

CONCLUSIONES

El primer comentario a hacer después de los resultados de ambos estudios, es cómo la gran mayoría de los resultados obtenidos entre las dos regiones de la Europa Occidental coinciden. En consecuencia, pueden ser utilizados para tener una visión general de cómo se está realizando la implementación de la norma en el resto de Europa.

Algunos de los problemas que pueden aparecer en las empresas que están centradas exclusivamente en la ISO 9000, han sido detectados claramente. Cuando se da una importancia excesiva a la certificación, el foco se va alejando poco a poco de los procesos de mejora continuada que son esenciales en la Gestión de la Calidad Total. El estándar se convierte solo en un objetivo por él mismo, y no en una herramienta con un gran potencial. La ISO 9000 puede ayudar a una empresa a desarrollarse así como a mantener unas eficientes prácticas de producción; ya que los estándares frecuentemente se refieren a técnicas de producción que se han estado utilizando en las empresas durante años.

Tal y como se ha visto en los resultados de la encuesta, muchas empresas ya son conscientes de estas restricciones y debilidades del sistema de aseguramiento de la calidad. Además, muchas de ellas reconocen haberse certificado en gran parte por motivos exclusivamente comerciales: aumento de la cuota de mercado, mantenimiento de los actuales clientes, imagen de calidad ofrecida, o incluso por motivos de supervivencia en su entorno, más que por una auténtica conciencia de mejora de la calidad empresarial. En cambio, la implementación de dicha normativa ha sido muy diferente, ya que en ella todo el esfuerzo se ha centrado en las mejoras internas (relaciones interdepartamentales, organización interna, motivación de los empleados), más que en la mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Es por ello que la aplicación de la normativa ha venido acompañada de una mejora en la organización interna de la empresa y una mejora de la imagen de calidad externa de la empresa, pero en muy pocas ocasiones de una mejora real de los productos ofrecidos o servicios.

No se debe olvidar que los factores que implican un mayor esfuerzo para las empresas no son técnicos sino esencialmente del ámbito de los recursos humanos (relaciones entre departamentos, motivación, ...). Algunas empresas afirman que la gestión del personal es uno de los factores más importantes a considerar, pero la importancia de la creación de condiciones organizacionales que aseguren un compromiso hacia los empleados es poco reconocida. Cuanta más cooperación y más implicación de los empleados exista, más efectos positivos tendrá el proceso de certificación y por tanto la total implicación del departamento de Recursos Humanos en el proceso es totalmente necesaria.

Es innegable que aunque la ISO 9000 tiene muchos puntos positivos, estos deben utilizarse en el contexto correcto, lo que ha llevado a que no todas las empresas se hayan aprovechado de la misma forma de esta oportunidad. La fuerte focalización que ha tomado esta normativa hacia las empresas de carácter productivo, en detrimento del sector servicios, o la no orientación hacia la mejora continua hacen que dicha norma tenga demasiados puntos débiles. Además, según un 60% de las empresas encuestadas la ISO 9000 debería concentrarse más en el comportamiento de la calidad, y incluir los resultados financieros, ya que de nada sirve la calidad si estos no son los deseados o previstos.

De todo ello ya se han dado cuenta las empresas, dado que cerca del 91% (no hay prácticamente diferencias entre Bélgica y Cataluña) creen que se han beneficiado de la certificación, especialmente debido a la oportunidad de estructurarse que les ha ofrecido la normativa, así como la posibilidad de conocer exactamente hasta dónde llegaban las responsabilidades de cada lugar de trabajo. Además un 96 % de ellas opinan que la normativa ISO 9000 es un buen sistema de aseguramiento de la calidad, aunque muchos gerentes creen que dicha norma debería ampliarse y incorporar los estándares medio ambientales y de seguridad industrial. A medida que se hacen necesarios más estándares para todo tipo de empresas, las herramientas necesarias para implementar y actualizar dichas normativas también deben aumentar, de tal forma que todas las empresas certificadas puedan salir beneficiadas. Una vez abierta la puerta a la calidad, es el momento en que las empresas profundicen en ella y se consiga que la gestión de la calidad total sea una realidad.

Así pues la ISO 9000 ha pasado de ser una herramienta inicial, a una normativa con un gran potencial que las empresas deben aprovechar, especialmente a partir de la nueva revisión prevista para el año 2000 (ISO 9001 y ISO 9004), en las que se incorpora este nuevo enfoque de gestión para convertir dicha norma definitivamente como un primer peldaño hacia la excelencia empresarial, y no como una meta en sí misma.

REFERENCES

- ARTHUR ANDERSEN (1995), *LA CALIDAD EN ESPAÑA*, CINCO DÍAS, MADRID.
- ASQC TEAM (1996) : "QUALITY AND ITS ENVIROMENT IN 2010", QUALITY PROGRESS, VOL. 29, Nº 7.
- ANDERSEN CONSULTING (1993), *LA QUALITAT I LA PRODUCTIVITAT*, QUADERNS DE COMPETITIVITAT, BARCELONA
- BERNY, L., PEYRAT, O. (1995), "LA CERTIFICATION D'ENTREPRISE: VRAI ENJEUX ET FAUX DÉBATS", REVUE FRANÇAIS DE GESTION
- CASADESÚS, M. (1996), "EXPLORING THE LINKS BETWEEN QUALITY AND INNOVATION", ETIC, MAASTRICHT.
- CASADESÚS, M. , GIMÉNEZ, G. (1998), "LA NORMATIVA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000 EN CATALUÑA: EXPECTATIVAS Y EFECTOS", I SEMINARIO NACIONAL DE GESTIÓN TECNOLÓGICA ALTEC - AMTEC '98, MÉRIDA.
- BOX, G., BISGAARD, S. (1996), "THE SCIENTIFIC CONTEXT OF QUALITY IMPROVEMENT", E. MANAGEMENT REVIEW, USA
- CANELA, M., ROTGER, J.J. (1994), "LA CULTURA DE LA QUALITAT", QUADERNS DE TECNOLOGIA, Nº 8 .
- CHICOYNE, A. (1995), " THE AMP ISO 9000 QUALITY ODYSSEY", STANDARDIZATION NEWS, Nº 6.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1994), *QUALITY PROMOTION IN EUROPE*, GOWER PUBLISHING, U.K.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1995), *IMPROVEMENT OF CONDITIONS FOR ENTREPRISE AND MARKET ACCESS*, DG XIII. B. 3/B/3, REF. 17
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1997), *THE EUROPEAN WAY TO EXCELLENCE* , EUROPEAN QUALITY PUBLICATIONS LTD., U. K.
- CROSBY, P.B. (1989) , *LA CALIDAD NO CUESTA* , COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, MÈXIC.
- DEMING, W.E. (1989), *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD: LA SALIDA DE LA CRISIS*, E. DÍAZ DE SANTOS.
- FEIGENBAUM, A.V. (1977), "QUALITY AND PRODUCTIVITY", QUALITY PROGRESS, USA
- GRENVILLE, R., TURNBULL, T. (1995), "A GLOBAL COMPANY'S PERSPECTIVES ON ISO 9000", STANDARDIZATION NEWS, 6.
- JURAN, J.M. (1990), "JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD", EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, MADRID
- LOFGRN, G. (1995) , "THE REGISTRAR ACCREDITATION BOARD", STANDARDIZATION NEWS, NÚM 6.
- MARCH, A. (1996), "A NOTE ON QUALITY: THE VIEWS OF DEMING, JURAN, AND CROSBY", IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW, VOL. 24, Nº 1.
- MOLLER, C. (1996), "", REVISTA DE QUALITAT, Nº 20, PP. 29-36.
- SEDDON, J (1996), "ISO 9000 IMPLEMENTATION AND VALUE-ADDED THREE CASE STUDIES", [HTTP://WWW.MCB.CO.UK/SERVICES/CONFEREN/NOV96/TQM/ISOCASES.HTM](http://www.mcb.co.uk/services/conferen/nov96/tqm/isocases.htm)
- VLOEBERGH, D., BELLENS, J. (1996), "IMPLEMENTING THE ISO 9000 STANDARDS IN BELGIUM", QUALITY PROGRESS, USA