

LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN BASADOS EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES: RESULTADOS DE UN ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO EN LA CAPV¹

IÑAKI HERAS SAIZARBITORIA

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

MERCÈ BERNARDO

Dpto.: Administración de empresas (Universidad de Barcelona)

MARTÍ CASADESÚS FA

Dpto.: Organización, Gestión Empresarial y Diseño de producto (Universidad de Girona)

1. INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: definiendo cuál es la estructura organizativa de la empresa, cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sis-

1. Este artículo se ha realizado en el marco de los Proyectos de Investigación titulados “Los sistemas integrados de gestión (SIG) en las empresas españolas” (SEC2006-06682/ECON) financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D y “Análisis de la implantación de los Sistemas de Gestión Medioambiental en las empresas de la CAPV: generación de propuestas innovadoras para su integración organizativa”, financiado por la UPV-EHU en su convocatoria general de Proyectos de Investigación de 2006.

tema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos (Casadesús *et al.*, 2005). Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del *management*.

Por otra parte, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión (conocidas en inglés por *Management System Standard*) son el resultado de la normalización o estandarización, que se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía (Heras, 2006). En sus orígenes, al inicio del siglo XX, la normalización nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros, para favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie y la reparación y mantenimiento de los productos y servicios. En una economía global, sin la normalización y su fruto —las normas, los estándares o las especificaciones técnicas—, los intercambios se dificultarían sobremanera. La normalización, por consiguiente, fomenta el comercio internacional, gracias a la supresión de obstáculos debidos a las diferentes prácticas nacionales; no obstante, en muchas ocasiones estas normas, al no ser verdaderamente globales, se constituyen en barreras no arancelarias para las relaciones comerciales internacionales: como ha sido subrayado por diversos autores, mientras las barreras arancelarias son cada vez menores, las barreras no arancelarias —las normas técnicas y las regulaciones que afectan a los requisitos de los productos, servicios e indirectamente a los procesos de producción— cobran una mayor importancia (Blanco y Bustos, 2004).

Si bien la mayor parte de los estándares internacionales son de producto o proceso, resulta muy reseñable el éxito logrado en los últimos años por los estándares de sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de la innovación o la responsabilidad social de la empresa. Todos estos estándares cuentan con una metodología de creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una *tercera parte*, muy similar. Por lo general, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no se refieren a los resultados o el desempeño (*performance standards*), sino que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, un conjunto de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Que

una empresa implante dicha norma, y que un determinado organismo certificador independiente audite su implantación y la valide con la concesión de un certificado, supone que la citada organización tiene sistematizadas y formalizadas las actividades que dicho estándar trata de regular. Debido a ello, en muchas ocasiones desde el ámbito del *management* estos estándares son criticados por su tendencia a la burocratización y rigidez excesiva (ver, por ejemplo, Seddon, 1997).

2. ISO 9001: EL PRIMER ESTÁNDAR DE SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL

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

Creadas por ISO (*International Organization for Standardization*), principal organismo internacional de normalización, la familia de normas ISO 9000 fueron establecidas, en su primera versión en 1987, y fueron revisadas en 1994 y en 2000. Las versiones de la norma de 1987 y 1994 denominaban al sistema de gestión cuyas pautas de implantación regulaban como un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), mientras que en la versión de 2000 el sistema implantado pasa a denominarse, de forma genérica, Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). El cambio terminológico, que no ha estado exento de polémica, se debe a que en la nueva versión de normas se subrayan conceptos como el de mejora continua y la satisfacción del cliente, que se entienden que van más allá de lo que es el Aseguramiento de la Calidad, para introducirse en la Gestión de la Calidad Total, definidas éstas, junto con la Inspección de la Calidad y/o el Control de la Calidad, como las principales formas de llevar a cabo actividades de Gestión de la Calidad en las organizaciones en la literatura académica nacional e internacional (Dale, 2003; Casadesús *et al.* 2005).

A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa por los países de la UE, tomando mucha importancia en el Reino Unido, no en vano

dicho estándar tuvo su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, *British Standards Institution* (BSI), desarrolló en 1979. Hay que tener en cuenta además que las instituciones comunitarias, y en concreto, la Comisión Europea, promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas, en el proceso de armonización que se estableció para crear del mercado común europeo en 1992 (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Crowe *et al*, 1998).

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

Llegados a este punto, se ha de dejar claro que las normas ISO 9000 no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales: cumplir con la ISO 9000 supone tener implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) que recoge en procedimientos estandarizados y documentados, los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. En definitiva, esta herramienta de gestión tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. También se ha de consignar que la implantación de este tipo de estándares o normas es voluntaria, si bien en determinados sectores se trata, *de facto*, de una norma obligatoria. En este sentido, en los estudios que han analizado la motivación de las empresas a certificarse, se ha subrayado el papel “prescriptor” jugado por las grandes empresas constructoras, de automoción, energía y telecomunicaciones, que vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad —en el sentido de sistematización y formalización de los procesos clave de la empresa— en sus proveedores y subcontratistas, sin engordar

su cuenta de explotación. La advertencia de las grandes multinacionales, principalmente de la automoción fue muy clara: “obtengan el certificado o dejen de hacer negocios con nosotros” (Zuckerman, 1998). En el ámbito manufacturero, en concreto, estas normas se han constituido en un auténtico prerrequisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999).

3. NUEVOS ÁMBITOS DE DESARROLLO DE LOS ESTÁNDARES DE SISTEMAS DE GESTIÓN

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

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

En el ámbito la gestión y prevención de riesgos laborales, en la actualidad existen las normas OHSAS 18000 *Occupational Health and Safety Assessment Series* (Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo). Estas normas fueron creadas en 1999 por un grupo de expertos internacionales formado por organismos internacionales de normalización (entre ellas AENOR, la Asociación Española de Normalización y Acreditación),

organismos de certificación y consultorías especializadas. La OHSAS 18001 se creó de tal forma que fuera compatible con las ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a las empresas la integración de los sistemas de gestión; de hecho estas normas se desarrollaron y publicaron en un intento de constituirse en el germen de la hipotética ISO 18000.

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

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

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

En otro orden de cosas, se ha de consignar también el caso del estándar internacional *Investors in People*, que resulta paradigmático —junto con la norma SA 8000— de un estándar internacional promulgado por una organismo sin ánimo de lucro y sin experiencia previa en la creación de este tipo de estándares internacionales. *Investors in People*, creada en el Reino Unido en 1990 por el comité *National Training Task Force*, con un fuerte respaldo de la administración pública, es un estándar internacional del ámbito de la dirección de recursos humanos. Con un claro enfoque destinado a la mejora de la problemática social y la mejora del clima laboral, esta norma hace referencia a aspectos tan diversos como el de la planificación estratégica, la comunicación, la identificación de las necesidades de formación y desarrollo y la gestión de puestos de trabajo. A día de hoy, un elevado número de organizaciones de todo el mundo se han certificado conforme a este estándar: más de 30.000 en el Reino Unido, donde continúa recibiendo el apoyo explícito de su administración pública (se calcula que cerca de un 40% de los trabajadores del Reino Unido trabajan en empresas que emplean este estándar).

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

Por último, habría que referirse, asimismo, a los nuevos estándares internacionales de gestión que se están desarrollando en el seno de ISO, entre los que destacan los estándares de soporte a los distintos sistemas de gestión, como por ejemplo la norma ISO 10002 para la gestión de quejas y reclamaciones, la norma ISO 10001 de garantía de la calidad, la norma ISO 10003 de Resolución de conflictos, la norma ISO 10006 de Gestión de los sistemas de medida, la norma ISO 10014 de Beneficios económicos y financieros, la norma ISO 14031 de Evaluación del impacto ambiental, la norma ISO 19011 de Auditoria o la especificación técnica ISO TS10004, todavía en fase de diseño, dirigida a normalizar la evaluación de la satisfacción de los clientes. Dichos estándares internacionales, que podrán implementarse de forma independiente o integrada con los ya clásicos estándares de sistemas de gestión ISO 9000 e ISO 14000, crearán un nuevo paradigma en la normalización de los procesos empresariales (Dee *et al.*, 2004; Karapetrovic, 2005; Hughes y Karapetrovic, 2006).

4. LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN BASADOS EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES

El éxito en la difusión de tantos estándares de gestión, ha llevado a las organizaciones a que su implementación de pro fruto un único sistema de gestión integrado. Paralelamente, en el ámbito académico se han comenzado a publicar las primeras investigaciones que analizan dichos aspectos. En este sentido, la literatura existente sobre la integración de sistemas de gestión se basa, principalmente, en estudios teóricos en los que se describe qué es un sistema integrado de gestión (SIG), la metodología de integración, los niveles de integración de la empresa y sus ventajas y desventajas, como principales aspectos a tener en cuenta en el proceso.

Resulta difícil describir un único modelo para la integración de sistemas de gestión, dado que resulta previsible pensar que los modelos de sistemas integrados sean muy específicos, de forma que sean prácticamente individualizados, adaptados para cada empresa que decide llevar a cabo dicho proceso; así, la definición del SIG tampoco resultaría única. Esta cuestión se evidencia en el cuadro 1 en el que se recoge una compilación de las definiciones y principales aportaciones de la literatura. En dicho cuadro se incluyen todos los autores detectados en la literatura que han investigado en el tema; el reducido nombre de autores puede ser un indicador de la novedad de la temática analizada, y del retardo habitual con el que en la literatura académica se analizan cuestiones de actualidad y gran interés para las empresa, cuestión ésta que ya ha sido detectada en el pasado para el caso de otras herramientas de gestión (Heras *et al.*, 2007).

Cuadro 1. Investigaciones en integración de sistemas de gestión

Autores	Principales aportaciones
Weiler <i>et al.</i> (1997)	Modelo mejora continua: compromiso, planificación, implantación, medida, revisión de la gestión. Objetivos integración alineados con los objetivos estratégicos, con especial relevancia de la comunicación a todos los niveles.
Karapetrovic y Willborn (1998)	Único sistema formado por subsistemas de función específica que pierden completamente sus identidades únicas: "sistema de sistemas".
Winder (2000)	Plantea 14 reglas para la integración, destacando importancia del compromiso de gerencia, decisión del tipo de SIG y objetivos comunes. Bases del SIG: política, programas, procedimientos y planificación, comunes para toda la organización.

Autores	Principales aportaciones
Wilkinson y Dale (2000)	Cinco elementos clave: diferente comprensión concepto “integración”, simplificación terminología, diferencias en objetivos dificulta proceso, integración basada en la calidad total mejora los resultados, importancia de la cultura.
Karapetrovic (2002)	Dos categorías: sistemas de gestión y auditorias, con el objetivo de aumentar el rendimiento de la empresa. Tres niveles de integración: documentación, alineación de procesos clave, objetivos y recursos, y sistema “todo en uno”.
Beckmerhagen <i>et al.</i> (2003)	Proceso de unificar las diferentes funciones específicas de los sistemas de gestión en un único sistema de gestión integrado más efectivo.
Karapetrovic (2003)	Procesos interconectados que comparten los mismos recursos para lograr los objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de stakeholders.
Karapetrovic y Jonker (2003)	Integración proporciona sinergias y ahorros para la organización. Dos niveles: alineación estándares e integración en un único sistema. Tres modelos de integración: por procesos, PDCA y armonizando, alineando e integrando los diferentes de sistemas de gestión.
McDonald <i>et al.</i> (2003)	Tres procesos: revisión de la gestión, control operacional y auditorias internas. Único sistema para cada organización, diferentes sistemas para todas.
Fresner y Engelhardt (2004)	Combinación de sistemas de gestión basado en análisis de los procesos clave y definición elementos comunes: comprensión de las actividades productivas, planificación sistemática, implementación, control, auditoria y mejora.
Zutshi y Sohal (2005)	Condicionantes: complejidad organización, relación aspectos medioambientales con procesos clave, integración documentación sistemas calidad y medioambiental. Cultura, naturaleza y tamaño empresa condicionan el proceso.
Jørgensen <i>et al.</i> (2006) Jørgensen (2007)	Tres niveles integración: correspondencia (entre referencias y coordinación interna), comprensión (procesos y tareas genéricas) e integración (creación cultura de aprendizaje, participación de los stakeholders y mejora continua).
Zeng <i>et al.</i> (2006)	Factores internos y externos condicionan la implantación. Internos: recursos humanos, estructura y cultura de la organización. Externos: stakeholders, organismos certificadores y entorno institucional. Modelo de sinergias en tres niveles: estratégico, estructura organizativa y documentación.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los estudios empíricos sobre la integración de sistemas de gestión en las empresas, así como de su impacto en la organización, cabe destacar el estudio de Zeng *et al.* (2006) en el cual se analizan los retos y dificultades de la integración de sistemas en las empresas chinas, estudio que detecta la existencia factores internos y externos que condicionan el proceso. Asimismo, se ha de hacer referencia al estudio de Karapetrovic *et al.* (2006), en el que se detecta el nivel de integración de las empresas españolas, así como las dificultades de la integración y el futuro de las certificaciones.

Por otra parte, resultan también reseñables tres publicaciones basadas en estudios de caso, realizadas por Beckmerhagen *et al.* (2003), Zutshi y Sohal (2005) y Fresner y Engelhardt (2004). En la primera se analiza la integración de sistemas en empresas del sector energético, con la particularidad de que éstas implantan en primer lugar sistemas de gestión medioambiental. En Zutshi y Sohal (2005) se estudia la integración de sistemas en empresas pequeñas y medianas de Australia, detectándose que el proceso de integración también resulta viable en las *pymes*, y no sólo atañe a las empresas de mayor tamaño. En el último de los estudios destacados, el realizado por Fresner y Engelhardt (2004), se analiza la experiencia integradora de dos pequeñas empresas austriacas, pioneras en sus sectores, en las que dicho proceso ha sido realmente exitoso.

Cabe señalar que las ventajas y desventajas derivadas de la integración de los sistemas de gestión han sido ampliamente comentadas por los autores citados. A modo de resumen, destacan, entre las ventajas consignadas, las siguientes:

- Simplificación de los requerimientos del sistema.
- Optimización de los recursos.
- Reducción de costes.
- Realización de auditorías integradas.
- Reducción de la documentación.
- Alineación de los objetivos de los distintos estándares y sistemas.
- Creación de sinergias.
- Reducción de duplicaciones de políticas y procedimientos.
- Incremento de la motivación de los trabajadores.
- Reducción de los conflictos.
- Mejora de la efectividad y eficiencia de la organización.
- Mejora de la satisfacción de los *stakeholders* o grupos de interés.

Respecto a las desventajas, destacan las dificultades para encontrar denominadores comunes, la desaparición de la propia identidad de cada sistema de gestión y el temor a la pérdida de trabajos por la desalineación de los objetivos operacionales.

5. RESULTADOS PRELIMINARES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación se van a resumir los primeros resultados descriptivos de un trabajo de campo cuantitativo finalizado recientemente (septiembre de 2007), con el objetivo de obtener algún tipo de evidencia empírica sobre cuál es el grado de integración de los diferentes estándares de sistemas de gestión en las empresas vascas, así como de recoger la opinión de las empresas que ya han implantado algún estándar internacional de sistemas de gestión sobre la dirección que ha de tomar el proceso de creación de estos estándares. Se trata de los primeros resultados de una investigación aún en curso, en la que el estudio cuantitativo mencionado pretende ser complementado con la realización de una serie de entrevistas y estudios de casos.

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

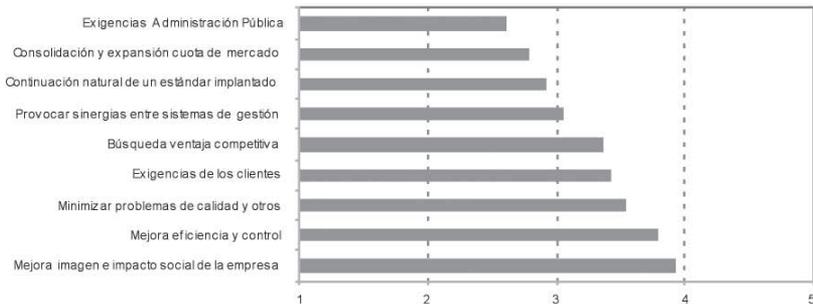
La investigación se llevó a cabo entre enero y septiembre de 2007 en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV). Interesa señalar que esta misma investigación también se llevó a cabo en las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid, que son, junto con la CAPV, las comunidades autónomas que cuentan con un mayor índice de intensidad certificadora (Heras, 2007). El cuestionario, que se diseñó con base en la literatura académica y empresarial existente, fue enviado a aquellas empresas de la CAPV que contaban con más de un sistema de gestión certificado conforme a un estándar internacional (ISO 9001 e ISO 14001). La base de datos utilizada para la realización del *mailing* se generó a partir del Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco (Civex) de 2006 y del registro de empresas certificadas del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. En total se enviaron 525 cuestionarios a otras tantas empresas de la CAPV que contaban con los certificados ISO 9001 e ISO 14001 en vigor. Los cuestionarios se enviaron por correo ordinario, junto con un sobre franqueado. Después de un seguimiento telefónico de la recepción de dichas encuestas, se obtuvieron 122 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 23 %.

Resulta destacable que en un análisis preliminar de los datos obtenidos no existe diferencia estadística en la gran mayoría de las variables analizadas para las tres Comunidades. A continuación consignaremos, brevemente, los principales resultados generales relativos al apartado de integración de las normas.

En primer lugar se consultó a las empresas sobre las razones principales debido a las que, tras haber implantado un estándar de gestión internacional, decidieron implementar otro estándar de gestión. Pues bien, tal y como se recoge en el gráfico 1, la principal motivación que lleva a las empresas a implantar un segundo estándar de gestión está relacionada con la mejora de la imagen y el impacto social de la empresa, seguida por los factores relacionados con la mejora de la eficiencia y control, y la minimización de problemas de calidad. Los factores motivadores relacionados con la exigencia de los clientes y la búsqueda de ventajas competitivas también recibieron una valoración reseñable por parte de las empresas consultadas.

Estos resultados vendrían a subrayar, una vez más, la importancia de los factores tanto de tipo externo (*institutional motives*), como de tipo interno (*efficiency motives*), en la motivación para la implantación de los estándares de sistemas de gestión. Estos resultados son también muy similares a los consignados en Heras (2001) para el caso específico de la normativa ISO 9001.

Gráfico 1. Principales motivos para implantar otros estándares de gestión



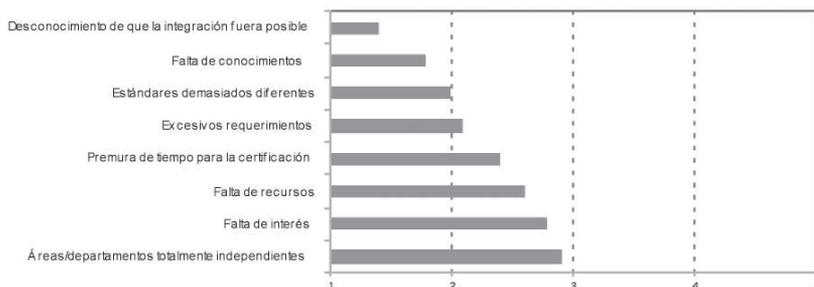
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta. Nota: valoración en escala 1-5, donde 1- muy poco importante; 2- poco importante; 3- importante; 4- bastante importante; 5- muy importante.

Por otra parte, cabe señalar que el 86 % de las empresas consultadas declararon haber integrado todos o algunos de los estándares internacionales implantados en un único sistema de gestión.

En lo que respecta a la motivación que llevó a las empresas que no integraron los estándares, a dejar de lado la alternativa de la integración, cabe subrayar, tal y como se recoge en el gráfico 2, la importancia otorgada por

las empresas al factor de la carencia de vinculación, relación o coordinación entre las distintas áreas o departamentos de la empresa implicadas. La falta de interés para llevar a cabo la integración o la falta de recursos físicos y técnicos también fueron factores destacados en las respuestas.

Gráfico 2. Principales motivos para no integrar los estándares de gestión

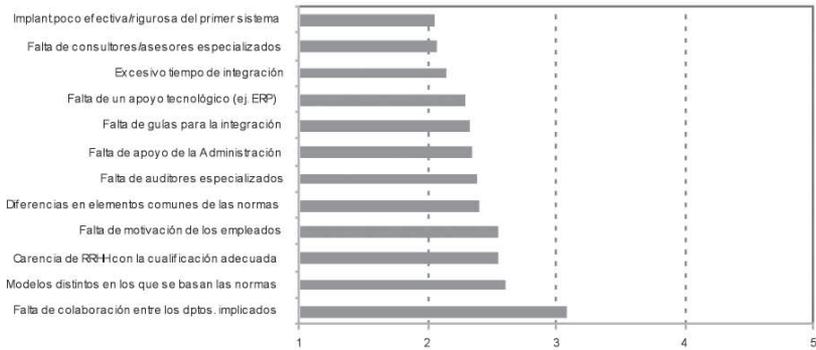


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta. Nota: valoración en escala 1-5, donde 1- muy poco importante; 2- poco importante; 3- importante; 4- bastante importante; 5- muy importante.

Durante el proceso de integración de los distintos estándares internacionales de gestión la gran mayoría de las empresas (en concreto un 92,3 %) realizaron un análisis detallado de elementos comunes entre normativas y un mapa de procesos común a los dos estándares (en el 83,7 % de los casos). Muchas menos fueron las empresas que utilizaron un modelo propio de implantación (un 64,8 %) y las empresas que utilizaron el “ciclo PDCA” para todos los procesos implicados en el sistema integrado (un 69,3 %).

Las dificultades detectadas en el proceso de integración de los diferentes sistemas fueron de diversa índole (gráfico 3). Destacan, entre los factores aducidos por las empresas la falta de motivación de los empleados, la falta de colaboración entre los departamentos implicados y la falta de auditores especializados. Otros aspectos, que en la literatura teórica se les ha solido otorgar un valor reseñable, como el relativo a las diferencias existentes en los elementos comunes de los estándares de gestión, o la falta de referentes o guías para la integración recibieron una valoración menor por parte de las empresas consultadas.

Gráfico 3. Dificultades detectadas en la integración



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta. Nota: valoración en escala 1-5, donde 1- muy poco importante; 2- poco importante; 3- importante; 4- bastante importante; 5- muy importante.

A continuación pasaremos a analizar el nivel de integración detectado en las empresas que han implantado más de un estándar de gestión. En la gran mayoría de los casos (en un 90 %), coincide el representante de la organización para los distintos estándares implantados. En el caso del director o del responsable del sistema la coincidencia es menor, aunque muy elevada (un 80 %), siendo el caso de los inspectores internos de los sistemas de gestión los que menos coinciden, pues sólo en el 55 % de los casos resultan ser la misma persona.

En lo que respecta al grado o nivel en el que se integra la documentación generada por los estándares, cabe subrayar el alto grado de integración, tanto parcial, como total, que se ha detectado. En efecto, tal y como se recoge en el cuadro 2, la mayor parte de las empresas consultadas han tendido a realizar un integración plena de los distintos sistemas de gestión que se generan como efecto de la implantación de los estándares internacionales de gestión. Como es lógico, la integración plena es mayor en aquellos documentos de carácter más genérico de la base documental de los sistemas, como los manuales, y es, en cambio, más reducido, en los documentos más específicos, como las instrucciones de trabajo y los registros.

Con todo, resulta, en nuestra opinión, muy destacable, el hecho de que cerca de un 60 % de las empresas consultadas hayan llegado incluso a una integración plena en este nivel documental.

Cuadro 2. Grado de integración de la documentación generada por los estándares

	<i>No integrada</i>	<i>Parcialmente (*)</i>	<i>Totalmente (**)</i>
Política de la empresa	6,86%	11,76%	81,37%
Objetivos de la empresa	2,94%	18,63%	78,43%
Manual	4,90%	13,73%	81,37%
Procedimientos de trabajo	0,00%	37,25%	62,75%
Instrucciones de trabajo	8,82%	32,35%	58,82%
Registros	8,82%	32,35%	58,82%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta. Nota: (*) Se ha creado un único documento a partir de varios documentos independientes que se han “añadido” uno a otro. (**) En un único documento integrado, redactado de nuevo totalmente.

En cuanto a los distintos procesos relacionados con la implantación de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales de gestión cabe destacar también el elevado grado de integración que se ha detectado. Tal y como se puede observar en el cuadro 3, la mayoría de las empresas (en concreto un 80 %), ha optado por integrar plenamente los principales procesos relacionados con la implantación de sistemas de gestión. Destaca el elevado grado de integración plena de los procesos de control de documentación y de comunicación interna. Por el contrario, los procesos de realización del producto e implementación y planificación son los que cuentan con un menor nivel de integración plena.

Cuadro 3. Grado de integración de los procesos relacionados con la implantación de los estándares

	<i>No integrados</i>	<i>Parcialmente (*)</i>	<i>Totalmente (**)</i>
Planificación	6,93%	23,76%	69,31%
Auditorías internas	4,90%	10,78%	84,31%
Revisión del sistema	0,00%	11,76%	88,24%
Control de las no-conformidades	4,90%	18,63%	76,47%
Acciones preventivas y correctivas	3,92%	19,61%	76,47%
Realización del producto e implementación	4,95%	28,71%	66,34%
Gestión de los recursos	3,92%	17,65%	78,43%
Determinación requerimientos del sistema	2,94%	22,55%	74,51%
Mejora del sistema	2,94%	14,71%	82,35%
Control de la documentación	0,00%	10,78%	89,22%
Control de los registros	1,96%	10,78%	87,25%
Comunicación interna	3,92%	6,86%	89,22%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta. Nota: (*) Únicamente algunos de los elementos del proceso (recursos, tareas, objetivos, ...) han sido integrados. (**) Existe un único proceso integrado.

En la encuesta se consultó a las empresas en relación a su grado de conocimiento sobre los distintos estándares de gestión y en relación también a su opinión sobre la pertinencia o no de que la empresa los implante en el futuro. Pues bien, tal y como se recoge en el cuadro 4, es de destacar el reducido grado de conocimiento medio de las empresas consultadas en relación a las principales normativas de gestión ya publicadas o en proceso final de publicación. Por término medio, las normativas son conocidas por cerca del 30 % de las empresas consultadas.

El estándar más conocido es, sin duda, la norma OHSAS 18000 de Prevención de riesgos laborales (el 92,5 % de las personas consultadas afirma conocerla), mientras que la norma menos conocida es la norma ISO 28000 de Seguridad de la cadena de suministro (conocida por un 7,5 % de los consultados). Resulta también destacable el reducido grado de conocimiento de las empresas sobre las normas de soporte de la serie 10000 de la *International Organization for Standardization*, conocidas sólo, por término medio, por la cuarta parte de las empresas consultadas.

Destaca, por el contrario, el importante grado de apoyo que las empresas consultadas ofrecen a la idea de que los nuevos estándares de gestión fueran implantados en sus respectivas organizaciones: el apoyo medio a la implantación de los distintos estándares de gestión propuestos es de un 36 %, porcentaje superior al porcentaje medio de conocimiento de las distintas normativas (del 30 %). En el caso de algunas de las nuevas normativas la diferencia existente es mucho más destacada. Por ejemplo en los casos de la norma ISO 26000 del ámbito de Responsabilidad Social Corporativa y la norma ISO 10004 de Evaluación de la satisfacción del cliente, la diferencia existente entre el porcentaje medio de conocimiento de la norma y el porcentaje medio de empresas que creen que deberían implantarla es de cerca de veinte puntos, tal y como se puede observar en el cuadro 4.

Cuadro 4. Grado de conocimiento y opinión respecto al futuro de diversos estándares de gestión

Relativas a diferentes áreas de la empresa	¿Conoce la norma?		¿Cree que deberían implantarla?		
	Sí	No	Sí	No	La tenemos implantada
OHSAS 18000 (Prevención de riesgos laborales)	92,50%	7,50%	77,33%	22,67%	37,50%
UNE 166000 Ex (Gestión de la I+D+I)	31,09%	68,91%	35,71%	64,29%	2,52%
UNE 66177 (Integración de sistemas de gestión)	47,50%	52,50%	46,58%	53,42%	5,00%
ISO 26000 (Responsabilidad social)	22,50%	77,50%	42,47%	57,53%	

	<i>¿Conoce la norma?</i>		<i>¿Cree que deberían implantarla?</i>		
	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>La tenemos implantada</i>
<i>Relativas a diferentes áreas de la empresa</i>					
ISO 27001 (Seguridad de la información)	21,85%	78,15%	38,24%	61,76%	5,04%
ISO 28000 (Seguridad de la cadena de suministro)	7,50%	92,50%	14,29%	85,71%	0,00%
<i>Relativas a la gestión de la calidad /medioambiente</i>					
ISO 10001 (Código de conducta para la satisf. del cliente)	16,38%	83,62%	28,99%	71,01%	
ISO 10002 (Gestión de quejas y reclamaciones)	26,45%	73,55%	36,99%	63,01%	4,13%
ISO 10003 (Resolución de conflictos)	12,82%	87,18%	21,21%	78,79%	
ISO 10004 (Evaluación de la satisfacción del cliente)	25,64%	74,36%	44,29%	55,71%	
ISO 10006 (Gestión de la calidad en proyectos)	22,88%	77,12%	28,36%	71,64%	4,24%
ISO 10012 (Sistemas para la gestión de medidas)	12,71%	87,29%	18,46%	81,54%	3,39%
ISO 14031 (Evaluación del impacto ambiental)	30,77%	69,23%	31,94%	68,06%	7,69%
ISO 19011 (Auditorías)	53,39%	46,61%	39,73%	60,27%	19,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la encuesta.

En nuestra opinión, esta interés positivo de las empresas vascas que ya cuenta con cierta experiencia en la implantación e integración de estándares de sistemas de gestión internacionales, sobre los estándares más novedosos que ya están promulgados o que están en fase de promulgación es un síntoma de que el *paradigma* de estandarización que surgió con la norma ISO 9001 sigue contando con una amplia aceptación.

6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

De la primera explotación de los datos recogidos en el estudio empírico llevado a cabo se ha podido constatar que las empresas de la CAPV consultadas han apostado por la integración de los sistemas de gestión que se generan fruto de la implantación de los distintos estándares internacionales de gestión. Se ha constatado, asimismo, que dicha integración no es tan sólo nominal, sino que en muchos casos llega a aspectos tan elementales y sustantivos como a la integración plena de los documentos y procesos de carácter más específico.

En otro orden de cosas, resulta importante destacar el reducido grado de conocimiento que tienen la mayor parte de las empresas sobre los estándares de gestión más novedosos, aunque parece que dichos estándares continúan teniendo un grado reseñable de aceptación.

De cara al futuro, el proceso de expansión internacional de los estándares de gestión que hemos tratado de analizar en este artículo cuenta, a nuestro entender, con diversas fortalezas y debilidades que a continuación trataremos de resumir. Una de las principales fortalezas para la extensión de estos estándares vendría unida al *efecto experiencia*, entendido como el efecto que posibilita que las empresas implementen y certifiquen estos estándares con una facilidad creciente, dado que cada vez se encuentran más habituados a su utilización.

Con todo, existe un grado de consenso muy elevado al referirse a la importancia de que los nuevos estándares pertenecientes a ámbitos diferentes de gestión se puedan integrar fácilmente en un único sistema integrado de gestión, ya que, de lo contrario, la implantación y certificación aislada de los diferentes sistemas de gestión redundaría de forma negativa en la capacidad competitiva de las empresas. Además, a través de la difusión desmedida de los estándares existe en esta línea un claro riesgo de creación de confusión y de saturación en el mercado, lo que afecta a la imagen que transmiten los certificados, una cuestión de gran importancia, dado que es uno de los factores que tienen en cuenta las empresas a la hora de implantar los estándares.

En este orden de cosas, somos de la opinión de que los organismos nacionales e internacionales promotores y prescriptores de estos estándares (fundaciones, asociaciones, organismos certificadores, consultorías, etcétera), e incluso las propias administraciones públicas —que, no lo olvidemos, en muchas ocasiones se erigen en los principales agentes prescriptores de estos estándares— deberían llevar a cabo un especial esfuerzo para tratar de evitar que se produzca una excesiva confusión y saturación en los mercados. Una información clara y desinteresada sobre el contenido y los objetivos reales de estos estándares de gestión resultan, en este sentido, fundamentales.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BECKMERHAGEN, I.; BERG, H.; KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2003): "Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 209-227.
- BLANCO, H.; B. BUSTOS (2004): *Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica*, RIDES, Santiago de Chile, Chile.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 327-336.

- CASADESÚS, M.; HERAS, I; MERINO, J. (2005): *Calidad Práctica*, Prentice Hall - Financial Times, Pearson Educación S.A., Madrid.
- CROWE, T.J.; NOBLE, J.S.; MACHIMADA, J.S. (1998): "Multiattribute Analysis of ISO9000 Registration Using AHP," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 205-222.
- DALE, B.G. (2003): "Managing Quality", Blackwell Publishing, Reino Unido.
- DEE, B., KARAPETROVIC, S., WEBB, K. (2004): "As Easy As 10001,2,3", *Quality Progress*, Vol. 36, No. 6, pp. 41-48.
- ESCALERA, G.; PASCUAL, M. (2004): "La normalización y certificación como ventaja competitiva para la empresa española", *Boletín Económico de ICE*. Nº 2820, octubre 2004. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- FORUM CALIDAD (2005): "Certificación en España según normas UNE-EN-ISO 9001 y 14001. Décimo informe Forum Calidad", No. 160, pp. 22-30.
- FRESNER, J.; ENGELHARDT, G. (2004): "Experiences with integrated management systems for two small companies in Australia", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 12, pp. 623-631.
- HERAS, I. (2000): *La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV*, Servicio de Publicaciones de la Universidad del País Vasco, Serie Tesis Doctorales, Leioa.
- HERAS, I. (Coord.) (2006): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*, Editorial Civitas, Madrid.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. (2006): "The impact of quality management in European companies' performance: the case of the Spanish companies", *European Business Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 114-131.
- HERAS, I. (Dir.); ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M. Y MARTIARENA, A. (2007): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián (en proceso de publicación).
- HUGHES, S., KARAPETROVIC, S. (2006): "ISO 10002 Complaints Handling System: A Study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23 (próxima publicación).
- ISO (2005): *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certifications*, International Organization for Standardization, Ginebra, Suiza.
- JØRGENSEN, T. (2007): "Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration", *Journal of Cleaner Production* (próxima publicación).
- JØRGENSEN, T.; REMMEN, A.; MELLADO, M. (2006): "Integrated management systems – three different levels of integration", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, No. 8, pp. 713-722.
- KARAPETROVIC, S. (2002): "Strategies for the integration of management systems and standards", *TQM Magazine*, Vol. 14, No. 1, pp. 61-67.

- KARAPETROVIC, S. (2003): "Musing on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 4-13.
- KARAPETROVIC, S. (2005): "IMS in the M(E)SS with CSCS", *Total Quality Management and Excellence*, Vol. 33, No. 3, pp. 19-25.
- KARAPETROVIC, S.; CASADESÚS, M.; HERAS, I. (2006): Dynamics and integration of standardized management systems. An Empirical study, *Documenta Universitaria*, Girona.
- KARAPETROVIC, S.; JONKER, J. (2003): "Integration of Standardized Management Systems: Searching for a Recipe and Ingredients", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 451-459.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (1998): "Integration of Quality and Environmental Management Systems", *TQM Magazine*, Vol. 10, No. 3, pp. 204-213.
- MCDONALD, M.; MORS, T.; PHILLIPS, A. (2003): "Management System Integration: Can it be done?", *Quality Progress*, Vol. 36, No. 10, pp. 67-74.
- SEDDON, J. (1997): "Ten arguments against ISO 9000", *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 4, pp. 162.
- TSIOTRAS, G.; GOTZAMANI, K. (1996): "ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 64-76.
- WEILER, E.; LEWIS, P.; BELONGER, D. (1997): "Building an integrated environmental, health and safety management system", *Environmental Quality Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-65.
- WILKINSON, G., DALE, B. (2000): "Management System Standards: the key integration issues", *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 214, No. 9, pp. 771-780.
- WINDER, C. (2000): "Integrating OHS, Environmental and Quality Management Systems", *Quality Assurance: Good Practice, Regulation, and Law*, Vol. 8, No. 2, pp. 105-135.
- WRIGHT, T. (2000): "IMS - three into one will go!: the advantages of a single integrated quality, health and safety, and environmental management system", *The Quality Assurance Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 137-142.
- ZENG, S.; SHI, J.; LOU, G. (2006): "A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 18, pp. 1.760-1.767.
- ZUCKERMAN, A. (1998): "58 multinationals question ISO 9000 registration", *Quality Progress*, Vol. 31, No. 8, pp. 16-21.
- ZUTSHI, A.; SOHAL, A. (2005): "Integrated management system: The experiences of three Australian organizations", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 211-232.