

**PORQUÉ LAS EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA TOMAN LA DECISIÓN
DE IMPLANTAR EL SISTEMA DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9000**

por

**Salvador Climent Serrano
Roberto Escuder Vallés**

Facultad de Economía
Universidad de Valencia

Abstrac

En éste trabajo tratamos un tema que en estos momentos está de gran actualidad: La Calidad, pero nos preguntamos si el gran incremento que se esta dando en la implantación de sistemas de calidad en nuestras empresas está motivado por la propia convicción de nuestros empresarios, o si por lo contrario viene impuesto por las nuevas reglas que rigen el mercado actual. Al mismo tiempo trataremos de averiguar otras motivaciones que han llevado a las organizaciones a implantar las normas ISO 9000, así como los resultados que se han obtenido tras instaurarlas

Keywords:

Aseguramiento de la calidad, Certificación, ISO 9000, RRHH, Calidad total

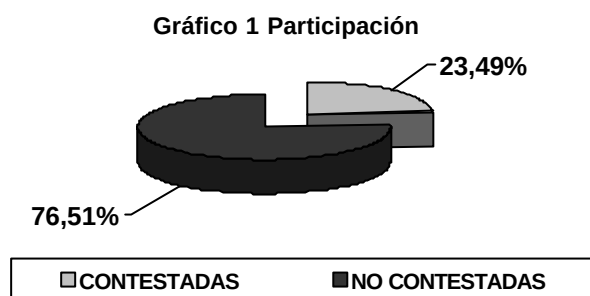
Índice:

- 1.- Descripción de la encuesta
- 2.-Análisis del concepto de calidad
3. Análisis de las motivaciones para implantar el certificado de calidad.
- 4.- Análisis de los resultados de la certificación
- 5.- A modo de conclusión
- 6.- Anexo

1.- Descripción de la encuesta

La encuesta se realizó por correo postal enviándola a las 663 empresas de la Comunidad Valenciana certificadas en las normas ISO 9000, por AENOR y BURAU VERITAS, las que representan aproximadamente el 90% de la totalidad de las existente en dicha Comunidad.

El nivel de colaboración que se obtuvo fue de 155 respuestas, esto es un 23.49% de las enviadas . (Véase gráfico 1)



Además, el 92.5% solicitaron que les remitiéramos los resultados la final del estudio.

La encuesta fue enviada a los departamentos de calidad de las referidas empresas para poder conseguir un análisis homogéneo de los resultados. Por ello se solicitó también que se indicara el cargo de la persona que contestaba la encuesta, resultando que en el 75% de las empresas encuestadas, fue el director de calidad; en el 15% el gerente; en un 5% otros cargos y un 5% no contestó a la pregunta. Con estos datos podemos decir que la visión de la calidad con respecto a los encuestados fue bastante homogénea.

En cuanto al sector al que pertenecían las empresas que contestaron fue: el 2.58% al sector agropecuario, el 61.93% al sector industrial, y el 35.48% al sector servicios. constatando que el sector industrial es el que más tendencia tiene a obtener la certificación en calidad, aunque en los últimos años están incrementándose bastante las empresas del sector servicios que se certifican.

Por otra parte las empresas de tamaño grande se certifican mucho más que las pequeñas, y así se confirma en los contestaciones pues el 48.38% de las empresas que respondieron fueron empresas de tamaño grande, el 32,9% medianas y tan sólo un 18,7% de empresas eran pequeñas. Dado que en la Comunidad Valenciana predominan las pequeñas empresas, este dato es bastante importante y explicita uno de los inconvenientes de la versión actual de las normas ISO 9000 (que es del año 1994), y que se pretende desaparezca en la nueva versión del año 2000.

2.- Análisis del concepto de calidad

A continuación cometamos los resultados obtenidos .

La primera de las cuestiones que intentamos plantearnos fue: Que es lo que las organizaciones que se certificaban entendían como concepto de calidad. Esta cuestión está relacionada con las preguntas 1, 22, y 23 del cuestionario. La P1 era que nos dijeran la frase que reflejaba mejor el concepto de calidad en la empresa de entre 4 frases hechas, en las que en dos se daba ha entender el concepto de aseguramiento de calidad, que es lo único que exige la versión del 94 de las normas ISO 9000, en la cual están todas estas empresas certificadas, y otras dos relacionadas con el concepto de calidad total, mas en consonancia en la nueva versión de las normas ISO 900 del 2000 y con el nuevo modelo europeo de calidad de la EFQM. Las primeras fueron :¹

¹ Vease anexo

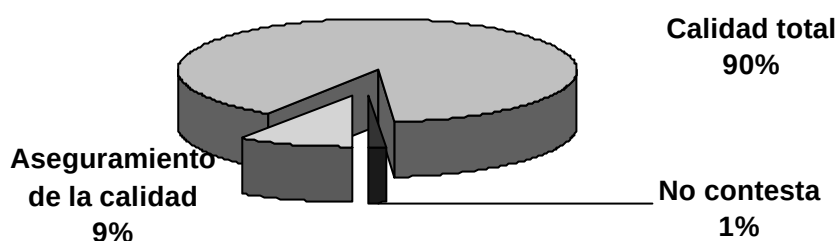
- Cumplimiento de un producto o servicio con sus especificaciones.
- Conseguir cero defectos.

y las segundas:

- Alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Alcanzar la mejora continua.

En gráfico nº 2 puede observarse que casi la totalidad de las empresas se identifican con el concepto de calidad total ya que son un 90% las que eligen la frase relacionada con calidad total, mientras que las que se identifican con el aseguramiento de la calidad son tan sólo un 9%

Gráfico 2: Concepción de la calidad



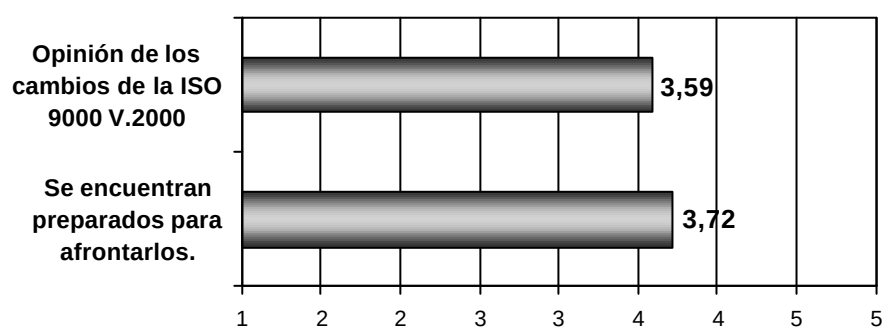
Esta conclusión quedó reafirmada cuando les preguntamos que valorasen en una escala de uno a cinco, desde uno como muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo, a dos preguntas relacionadas con la nueva versión de las normas ISO 9000 versión.2000. Dichas preguntas fueron :

p.22.-¿Qué opinión en general tiene sobre los cambios de la norma ISO 9000 versión. 2000, y

p 23.- ¿ Se encuentran preparados para afrontar los cambios introducidos en la norma ISO 9000 ver 2000.

Los resultados obtenidos se recogen en el gráfico 3

Gráfico 3 Nueva ISO



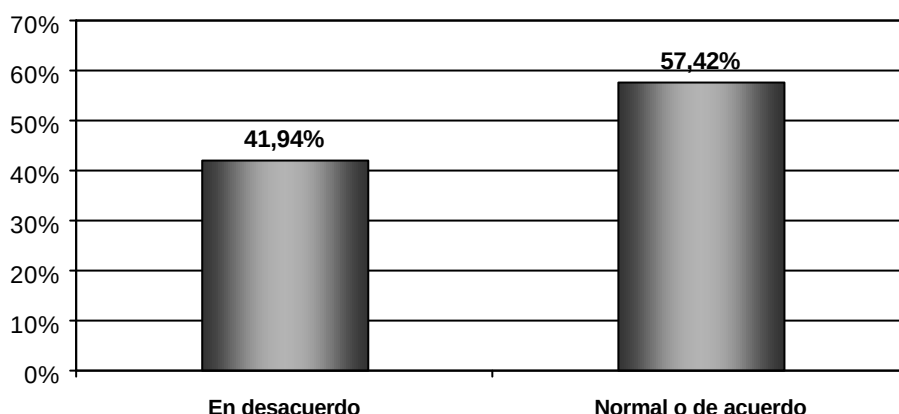
Resultando que el posicionamiento en cuanto a los cambios que se han introducido en la nueva versión de las normas ISO 9000 es positiva ya que la valoración es de 3.59 y más alta aún con un 3.72 en cuanto si consideran positivos dichos cambios introducidos.

El porcentaje de contestaciones a las dos preguntas anteriores fue del 86.46%, esto demuestra, por una parte que las empresas están enteradas de la nueva versión de las normas. Y por otra se corrobora el concepto de calidad que tienen entendido las empresa como gestión de la calidad total.

3. Análisis de las motivaciones para implantar el certificado de calidad

Un segundo grupo de preguntas, relacionadas con la motivación que han llevado a las empresas a certificarse en la norma ISO 9000, fueron las preguntas p2, p3, p4, p5, p6, y p7. La primera cuestión que queríamos saber es si esta decisión fue tomada por iniciativa propia de la organización o si por otra parte fue exigida por parte de sus clientes, para ella les preguntamos si la decisión de la implantación del programa de calidad fue exigida por parte de sus clientes con una escala igual que las anteriores de 1 a 5., los resultados obtenidos fueron los siguientes, gráfico 4:

Gráfico 4 Exigencia de los clientes

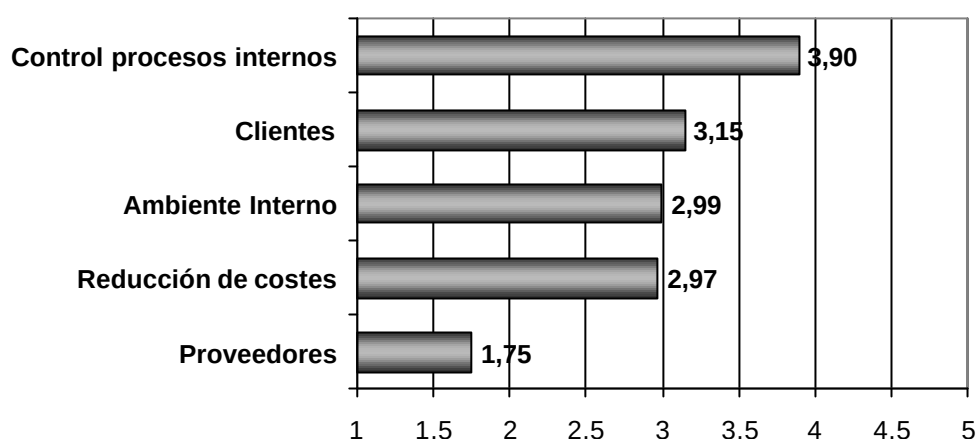


Podemos ver que un 57,42% de las empresas que se han certificado en la norma ISO 9000 ha sido por exigencia de sus clientes ya que lo consideran normal dicha exigencia o están de acuerdo o muy de acuerdo con que se lo exigieran, mientras que un 41.94 % no están de acuerdo en que la implantación de la norma fue exigida por sus clientes. Esto nos lleva a la conclusión de que más de la mitad de las empresas se certifican porque de no hacerlo perderían gran cantidad de sus clientes. Otra cosa diferente será si los resultados que se obtienen de la certificación son buenos o no a pesar de que dicha certificación sea motivada por una exigencia y no por voluntad propia.

Una vez comprobada que la certificación en gran parte viene motivada por la exigencia de los clientes veremos que razones o grupos de influencia de las empresas han influido (no exigido) en la decisión de implantar la norma ISO 9000, para ello les hicimos 5 preguntas con la misma escala, y una pregunta abierta que comentaremos más adelante. Las cinco preguntas son:

1. Los proveedores le influyeron en la implantación de la norma ISO 9000
2. Los clientes le influyeron en la implantación de la norma ISO 9000
3. El crear un mejor ambiente interno le influyó para implantar la norma ISO 9000
4. La implantación de la Norma ISO 9000 fue motivada para un mejor control de los procesos internos.
5. La implantación de la norma ISO 9000 fue motivada para reducir costes.

Los resultados que obtuvimos los podemos ver en el gráfico. 5:

Gráfico 5 Motivaciones

El mejorar el control de los procesos internos es lo que más ha influido a las organizaciones para implantar la norma ISO 9000. Vemos que la valoración que dan de media es muy alta un 3.90 lo que significa que la media de las empresas están de acuerdo en que les ha influido el mejorar el control de los procesos internos. El siguiente grupo que más influencia ha tenido ha sido los clientes con una valoración de 3,15 de media, siguiendo con un 2.99 el mejorar el ambiente interno y con un 2,97 la reducción de costes. Comprobamos que los proveedores no ejercen ninguna influencia cuando se toma la decisión de implantar la norma ISO de calidad.

Pensamos que se tendría que tener más en cuenta a los clientes y el mejorar el ambiente interno de la empresa, ya que son dos de los pilares fundamentales para que tenga éxito la implantación de un sistema de calidad. Sin la participación activa de todos los miembros de la organización para conseguir la satisfacción de los clientes tanto internos como externos llevara al fracaso cualquier intento de implantar un sistema de calidad total. No así si lo que se pretende es un aseguramiento de la calidad que en este caso si que tendrá más importancia el mejorar el control de los procesos.

También se planteó en la encuesta como una pregunta abierta: otros posibles motivos. Las respuestas de los encuestados las hemos esquematizado en 7 grupos que a continuación detallamos con sus respectivas contestaciones:

Primer grupo :: **Imagen de empresa 21,54%**, sus principales motivaciones fueron::

- Ser el primero del sector en conseguir estar certificados,
- El hecho de ser la primera empresa en nuestra actividad en conseguir la certificación, utilizando como estrategia empresarial.
- Somos la primera empresa grande del sector que ha conseguido certificar su sistema de la calidad conforme a las normas ISO 9000 (cítricos).
- Mejorar la imagen ante la sociedad.
- Imagen en el mercado.
- Ser ejemplo para los suministradores

El segundo grupo: **Marketing 16.92%** sus principales motivaciones fueron.

- Estar preparado para poder afrontar en el futuro la posible demanda de nuestros clientes
- Diferenciación de la competencia.
- Mayor competitividad en los mercados internacionales.
- Apertura de nuevos mercados.

Tercer grupo: **Producción 14.38%** sus principales motivaciones fueron

- Obtener la máxima producción, con la mejor calidad, al mínimo coste.
- Crear una disciplina en la forma de trabajar.
- Mejorar los procesos.
- Detección de fugas o procesos mal implantados, así como tomar las acciones correctoras.

Cuarto grupo: **Dirección 14.38%** sus principales motivaciones fueron

- Objetivo de la dirección.
- Tener un sistema de gestión moderno.
- Política de calidad de la dirección corporativa.
- Aprender a trabajar mejor.

Quinto Grupo: **Calidad total 18.46%** sus principales motivaciones fueron

- Calidad final con la satisfacción del cliente y la mejora continua e imagen de la calidad de la empresa.
- Para ser más competitivo dando satisfacción al cliente, bajando costes, y mejorando día a día.
- Mejorar la satisfacción interna y externa.
- Afán de superación y mejora en todos los aspectos de la empresa.

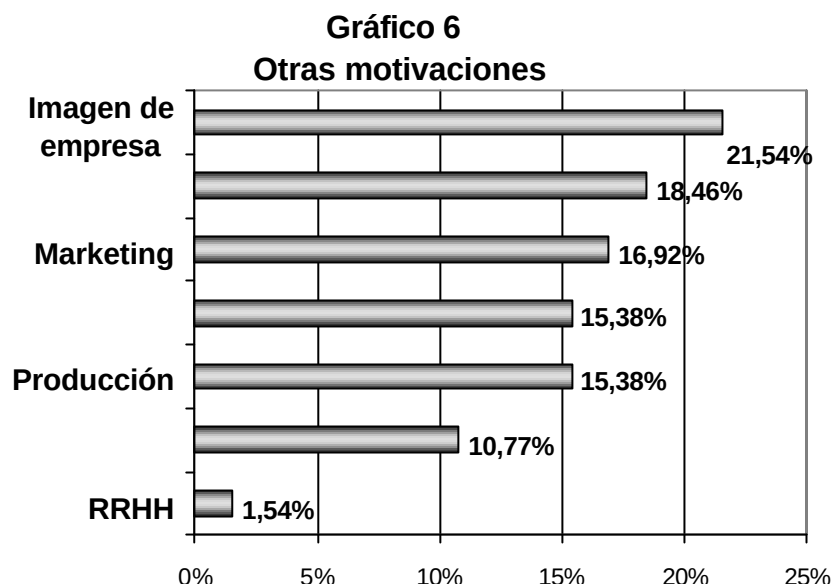
Sexto grupo: **Aseguramiento de la calidad. 10,77%** sus principales motivaciones fueron

- Tener los procesos por escrito y no en la memoria del trabajador.
- Conseguir la homologación de nuestros productos.
- Estructurar de forma normalizada la organización

Séptimo grupo: **Recursos Humanos 1.54%** sus principales motivaciones fueron

- Autoestima del personal

En el gráfico 6 vemos que dentro de la opción de otras motivaciones, aparece en primer lugar la imagen de empresa, lo que demuestra que estas empresas cuidan mucho la imagen de empresa. Tiene una gran importancia los criterios de Marketing, por lo que uno de los motivos que podemos deducir que ha llevado a estas organizaciones a certificarse en la norma ISO 9000 de calidad ha sido el afianzamiento dentro del mercado o el abrir nuevos mercados potenciado su imagen en ellos.



Ha destacar negativamente la poquísima importancia que se le otorga a criterios de RRHH, como participación del personal en el sistema de calidad o motivación de este, tan sólo un 1.54% de organizaciones ha incluido motivos de personal. Esto lo vemos como muy negativo ya que para poder implantar el sistema de calidad y sobre todo los sistemas de calidad total, no se podrá llevar a cabo sin la participación activa y comprometida de todos los miembros de la organización.

4.-Análisis de los resultados tras la certificación

finalmente en el bloque de preguntas p10 a p21 intentamos obtener información sobre los resultados que han llevado a las empresas a certificarse en la norma ISO 9000, vamos a comprobar los resultados que dichas empresas han obtenido, si el esfuerzo que han realizado ha sido rentable o por si el contrario no ha valido la pena. Prestaremos especial interés a las empresas que se han visto obligadas a la certificación, por exigencia de sus clientes.

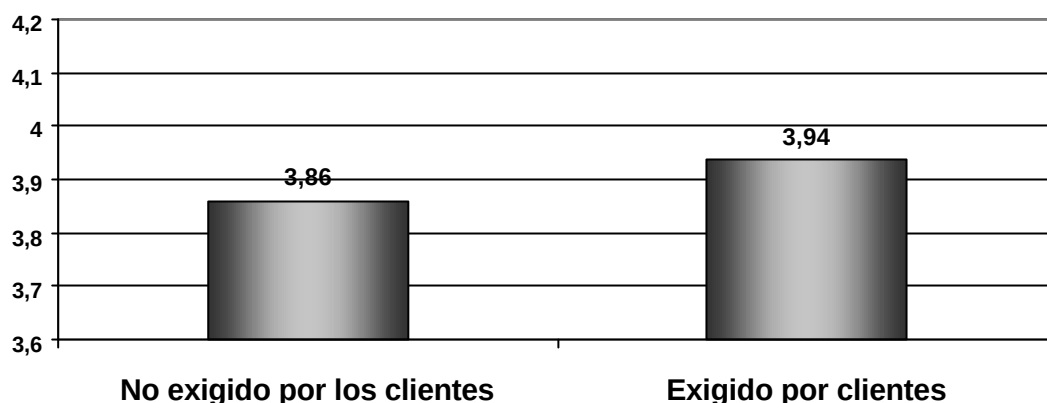
La primera pregunta de la encuesta que realizamos en este aspecto era una pregunta general:

La pregunta era si consideraban satisfactorios los resultados obtenidos en general con la implantación de la norma ISO 9000..

Los resultados son muy positivos con una media de 3.88 siguiendo la misma escala de 1 a 5 de menor satisfacción a mayor. Prácticamente la totalidad de empresas los consideran satisfactorios. El 75.48% de empresas están de acuerdo o muy de acuerdo en que los resultados son satisfactorios, mientras que son sólo un 2.58% opina que no está de acuerdo en que los resultados son satisfactorios.

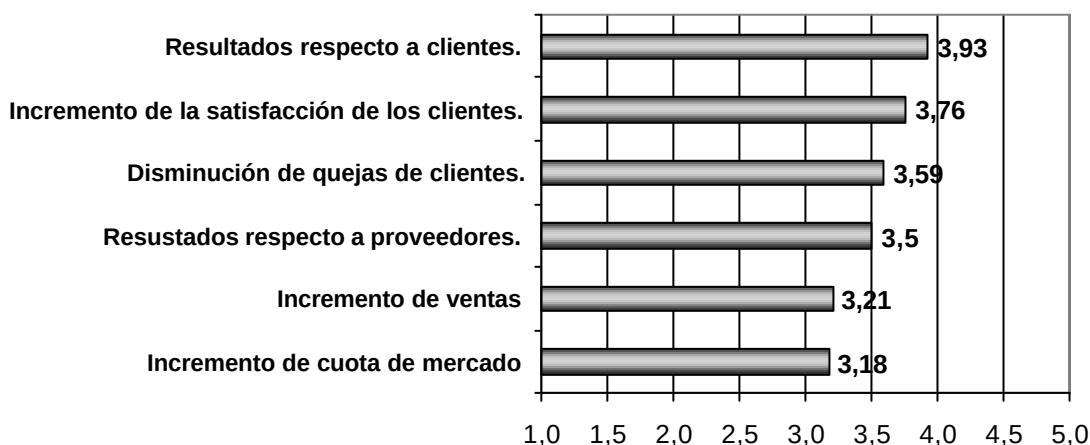
Si comparamos los resultados que tenemos en el gráfico 7, separando los dos grupos, por un lado las empresas que se certificaron porque así se lo exigieron sus clientes, y por otro las que no tuvieron dicha presión. Los resultados nos pueden sorprender ya que aunque los dos grupos valoran muy satisfactoriamente los resultados obtenidos, es el grupo de las empresas que se certificaron por exigencia de los clientes la que otorgan una valoración un poco más alta que el grupo que no les fue exigido, así los primeros tienen una media de 3.94 en la misma escala de 1 a 5 y los segundos una media de 3.86.

Gráfico 7
Resultados certificación por exigencia de los clientes



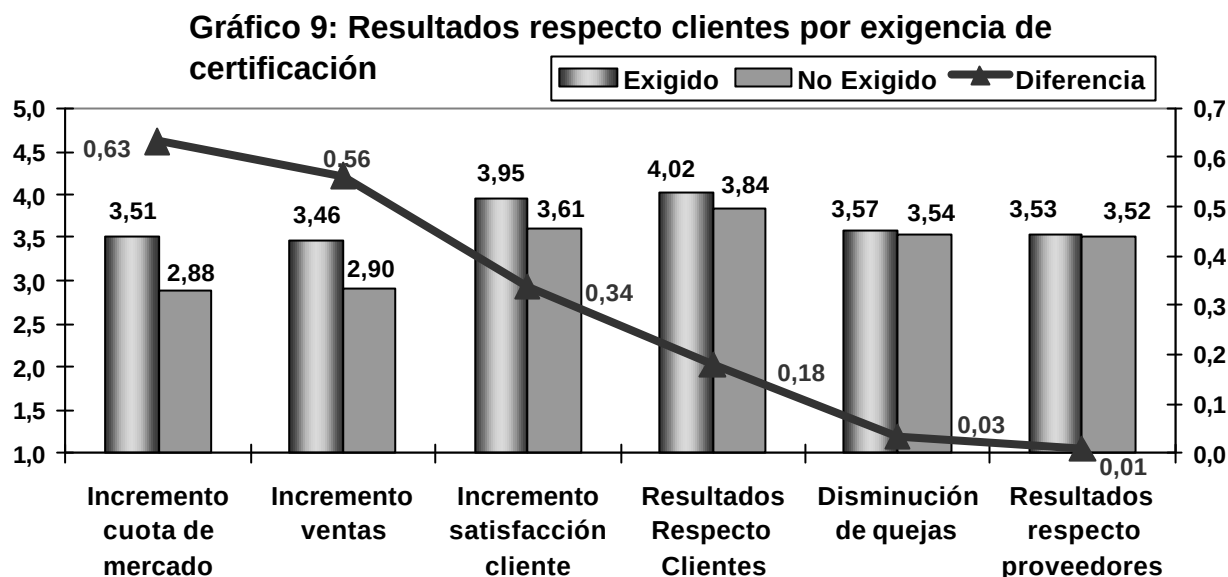
Si examinamos los datos relativos al grupo de preguntas relacionadas con los clientes y de proveedores por separado observamos en el gráfico 8 que los resultados más positivos son los de clientes con una media de 3.93, y los de la satisfacción de los clientes, con una media de 3.76. Podemos afirmar que las empresas que se han certificado con la norma ISO 9000, han conseguido uno de los requisitos fundamentales de los sistemas de calidad total como es la satisfacción de los clientes. No sólo por estas dos preguntas sino contrastado por la disminución de las quejas de los clientes que sale una media de 3.59, lo que significa que en general estas quejas disminuyen al certificarse en la norma ISO 9000. Otro dato importante que podemos destacar es que estas empresas han aumentado su volumen de ventas al certificarse, media de 3.21, así como su cuota de mercado, media de 3.18. Los resultados en cuanto a proveedores también los consideran positivos ya que la valoración que le otorgan es de una media de 3.5.

Gráfico 8 Resultados clientes y proveedores



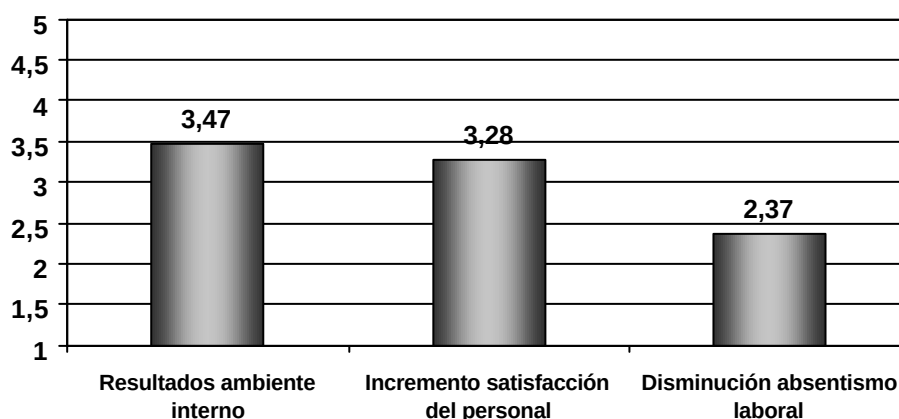
Si estudiamos los resultados separando el grupo de empresas que tomaron la decisión de certificarse por propia voluntad y las que lo hicieron por exigencia de los clientes nos encontramos con unos datos un tanto sorprendentes. Los mejores resultados los encontramos en las empresas que se les obligó a certificarse, como podemos ver en el gráfico 9. Las empresas que se vieron obligadas por sus clientes han incrementado más su cuota de mercado con una media de 3.51 que las que no se lo exigieron que tienen una media de 2.88, con una diferencia (escala de la derecha del

gráfico) de 0.63 puntos con la misma escala que hemos utilizado de 1 muy en desacuerdo a 5 muy de acuerdo. El incremento de ventas también es superior con una diferencia de 0.56 puntos. Diferencias un poco menores, pero siempre con mejores resultados de las empresas que se vieron obligadas a certificarse los encontramos en el incremento de la satisfacción de los clientes, con una diferencia de 0.34 y de resultados respecto a los mismos con 0.18 puntos de diferencia. Por último resultados más parejos aunque manteniendo la balanza hacia estas primeras empresas son los de disminución de quejas y resultados respecto a proveedores con diferencias de 0.03 y 0.01 puntos respectivamente.



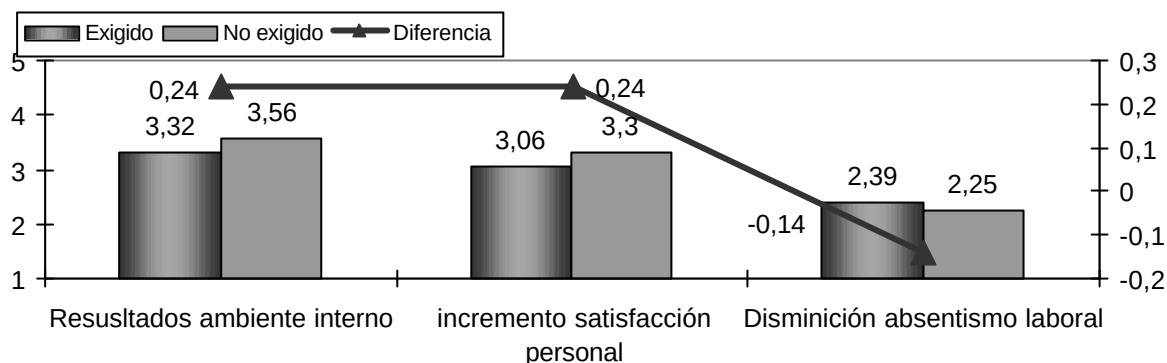
Los resultados obtenidos con las preguntas relacionadas con los recursos humanos son bastante positivos, como podemos ver el gráfico 10. la puntuación media que obtenemos tras implantar la norma ISO de calidad es de 3.47 para la pregunta si los consideran satisfactorios, una media de 3.28 si ha incrementado la satisfacción del personal. Resultados más negativos aparecen en la pregunta de que si a disminuido el absentismo laboral por la implantación de la norma ISO de calidad, en este caso la media sale de 2.37, con la misma escala de 1 a 5, lo que nos da ha entender que no ha disminuido el absentismo.

Gráfico 10 Resultados RRHH



Como podemos observar en el gráfico 11, los resultados se invierten respecto a los resultados de los clientes excepto en cuanto a disminución del absentismo laboral. Así tenemos que las empresas que se han certificado sin la exigencia de los clientes valoran más positivamente los resultados obtenidos y el incremento de la satisfacción del personal con una diferencia de 0.24 puntos respecto a las empresas que se han visto obligadas a certificarse. No pasa del mismo modo en el absentismo laboral en donde a pesar de que en los dos segmentos opinan que dicho absentismo no ha disminuido la valoración es más baja con una diferencia de 0.14 puntos en las empresas que se han certificado por decisión propia.

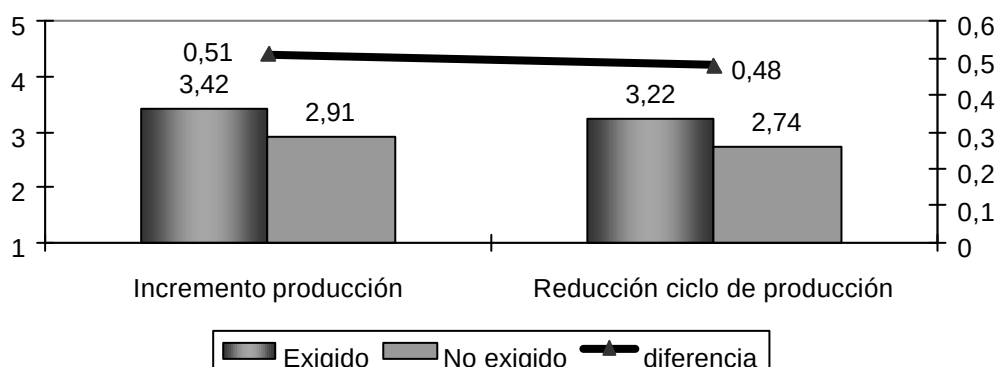
Gráfico 11 Resultados RRHH por sectores



El último apartado que vamos a estudiar son los resultados respecto al departamento de producción. Los resultados aunque positivos son menos que los dos apartados anteriores, las empresas opinan que tras implantar la norma ISO 9000 ha incrementado la producción con unos resultados que se sitúan muy cerca de la media de la escala que utilizamos (1 a 5) ya que la media se sitúa en 3.18. Cuando les preguntamos si se ha reducido el ciclo de producción la media se sitúa en 2.97. observamos que aunque el control de los procesos internos era una de las mayores motivaciones para tomar la decisión de certificarse los resultados que se han obtenido no son demasiado positivos.

Podemos sorprendernos cuando analizamos los resultados por separado, gráfico 12 así nos encontramos que obtenemos resultados muy positivos en las empresas que se han visto obligadas a certificarse, y resultados más negativos en las que lo ha realizado por *motus proprio*.

Gráfico 12 Resultados producción por sectores.



Observamos que las primeras valoran con una media de 3.42 el aumento de producción y con una media de 3.22 la reducción del ciclo de producción por lo que nos dan a entender que si que han obtenido los resultados que pretendían, mientras que las que se certificaron por su voluntad los resultados son más negativos con unas medias de 2.91 y 2.74 respectivamente.

5 A modo de conclusiones.

De la encuesta anterior podemos entresacar entre otras las siguientes consideraciones que ponemos a modo de resumen.

1.-En primer lugar destacar que la implantación de los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000 viene motivado en un porcentaje elevado de empresas, por que así se lo exigen sus clientes.

2.-en segundo lugar decir que las empresas certificadas entienden al certificarse que no basta con el concepto de aseguramiento de calidad, que exige la norma ISO 9000, si no que pretenden más la calidad total, que el aseguramiento de la calidad.

3.-Los resultados obtenidos según hemos representado en el apartado 4, nos inducen a resultados positivos, en la mayoría de empresas, si bien al estudiar por separado el grupo de empresas que se vieron obligadas ha certificare por la exigencia de sus clientes, obtienen unos resultados mejores, que las que lo hicieron sin esta exigencia.

Esta última conclusión nos deja el campo abierto para futuras investigaciones para estudiar esta diferencia de resultados en los dos grupos.

6.- Anexo

Encuesta

1. Indique la frase que mejor refleja el concepto de calidad
 - Cumplimiento de un producto con sus especificaciones.
 - Conseguir cero defectos.
 - Alcanzar la satisfacción de los clientes.
 - Alcanzar la mejora continua
2. La implantación del programa de calidad fue motivada por exigencia de los clientes.
3. Los proveedores le influyeron en la decisión de implantar el sistema de calidad.
4. Los clientes le influyeron en la decisión de implantar la norma ISO 9000.
5. El crear un mejor ambiente interno le influyó en la decisión de implantar la norma ISO 9000
6. La implantación de la calidad fue para un mejor control de los procesos internos.
7. La implantación del programa de calidad fue motivada por la reducción de costes.
8. Exprese otras causas que le motivaron a implantar el sistema de calidad.
9. Considera satisfactorios los resultados obtenidos en general con la implantación de la norma ISO 9000.
10. Considera satisfactorios los resultados respecto a proveedores con la implantación de la norma ISO 9000
11. Considera satisfactorios los resultados respecto a clientes con la implantación de la norma ISO 9000
12. Considera satisfactorios los resultados respecto al ambiente interno con la implantación de la norma ISO 9000
13. Ha incrementado la satisfacción del personal de la empresa con la implantación de la norma ISO 9000
14. Han disminuido las quejas de los clientes con la implantación de la norma ISO 9000.
15. Ha incrementado el volumen de ventas con la implantación de la norma ISO 9000
16. Ha incrementado el volumen de ventas con la implantación de la norma ISO 9000
17. Ha incrementado la cuota de mercado con la implantación de la norma ISO 9000
18. Ha incrementado la producción con la implantación de la norma ISO 9000
19. Ha reducido el ciclo de producción con la implantación del sistema de calidad
20. Ha incrementado la satisfacción del cliente con la implantación de la norma ISO 9000
21. Ha disminuido el absentismo laboral con la implantación de la norma ISO 9000
22. Qué opinión en general tiene sobre los cambios de la norma ISO 9000 versión 2000
23. Se encuentran preparados para afrontar dichos cambios.