

# La calidad y sus reconocimientos: de la certificación ISO 9000 a los Sellos de Excelencia

**Autores:** Carmen Escanciano G<sup>a</sup>-Miranda y Luis Escanciano Montoussé  
Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Oviedo

## Resumen

El *boom* de la calidad en las dos últimas décadas del siglo XX está asociado a las normas de la familia ISO 9000 que, con sus tres modelos de aseguramiento de la calidad certificables, ofrecían la posibilidad de obtener un reconocimiento internacional al compromiso de la organización con la calidad. Ante la inminente revisión de estas normas, el presente artículo, plantea una reflexión acerca del presente y futuro de la certificación y su convivencia pacífica con esquemas de reconocimiento basados en modelos de excelencia empresarial como el EFQM. Este es el caso de los Sellos de Excelencia Europea que vienen a cubrir el vacío de reconocimiento existente entre aquellas organizaciones que obtienen un Premio Europeo a la Calidad y todas las que se esfuerzan por integrar progresivamente los principios de la excelencia en sus respectivos sistemas de gestión.

*Palabras clave:* certificación ISO 9001:2000, modelo EFQM, Sellos de Excelencia Europea.

## Abstract

The boom of quality in last two decades of the XXth century is associated with ISO 9000 standards. Their three quality assurance models, offered the possibility to obtain an international recognition to the organization's commitment with quality: the ISO 9000 certification. In the face of the imminent review of these standards, this paper analyses the present and future of certification and its peaceful coexistence with schemes of recognition based on management excellence models like EFQM. This is the case of European Excellence Seals, which reward all those organizations that make an effort to integrate Excellence in their management systems.

*Key words:* ISO 9001:2000 certification; EFQM Model; European Excellence Seals

Recibido: 12.07.2007

Aceptado: 25.07.2007

---

## I. Introducción

Han transcurrido veinte años desde la aparición de las normas causantes del *boom* de la calidad a nivel mundial, los estándares de la familia ISO 9000. En el año 1987 entran en vigor las primeras normas que con carácter internacional, definen los requisitos que deben estar presentes en un sistema de calidad. Para ello se establecieron tres posibles modelos de aseguramiento, los previstos en las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, que tenían la particularidad de ser certificables, lo que facultaba a la empresa que los utilizara para obtener, previa superación de un examen realizado por una entidad acreditada, un certificado que atestiguara la idoneidad del sistema, entendiéndose por tal, el cumplimiento de los requisitos del estándar de referencia.

Los modelos ISO fueron objeto de una revisión, tal y como sucede con todas las normas elaboradas por esta organización internacional, y sustituidos por los nuevos ISO 9001:1994; ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Estos últimos han sido la referencia empleada por cientos de miles de empresas en el mundo a la hora de implantar y certificar su sistema de calidad, hasta el 15 de diciembre de 2003, momento a partir del cual, fueron definitivamente derogados por la norma ISO 9001:2000, que si bien se publicó y entró en vigor el 15 de diciembre de 2000, es desde diciembre de 2003 el único modelo de sistemas de gestión de la calidad y única norma con respecto a la cual es posible obtener la certificación.

Los datos arrojados por el último informe de ISO sobre la situación de la certificación ISO 9000 en el mundo, revelan que todavía hoy, la certificación es la herramienta elegida por cientos de miles de empresas de los cinco continentes para demostrar su decidido compromiso con la calidad. Sin embargo, no deja de ser preo-

cupante que desde el año 2001 el ritmo de crecimiento del número de certificados se haya ralentizado respecto a los ejercicios anteriores. ¿Debemos de interpretar este hecho como un indicio del comienzo del declive de la certificación y con ello, de las normas de la familia ISO 9000?.

Por otra parte, y de forma casi paralela a la aparición de estas normas, se observa la irrupción y desarrollo de los denominados modelos de excelencia empresarial. Entre ellos cabe destacar el modelo Malcolm Baldrige, el Deming, el Modelo Europeo de Calidad Total -más conocido como modelo EFQM y el de más amplia difusión el continente europeo- y recientemente el modelo Iberoamericano de Calidad Total inspirado en los principios de EFQM. Dichos modelos constituyen a su vez las bases para la obtención de los más prestigiosos galardones en el ámbito de la calidad: el Premio Malcolm Baldrige en USA, el Premio Deming en Japón, el Premio Europeo a la Calidad Total y el Premio Iberoamericano respectivamente.

A pesar de ser todavía muy pocas las empresas que han resultado agraciadas con tales distinciones, cada año son más las organizaciones que aspiran a su obtención, no sólo por el deseo de ser galardonadas, sino también por el estímulo que supone el tener que elaborar una memoria y superar la evaluación que de sus prácticas, sistemas y gestión hará una comisión de expertos. Tras su visita, dicho comité elaborará y remitirá, tanto en el caso de resultar premiada o no, un informe que a la empresa le será de utilidad para identificar áreas y medidas de mejora.

Vemos, por tanto, que en el panorama de la calidad conviven y coexisten de forma pacífica las normas ISO 9000 y los modelos de excelencia, algo por otra parte lógico al ser cada uno de ellos un reflejo de una determinada manera de entender la gestión de la calidad. Así, mientras los estándares de la familia ISO 9000 se identifican con el aseguramiento de la calidad, los modelos EFQM, Baldrige e Iberoamericano son sinónimo de calidad total (Sangüesa et al., 2006). Por otra parte, para la inmensa mayoría de las empresas, las normas ISO son utilizadas como punto de partida para el avance hacia formas de gestión de la calidad más avanzadas (van der Wiele et al., 2000; Escanciano et al., 2003; Terziovski y Power, 2007), y en este sentido cabe destacar que la versión 2000 de esta familia de estándares consciente de esta realidad, cuenta con un par de normas para la gestión de la calidad:

- ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad–Requisitos”, que presenta un conjunto de requisitos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad para su certificación o con fines contractuales, e
- ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad-Recomendaciones para la mejora del desempeño”, que proporciona orientación para conseguir objetivos más amplios enfocados hacia la mejora continua, la eficiencia y la eficacia de la organización, es decir, hacia la Calidad Total<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Algunos autores como Conti (2004) consideran que ISO 9004 es un modelo de Calidad Total.

De esta manera, gracias a la primera de ellas será posible implantar y certificar un sistema de calidad, mientras que ISO 9004:2000 servirá de puente que facilite la transición de la gestión de la calidad, tal y como la entiende ISO 9001:2000, a la excelencia (Wilcock et al., 2006).

En cualquier caso, los estudios más recientes ponen de manifiesto que la percepción que los usuarios tienen de esta nueva versión de las normas ISO es altamente positiva (Gingele et al., 2003; van der Wiele et al., 2005, Terziovski y Power, 2007).

A través de este trabajo pretendemos arrojar algo de luz acerca de la situación actual y perspectivas de futuro de la certificación ISO 9000, así como acerca de la conducta seguida por las empresas que, una vez certificadas y decididas a continuar avanzando por la senda de la calidad, siguen viendo en el logro de un reconocimiento externo una recompensa a su esfuerzo.

## II. La Certificación ISO 9001:2000

Uno de los objetivos perseguidos por la Organización Internacional de Normalización al elaborar la normativa ISO 9000, fue simplificar las transacciones comerciales y las negociaciones internacionales mediante la implantación de una certificación formal del sistema de calidad de las empresas, que evidenciase su capacidad para suministrar de manera constante productos y servicios de calidad. Por ello, la serie ISO 9000 está concebida principalmente para asegurar, mediante la certificación, la confianza del comprador sobre el sistema de calidad del suministrador.

Certificar es atestiguar mediante un documento público el cumplimiento de una condición en un objeto. En este caso, el objeto es el sistema de calidad de la empresa, y la condición el que éste satisfaga los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2000. Es decir, la norma ISO 9001:2000 contempla la posibilidad de que una vez lograda la implantación del sistema de calidad, la empresa pueda alcanzar, si lo desea, su certificación. Para ello habrá de someterse a una auditoría efectuada por una entidad certificadora. Superada ésta, obtendrá un documento, la certificación ISO 9001:2000, junto a la licencia para utilizar la marca de conformidad asociada<sup>2</sup>, todo lo cual no hace sino evidenciar que su sistema de calidad cumple todos los requisitos previstos por este estándar, y por ende su capacidad para satisfacer las exigencias de sus clientes en materia de calidad.

En definitiva, la certificación permite a su poseedor, además de beneficiarse de las ventajas derivadas de la tenencia de un sistema de calidad:

- probar internacionalmente la implantación y correcto funcionamiento del mismo, algo favorecido no sólo por el reconocimiento mundial de la normativa en

---

<sup>2</sup> La empresa certificada podrá utilizar durante la vigencia de su certificado la marca de conformidad inherente a la obtención de dicho título. Cada entidad de certificación posee y tiene registradas sus propias marcas de certificación, al igual que reglamentos donde se explica con detalle el uso que puede dárseles.

la que se basa sino también por la existencia de una red internacional de reconocimiento mutuo de certificados, IQNET, a la que pertenecen las principales entidades de certificación de los países desarrollados; e

- introducirse en cualquier mercado, sobre todo en aquellos en los que estar certificado es ya un requisito de entrada.

### III. El presente de la certificación

Desde el año 1994, ISO publica un informe sobre el estado de la certificación ISO 9000 en el mundo tradicionalmente titulado “The ISO Survey of ISO 9000 certification” que incluye el número total de certificados a diciembre del año anterior. Para su elaboración se pone en contacto con los organismos de certificación y entidades de acreditación de todo el mundo, a fin de que le proporcionen sus datos. De esta manera, se elabora un *dossier* que incluye referencias tanto al número global de certificaciones en vigor, como a su distribución por regiones, países y sectores de actividad.

Sin embargo, tal y como la Organización Internacional de Normalización señala, sus datos sólo pretenden dar una idea de la evolución y grado de implantación a nivel mundial de la certificación, pero en ningún caso deben entenderse como una base de datos oficial, puesto que su confección depende de la información suministrada por terceros. En cualquier caso, y con independencia de la opinión de este organismo internacional, se trata de la única fuente de información que existe sobre la certificación a nivel mundial, y en muchas ocasiones también a nivel nacional.

En sus primeras “surveys”, ISO sólo incluía datos relativos a la certificación ISO 9000. Será a partir de 1998, cuando se incluya información concerniente a la certificación medioambiental ISO 14000 y consecuentemente este informe cambie su denominación a “The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates”. Un nombre que nuevamente será modificado en el año 2004, “The ISO survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 certificates”. La razón de esta alteración es el fin del periodo de transición fijado por esta organización para que las antiguas certificaciones ISO 9001, 9002 y 9003 fueran reemplazadas por certificados ajustados al nuevo y único referente válido en adelante para la certificación, la norma ISO 9001:2000.

En el último trimestre de 2006 se ha publicado el último informe bajo el título “The ISO survey of certifications” con cifras relativas no sólo a las certificaciones ISO 9001:2000 e ISO 14001, sino también a los certificados ISO/TS 1649:2002 e ISO 13485:2003. El motivo por el que se han incorporado tales datos estriba en que ambos referentes incluyen los requisitos de ISO 9001:2000 junto a otros propios y específicos del sector al que están dirigidos, el de la automoción y el del instrumental médico respectivamente.

De la lectura de este informe se deduce que la certificación en general, y la certificación ISO 9001:2000 en particular goza de muy buena salud. Así, de los 27.816

certificados de 1993, se ha pasado en diciembre de 2004 a la cifra de 776.000. Como se puede observar en la Tabla 1, inicialmente, según los datos de la citada fuente, sólo 48 países del mundo contaban con empresas certificadas, la mayoría de ellas radicadas en el continente europeo y más concretamente en estados integrantes de la Unión Europea, una de las principales impulsoras del uso y difusión de la normativa ISO 9000. Será 1996 el año en que por primera vez se supere la barrera de los cien países coincidiendo con un importante aumento del número de certificaciones a nivel mundial.

**Tabla 1. La certificación ISO 9000 en el siglo XX**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Total</b>	27.816	70.364	127.349	162.701	223.299	271.847	343.643	408.631
<b>Nº Países</b>	48	75	96	113	126	141	150	157

Fuente: ISO, 2005

Analizada en términos globales, esta evolución ha de ser valorada favorablemente. Sin embargo, el inicial crecimiento del número de registros ISO 9000<sup>3</sup>, en ocasiones tildado de casi exponencial, comienza a ralentizarse a partir de 2001. Varias son las razones esgrimidas para justificar este hecho: la posible madurez del mercado de la certificación, el progresivo asentamiento de los modelos de excelencia y, fundamentalmente, la duplicidad de estándares que hacía convivir las certificaciones ISO 9001, 9002 y 9003:1994 con la recién llegada ISO 9001:2000. Si bien las dos primeras causas son matizables, la última es perfectamente extrapolable a los más de 150 países que cuentan con empresas registradas.

**Tabla 2. La certificación ISO 9000 en el siglo XXI**

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ISO 9001:2000</b>	(44.388)	(167.210)	(497.419)	(670.399)	(776.608)
<b>Total</b>	510.616	561.747	497.419	670.399	776.608
<b>Países</b>	161	159	149	154	161

Fuente: ISO, 2006

<sup>3</sup> La certificación ISO también es conocida como registro, puesto que la entidad certificadora una vez otorgado el certificado procede a incluir a la empresa en un registro de empresas que obligatoriamente ha de poseer, y en el que se incluyen todas aquellas organizaciones cliente que han solicitado sus servicios para la certificación de su sistema de calidad. En cualquier caso, se trata de una denominación aceptada por ISO y utilizada habitualmente en el continente americano.

Como se ha comentado con anterioridad, en diciembre de 2000 se publica la última versión de las normas de la familia ISO 9000, y es a partir de ese momento cuando comienzan a emitirse las primeras certificaciones conforme a ISO 9001:2000. Durante casi tres años, concretamente hasta el 15 de diciembre de 2003, han convivido certificaciones de la versión 1994 y 2000, momento a partir del cual todos los certificados habrían de acomodarse a ISO 9001:2000. Tal vez, esta cohabitación influyó en la decisión de algunas empresas de posponer hasta el último momento la renovación de su certificado y determinó que otras resolvieran esperar a que las directrices y requisitos de la nueva norma estuvieran perfectamente claros para ellas y/o fueran los únicos válidos para certificarse. Esto contribuiría a explicar el porqué de la disminución del número global de certificaciones en el año 2003, ejercicio en el que su cifra se reduce casi a niveles de 2000. Ante esta eventualidad, la propia Organización Internacional de Normalización llega a la conclusión de que este hecho es debido a dos circunstancias:

- La proliferación de la certificación múltiples emplazamientos, es decir, el paso de una certificación individual para cada centro de trabajo de la empresa a una certificación única para varios centros. De esta manera, empresas que operaban en múltiples lugares a través de diversos centros o delegaciones cada uno con su propio certificado pero con un sistema de gestión de calidad prácticamente idéntico, gestionado desde su sede central y con procesos muy similares, deciden, con ocasión de la transición a ISO 9001:2000, racionalizar su programa de certificación decantándose por conseguir un único certificado que cubra sus múltiples emplazamientos. Aunque no existe una medida exacta de este fenómeno, ISO señala que las estadísticas y datos actuales revelan que esta práctica está creciendo, siendo en muchos casos las multinacionales las que se benefician de ella.
- Preferencia por certificaciones sectoriales. Algunos sectores industriales cuentan con referenciales propios y específicos que definen las características que ha de tener un sistema de gestión de calidad de cualquier empresa que desee operar en él. Así sucede en el campo de la automoción en el que normas como QS9000, VDA6 y EAQF, entre otras, conviven con ISO/TS 16949:2002. Unos estándares que, en la mayoría de los casos, engloban los requisitos establecidos por ISO 9001:2000 junto con otros adicionales propios o privativos del sector. Este hecho ha contribuido, en opinión de ISO, a que la certificación ISO 9001:2000 tienda a ser reemplazada en esos ámbitos por el certificado específico del sector.

A pesar de todo ello, los datos de los dos últimos informes ISO no dejan de ser optimistas revelando un importante incremento en el número total de certificaciones, circunstancia favorecida por la finalización del periodo transitorio y la consoli-

dación de ISO 9001:2000 como único referente respecto al cual cabe su obtención. Así, a diciembre del 2005, existían en el mundo 776.608 certificaciones en vigor.

Para una mejor comprensión e interpretación de la situación actual de la certificación, y dado que la Organización Internacional de Normalización presenta sus resultados desglosados por regiones, pasamos a efectuar una breve reflexión acerca de su estado y evolución en cada una de ellas.

### III.1. La certificación ISO 9001:2000 por regiones

Como se observa en la Tabla 3, que recoge la evolución de la certificación por regiones desde 2001 a 2005, Europa es la región que acumula el mayor número de certificaciones ISO 9000, concretamente 379.937, algo lógico si tenemos en cuenta que es en este continente donde esta normativa tiene su origen. Así, los países europeos acaparan más del 48% de los certificados mundiales, siendo los estados integrantes de la Unión Europea los que aglutinan cerca del 81% de dicha zona. Esta amplia difusión de la certificación en la UE puede ser debida al esfuerzo armonizador realizado por esta organización supranacional en aras de prevenir las barreras técnicas al comercio entre sus países miembros, que se concreta en la propuesta de la Comisión Europea de que para lograr el grado de confianza requerido sería deseable que las empresas comunitarias implantaran progresivamente sistemas de calidad basados en la norma ISO 9000 (o en cualquier otra reconocida) y procedieran a su certificación por entes acreditados (Badia, 2002). Naturalmente, esto supondría que los productos procedentes de países extracomunitarios contarían con una mejor acogida si provinieran de empresas certificadas, al jugar dicha norma el papel de estándar de exportación e importación. En este sentido, diversos estudios como los de Yahya y Goh (2001) y Bhuiyan y Alam (2004) ponen de manifiesto el papel impulsor de la certificación a nivel internacional jugado por Europa, y más concretamente por la UE, hasta el punto de considerar que hacer negocios con países europeos es uno de los beneficios más relevantes de estar registrado (Motwani, 1996).

Tabla 3. La certificación ISO 9000 por regiones

REGIONES	2001	2002	2003	2004	2005	%	Nº PAÍSES
Europa	2269.950	292.970	267.732	320.748	379.937	48,92	48
Extremo Oriente	126.779	148.573	187.763	220.966	247.091	31,82	23
América del Norte	50.894	53.806	40.185	49.962	59.663	7,68	3
Africa/ Oeste asiático	19.571	23.534	23.776	31.443	48.327	6,22	58
América Centro/Sur	14.423	13.660	10.658	17.016	22.498	2,90	27
Australia/N.Zelanda	28.819	29.204	22.797	19.997	19.092	2,46	2
<b>TOTAL</b>	<b>510.616</b>	<b>651.747</b>	<b>497.419</b>	<b>660.132</b>	<b>776.608</b>	<b>100</b>	<b>161</b>

Fuente: ISO, 2006



Por otra parte, la importancia de la certificación ISO 9000 en el continente europeo se pone de manifiesto en el gran número de trabajos publicados acerca de la misma en prestigiosas publicaciones<sup>4</sup> que, en la mayoría de los casos, proporcionan evidencia empírica acerca de las motivaciones que llevan a las empresas de los países de sus autores a certificarse, los beneficios que han obtenido, su influencia sobre los resultados empresariales y/o su papel como punto de partida hacia la calidad total. Si bien mayoritariamente tales artículos proceden de la, hasta el 1 de mayo de 2004, Europa de los Quince, en los últimos años, autores antaño extracomunitarios y otros, provenientes de naciones con las miras puestas en una futura adhesión, comienzan a difundir en revistas internacionales la experiencia de las empresas de sus respectivos estados con la certificación<sup>5</sup>. De hecho, son estos países los protagonistas principales de la reactivación del fenómeno certificador en nuestro continente.

En cuanto a los sectores de actividad que aglutinan el volumen más elevado de estos reconocimientos, el informe de ISO revela que son los de la construcción, la metalurgia, el sector del transporte, almacenaje y comunicaciones, así como el comercio, reparación de vehículos a motor y motos. Ello no hace sino confirmar el papel prescriptor jugado por las grandes empresas pertenecientes a esos sectores que, desde hace años, han ido externalizando progresivamente diversas actividades del proceso productivo hacia empresas de pequeña dimensión, circunstancia que les ha llevado a trasladar hacia sus proveedores los requisitos de calidad que aquéllas exigen en su propio proceso, convirtiéndose la certificación ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad en sus suministros.

La segunda región en importancia en cuanto a número de registros de empresa es la formada por los países del Extremo Oriente. Dos hechos llaman la atención en esta zona: en primer lugar el reducido número de naciones (China, Japón, los llamados tigres asiáticos, Malasia y Vietnam por este orden), que aglutinan más del 92% del total de los certificados; en segundo lugar, es la que presenta la más rápida tasa de crecimiento de certificaciones ISO 9000, un hecho propiciado por la exportación de la mayor parte de la producción procedente de estos estados a los países de la Unión Europea. Ello confirma lo apuntado por Corbett (2004), según el cual las empresas que exportan sus productos o servicios a un país particular pueden simultáneamente estar importando las prácticas de gestión de ese país. Si la nación de destino es europea y pertenece a la UE, poseer la certificación ISO 9000 es la llave para introducirse en ese mercado.

Algo semejante ocurre con las empresas de América del Norte, tercera región en lo que a número de registros se refiere. Así en EE.UU., Méjico y Canadá, la oleada

---

<sup>4</sup> Nos referimos a las publicaciones más importantes en el ámbito de la gestión de calidad: *Quality Progress*, *Total Quality Management & Business Excellence*, *International Journal of Quality & Reliability Management* y *The TQM Magazine*, entre otras. Algunas de ellas aparecen en el *Journal Citation Reports*.

<sup>5</sup> Entre los primeros cabe destacar los de Urbonavicius (2005) en Lituania. Entre los segundos son reseñables los de Erel y Ghosh (1997), Beskese y Cebeci (2001) y Calisir *et al.* (2001) en Turquía.

de certificaciones de los últimos años ha sido achacada principalmente a su demanda por los mercados extranjeros, especialmente los del viejo continente (Corbet et al., 2005). En este sentido, un estudio realizado entre empresas canadienses certificadas, señala que la certificación ISO 9000 es crítica para las firmas que sirven a los mercados europeos, lo que no es tan necesario para las compañías que atienden al mercado norteamericano (Bhuiyan y Alam, 2004). Sin embargo, se ha venido observando cómo las administraciones estadounidenses y canadienses tienden a incluir el cumplimiento de ISO 9000 en las condiciones de contratación de sus proveedores. Todo ello ha dado lugar a que la mayoría de las empresas de esta zona vean la certificación como la llave para competir en el mercado global (Aksoy et al., 1997).

La región África/Oeste Asiático constituye el bloque más numeroso en cuanto al número de países, un total de 58, que cuentan con alguna empresa certificada. Sin embargo, ello no se corresponde con un copioso número de certificaciones. Tal vez, sea debido a que en este área geográfica están presentes algunas de las naciones más pobres del mundo y con un tejido empresarial prácticamente inexistente. Como cabría esperar, el esfuerzo certificador se concentra en cinco países que acaparan el 84 % de estos reconocimientos: dos de ellos pertenecen a África (Sudáfrica y Egipto) y los demás (Israel, Irán e India) al continente asiático.

Ocupando el quinto puesto, nos encontramos con América Latina con 220.498 certificaciones distribuidas entre 27 naciones. A diferencia de lo que sucede en resto de las regiones ISO, no existe en esta demarcación ningún país presente en el *top ten* de la certificación. De hecho, ninguno de los estados que cuentan con mayor número de registros de empresa alcanza las 9.000 certificaciones, siendo Brasil el único de ellos que se acerca a esa cifra con 8.533. A pesar de ello, es reseñable el esfuerzo realizado por Argentina, Colombia y Chile. Sin duda, la mejora de su situación política y económica ha incidido positivamente en el ascenso de la certificación en estos territorios.

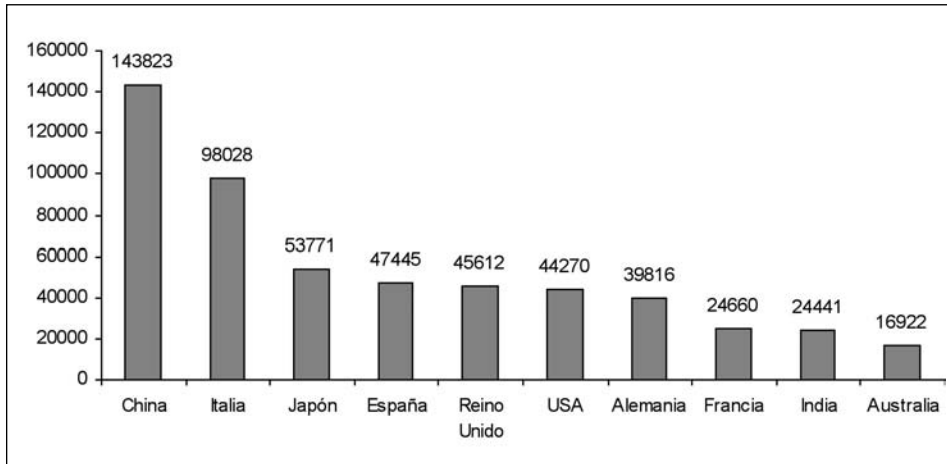
Finalmente, nos referiremos al continente australiano con sus dos países: Australia y Nueva Zelanda. Habitualmente esta región solía ocupar el cuarto puesto, por delante de África/Oeste Asiático y América Centro y del Sur. Es a partir del año 2003 cuando nuestras antípodas comienzan a perder posiciones, observándose un importante descenso en el número total de registros ISO 9000. Según Terziovski y Power (2007), tras una encuesta a 1.500 organizaciones certificadas australianas, la certificación ISO 9000 ha pasado de ser considerada altamente exitosa a ser vista como una herramienta que contribuye a incrementar la carga de trabajo y los costes. Asimismo, señalan que la reducción de la promoción y apoyo por parte de las administraciones públicas a los programas de certificación ha sido determinante en la confusión y frustración existente en la empresa australiana respecto a la misma.

### III.2. El *top ten* de la certificación

Los diez países a los que seguidamente nos referiremos aglutinan el 63% de los

certificados ISO 9001:2000 existentes en el mundo. Seguramente, la presencia de alguno de ellos en este *ranking* puede resultar sorprendente, sobre todo si el lector ha realizado un seguimiento de este *top ten* desde 1994 hasta la actualidad. Desde entonces hasta ahora los cambios, tanto en las primeras como en las últimas posiciones, han sido incesantes, si bien desde el año 2003 el primer puesto viene siendo ocupado por el mismo país: China.

**Gráfico 1. El top ten de la certificación**



China es en la actualidad no sólo una de las principales potencias económicas mundiales, sino también el país en el que con mayor ímpetu se ha desarrollado la certificación. Para ello basta señalar que si en el año 2001 el número de registros de empresa en vigor era de 7.413, según los datos del último informe ISO, es de 143.823. Este espectacular ritmo de crecimiento se halla justificado en gran medida por el apoyo de las autoridades chinas a la implantación de sistemas de gestión de la calidad basados en la familia ISO 9000 y a la existencia de una infraestructura para la calidad industrial consolidada, todo ello con el objetivo de conseguir la integración de las empresas chinas en las cadenas de suministro internacional (Tian y Yang, 2006). Por otra parte, no podemos olvidar que la deslocalización industrial ha llevado a gran cantidad de empresas europeas, en su mayoría procedentes de estados comunitarios, a instalarse en China en busca de menores costes y/o nuevos mercados, por ello no es extraño que estas compañías trasladen a sus nuevos centros productivos las pautas y prácticas de gestión que emplean en su lugar de origen, entre las que se halla el establecimiento y certificación de sistemas ISO 9000.

En cuanto a los sectores más activos en lo que a certificación se refiere cabe destacar el de la fabricación de material óptico y electrónico, seguido de la fabricación

de productos metálicos, construcción y fabricación de máquinas, equipo y material mecánico. Los países europeos son principales destinatarios de tales mercancías y componentes.

El segundo puesto es ocupado por Italia, que a su vez es la primera potencia europea en certificados ISO 9000. El gran apoyo brindado por la administración pública italiana ha sido determinante para la prosperidad certificadora de este país. Desde el año 2002, el gobierno italiano ha puesto en marcha ambiciosos programas de promoción y ayudas económicas para la implantación de sistemas de calidad dirigidos a las Pymes (Sibilio, 2006). A ello ha de unirse la existencia de un sector de la automoción muy desarrollado. Los sectores que concentran la mayoría de las certificaciones son la construcción, el comercio, la reparación de vehículos a motor y motocicletas y la metalurgia.

La tercera posición corresponde a Japón, el país que ha mostrado al mundo el verdadero significado de la calidad, de la que ISO 9000 es tan sólo el primer paso. Sin duda, la exportación de sus productos a los estados de la Unión Europea ha sido decisiva para la adopción de esta normativa. En este sentido, un estudio realizado en 1998 puso de manifiesto cómo la estrategia seguida por las empresas japonesas, al menos a comienzos de los 90, fue implantar primero TQM y posteriormente ISO 9000 (Sun, 1999). De hecho a lo largo de esa década el país nipón ocupaba un discreto puesto en el *top ten*. Sin embargo, las cosas han cambiado en los últimos años con la nueva norma ISO 9001:2000 observándose una progresiva compatibilización en la utilización de ambas herramientas de gestión. El sector más activo en la obtención de registros de empresa es el de la construcción, seguido de la fabricación de productos metálicos, material eléctrico y óptico y servicios de ingeniería.

El cuarto puesto de la clasificación pertenece a España, donde la certificación sigue creciendo a buen ritmo desde 1994, una situación propiciada no sólo por el registro de organizaciones provenientes de sectores en principio reacios como las empresas de servicios, las administraciones públicas y las del sector agroalimentario, sino también, y especialmente, por la irrupción de las Pymes. Así, si en un principio las empresas certificadas eran grandes empresas nacionales o bien filiales de multinacionales, en la actualidad son las pequeñas y medianas las que año tras año contribuyen al incesante incremento del número de certificaciones. Nuestro país es el segundo de Europa inmediatamente por delante del Reino Unido y muy por encima de Alemania y Francia, que ocupan los puestos séptimo y noveno respectivamente en el *top ten* de la certificación mundial. En cuanto a los sectores que concentran la mayoría de los certificados, se encuentran la construcción, el comercio, el sector siderometalúrgico, el transporte y las telecomunicaciones.

El caso de Reino Unido no deja de resultar sorprendente, pues de ser la cuna de la certificación y hasta el año 2001 haber presidido el *top ten* ha pasado a ocupar el quinto puesto. Es con el inicio del siglo XXI y con la entrada en vigor de ISO 9001:2000 cuando comienza un incesante retroceso del número de certificados en

ese país, lo que ha incitado a numerosos expertos a hablar de la madurez de la certificación, no en el sentido de experiencia (Tannock y Brown, 2006), sino como reflejo de una progresiva pérdida de atractivo de la misma para las empresas (Saraiva y Duarte, 2003). Respecto a los sectores más representativos se encuentran la fabricación de equipos electrónicos y ópticos, la metalurgia y el comercio.

En sexta posición se encuentra Estados Unidos con 44.270 certificaciones, muy pocas si tenemos en cuenta que se trata de la primera potencia económica mundial y la patria de dos de los más importantes gurús de la calidad: Deming y Juran. Sin embargo, diversos estudios (Anderson et al., 1999; Corbett 2004) justifican el lento despertar de la certificación en USA por considerar que ésta atrae principalmente a empresas que exportan su productos a Europa. De hecho, llegan a afirmar que mientras las compañías europeas fueron rápidas a la hora de adoptar la certificación ISO 9000, las firmas estadounidenses han preferido adoptar prácticas propias de la gestión de la calidad total (Corbett *et al.*, 2005). Sea cual sea la razón, los sectores que cuentan con mayor número de registros son el metalúrgico, el dedicado a la fabricación de equipos ópticos y electrónicos, la construcción de maquinaria y el sector químico.

El séptimo lugar del *ranking* es ocupado por Alemania antaño acostumbrada a encontrarse entre los cinco primeros países y en la que la fabricación de equipos electrónicos y ópticos, la metalurgia, y el sector del transporte y comunicaciones se llevan la palma en el monto global de certificaciones ISO 9000.

A continuación, nos encontramos con India, un país que tendrá mucho que decir en los próximos años en el mercado de la certificación y del que hasta hace un par de años los informes ISO apenas se hacían eco. Si en 2004 era el farolillo rojo de nuestro *ranking*, arrebatando ese honor a Corea del Sur, en tan solo un año ha subido dos posiciones, colocándose por delante de Francia y Australia. Este éxito de la certificación en India, con niveles de crecimiento por encima del 50% anual, es consecuencia directa de las ayudas y programas de formación puestos en marcha por el gobierno y la Confederación India de Industria desde 1994, conscientes de la importancia de la calidad para la mejora de la competitividad de sus empresas. La irrupción de multinacionales ha conducido a las compañías indias a afrontar el reto de mejorar la calidad de sus productos a fin de ampliar su mercado más allá de sus fronteras, algo que para muchas de ellas pasa por conseguir la certificación. De hecho, tal y como señalan Nagpal y Gyani (2006) el no hallarse en posesión de sistemas de calidad certificados ISO 9000 constituiría una barrera no arancelaria a las exportaciones indias, especialmente cuando éstas tuvieran como destino el mercado europeo. Otra evidencia de la progresiva notoriedad de la certificación en este país tiene su reflejo en el creciente número de trabajos publicados acerca de la experiencia de las empresas indias con la misma (Mahadevappa y Kotreswar, 2004; Iyer et al., 2006, entre otros). A semejanza de lo que sucede en el resto de los países del *top ten*, los sectores que cuentan con un mayor volumen de certificaciones son la fabricación de

productos metálicos, equipos ópticos y electrónicos, así como la construcción de maquinaria y equipo en general, algo lógico si tenemos en cuenta que son cada vez más numerosas las multinacionales que eligen compañías indias como suministradoras de equipos y componentes.

Las últimas posiciones en este ranking de la certificación son ocupadas por Francia y Australia. Respecto a la primera cabe señalar que llama la atención la inexistencia de trabajos en revistas internacionales que revelen la experiencia gala con la certificación ISO 9000, salvo alguna referencia específica al sector público (Louise, 2006). Gracias al informe ISO es posible saber que las empresas certificadas pertenecen mayoritariamente a los siguientes sectores: equipos electrónicos y ópticos, metalurgia, comercio, reparación vehículos motor, motos. Finalmente, por lo que respecta a Australia, tal y como apuntamos anteriormente, se observa un importante descenso del número total de certificaciones desde el informe ISO 2004, el primero que se publica coincidiendo con la finalización del periodo transitorio establecido por la Organización Internacional de Normalización para que las empresas acomodaran sus sistemas de calidad y los certificaran conforme a la nueva norma. Una cierta indolencia por parte de los poderes públicos respecto a las normas ISO y la preferencia por modelos de gestión de calidad total como el definido por el Premio Australiano a la Calidad, el más reputado galardón a la excelencia empresarial en dicho país, sean tal vez los responsables de esta paulatina caída de la certificación (Terziowski y Power, 2007).

#### IV. El futuro de la certificación

A la luz de los diversos trabajos que realizan previsiones acerca de la evolución de la certificación ISO 9000, podemos concluir que a corto plazo el futuro de la misma continúa siendo prometedor, y ello, a pesar de las críticas vertidas por numerosos expertos y autores sobre el actual sistema de certificación.

Respecto a los trabajos que abordan de manera teórica el proceso de difusión de la certificación, Singh et al. (2006) señalan que puede hablarse de dos modelos que explicarían cómo tiene lugar la propagación de la misma. El primero de ellos se basa en el valor intrínseco y ejemplar de la normativa ISO 9000, que es considerada una innovación en la gestión que sólo puede proporcionar beneficios a las organizaciones que la utilizan<sup>6</sup>. El segundo, propuesto por Guler et al. (2002), utiliza la teoría neoinstitucional y la teoría de las redes sociales para reflejar que es la combinación de fuerzas coercitivas, normativas y miméticas la que justificaría la difusión de la certificación entre las empresas y en los diferentes sectores industriales a escala internacional<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Si las empresas no certificadas desean disfrutar los numerosos beneficios derivados de la certificación habrán de certificarse.

<sup>7</sup> La exigencia de hallarse en posesión de la certificación por parte de las autoridades y de las grandes organizaciones industriales puede ser considerada una fuerza coercitiva. Reflejo de las presiones normativas y

Otros estudios, abordan la difusión de la certificación ISO 9000 desde una perspectiva cuantitativa. Así, Saraiva y Duarte (2003) analiza el proceso de difusión de la norma ISO 9000 a nivel mundial y desarrollan un modelo estadístico que utilizan para pronosticar la evolución del número total de certificaciones en el mundo, estimando que en 2006 se alcanzaría la cifra mágica del millón de certificados. La publicación del nuevo Informe de ISO a finales de este año nos permitirá comprobar si sus previsiones son ciertas. Asimismo, tomando como base este modelo, predicen que en el futuro el número límite máximo de registros será de 7.000.000 y que en el año 2010 se alcanzará lo que denominan el límite de saturación global.

Por su parte Marimón *et al.* (2005) elaboran un modelo explicativo y predictor de la evolución de la certificación que, basado en el modelo de regresión propuesto por Corbett y Kirsch (2001)<sup>8</sup> en su trabajo sobre la evolución de las normas ISO 9000 e ISO 14000 y en el de Franceschini *et al.* (2004) que establece que la curva logística explica bien la difusión de la norma ISO 9000<sup>9</sup>, fijan el año 2008 como la fecha en que se alcanzará el nivel de saturación, es decir, el límite de crecimiento de la certificación, iniciándose a partir de entonces un progresivo estancamiento. Como se puede observar Marimón *et al.* (2005) tienen una visión menos optimista que Saraiva y Duarte (2003) al señalar que en la actualidad la certificación se halla en un nivel de madurez importante, en torno a los 2/3 de su techo. Así, según su modelo, se prevé que la cifra de certificaciones seguirá aumentando durante los próximos años si bien a medio plazo se estabilizará pues la progresiva reducción del gap competitivo entre las empresas certificadas y las que no lo están, llevará a la limitación del número de organizaciones potencialmente interesadas en la certificación (Franceschini *et al.*, 2004).

Como se puede apreciar, analizar la difusión del registro ISO 9000 a lo largo del tiempo y tratar de predecir su futuro es más complejo de lo que a primera vista pudiera parecer, ya que es consecuencia de una amplia variedad de factores que pueden influir en el comportamiento de las empresas respecto a ella: sector en el que se opera, incentivos y ayudas por parte de los gobiernos centrales, existencia de una adecuada infraestructura para la calidad en general, y la certificación en particular, entre otros. En cualquier caso, tal y como se apuntó en el apartado precedente, el fenómeno del crecimiento de la certificación no es homogéneo en los diferentes paí-

---

miméticas es la empresa que implanta superficialmente ISO 9000 porque otras similares se han certificado. Según Guler *et al.* (2002) la difusión interorganizacional sigue a un proceso de institucionalización dirigido por la dependencia de recursos, la comparación social y las redes de vinculación entre los adoptantes potenciales.

<sup>8</sup> Respecto a la evolución de las normas ISO 9000 e ISO 14000 estos autores proponen un modelo de regresión que explica el número de certificaciones ISO 14000 en un país determinado en función de su capacidad exportadora, de su grado de compromiso con el medioambiente y del número de certificaciones ISO 9000 emitidas en el mismo.

<sup>9</sup> Según se recoge en la literatura matemática, el modelo de la curva logística lo aplicó por primera vez el matemático belga Verhulst en el siglo XIX, en el campo de la biología, para explicar el crecimiento de una especie. Según este modelo, el ritmo de crecimiento es máximo al principio, cuando hay pocos individuos de la especie y apenas deben competir para unos recursos limitados, y se hace cero cuando se llega a un cierto tamaño. Es el tamaño de saturación que los recursos disponibles permiten.

ses. Así, mientras en los que ésta comenzó, está descendiendo lentamente, hay otros que ya se perfilan como los principales impulsores de la certificación en un futuro próximo. Dejando de lado países como China e India, es reseñable el caso de los nuevos miembros de la Unión Europea (Power y Terziowski, 2007).

La reciente ampliación de la UE ha supuesto para las empresas de los nuevos estados comunitarios una importante fuente de oportunidades pero al mismo tiempo un notable desafío. El incremento de la competencia les obliga a buscar medios que permitan el desarrollar y mantener ventajas competitivas, tanto en los mercados domésticos como en los internacionales, y eliminar barreras y obstáculos a su desarrollo. Muchas de ellas ven en la implantación de sistemas ISO y su posterior certificación una forma de conseguirlo. No debemos olvidar que la mayoría de las Pymes de los países del este de Europa son bastantes desconocidas para sus homólogas internacionales. Como apunta Urbonavicius (2005), una manera rápida de convencer a los potenciales socios extranjeros sobre la sofisticación de su gestión, de la calidad de su producción y su total fiabilidad es tener un sistema de gestión certificado. Esto es por lo que Pymes de Europa del este están considerando el sistema ISO no sólo como un sistema que mejora la gestión de su calidad, sino también como una herramienta que ayuda a mejorar la competitividad y amplía las oportunidades de unirse a las cadenas de valor internacionales. Así, la República Checa y Polonia junto a Rumanía y Turquía, ésta última aún fuera de la Europa de los 27, se hallan entre los países con más certificados por delante de naciones como Suecia, Holanda o Suiza.

Sin embargo, existen voces críticas que llegan a poner en entredicho la idoneidad del sistema de certificación. Por ejemplo, Aldowaisan y Yousseff (2006) dicen que para muchas Pymes la certificación se convierte en algo excesivamente gravoso en términos económicos, por lo que frecuentemente los esfuerzos para convencerlas de la conveniencia de implantar un sistema ISO y certificarlo se centran en tratar de reducir los costes de la consultoría y posterior certificación, lo que ha puesto en peligro la calidad de muchos de los sistemas ISO 9001 desarrollados. Para reducir costes, algunos consultores podrían reducir el tiempo de desarrollo, forzar el uso de plantillas preparadas de documentación, minimizar el compromiso de los empleados y su formación, y sugerir certificadoras que sean más auditores de documentación que auditores de calidad. En el mismo sentido se pronuncia Conti (2004): “la competencia en precio más que en calidad ha afectado demasiado a la fiabilidad de la certificación ISO 9000, creando escepticismo entre la comunidad empresarial”.

A pesar de todo ello, hoy por hoy, la certificación continúa siendo a nivel internacional el mejor instrumento para probar el compromiso de la empresa con la calidad. Sabedora de ello, ISO revisa periódicamente la familia de normas sobre las que la certificación se sustenta, las de la serie 9000, a fin de que ese compromiso sea cada vez más intenso y ambicioso. Una buena prueba de ello es, como se comentó al principio de este trabajo, ISO 9001:2000 que incluye, como requisito del sistema de calidad de la empresa, la mejora continua y el establecimiento de un sistema de medi-



ción de la satisfacción del cliente, algo que sus predecesoras no contemplaban. Pues bien, transcurridos ya más de cinco años desde la publicación de este referente, el Comité 176 de ISO se ha puesto manos a la obra a fin de proceder a su revisión y próximamente se reunirá para dar a conocer el primer borrador de la nueva ISO 9001, previéndose la publicación del texto definitivo para el primer trimestre de 2009. En principio, no se prevé que la introducción de cambios radicales ni en la estructura, ni en el contenido de este estándar. De hecho se habla más de modificación que de revisión propiamente dicha. Lo que sí es seguro es que la nueva norma seguirá insistiendo en la mejora continua como un elemento clave para la mejora de la calidad. De hecho, como aseguran numerosos expertos, cada vez que la familia ISO 9000 se reforma se acerca más a la calidad total y por ende, a los llamados modelos de excelencia empresarial. Así, Sun (1999) señala que las normas ISO 9000 formarán parte de un programa TQM.

## V. La calidad total y los modelos de excelencia

La gestión de la calidad total (TQM) puede ser definida como la forma de gestión de una organización centrada en la calidad y basada en la participación de todos sus miembros que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad. En otras palabras, es el estadio de la gestión de la calidad orientado al logro de la excelencia empresarial.

Como señalan Sangüesa *et al.* (2006), TQM es una filosofía, una cultura a instaurar en la empresa, y como tal resulta difícil de aplicar a la práctica empresarial. Para intentar materializar esta filosofía en el día a día de una organización, surgieron los modelos de gestión de calidad total, habitualmente identificados con los denominados Modelos de Excelencia Empresarial. Los más importantes son el modelo EFQM, el modelo Malcolm Baldrige y el Deming. En la práctica el ámbito de aplicación de cada uno de ellos parece circunscrito al continente y/o país que los vio nacer. Así, el modelo EFQM es el más utilizado en Europa, el Baldrige el empleado por las empresas del continente americano, y el Deming la principal referencia en materia de excelencia en Japón. Sin embargo, los tres tienen aspectos comunes:

1. Diseñados y difundidos por instituciones públicas como apoyo al incremento de la competitividad de las empresas.
2. Su origen se encuentra en grandes premios creados para galardonar a las empresas más excelentes.
3. Su objetivo final es crear una cultura de calidad en su región y/o país de origen.
4. Son modelos que permiten la autoevaluación de la gestión empresarial
5. Son modelos que consideran similares valores y fundamentos vinculados con la excelencia.

6. Son modelos que se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa u organización.

Un modelo de excelencia es un conjunto de criterios agrupados en áreas que son la referencia para diseñar una estrategia que conduzca a la organización, o a una parte de la misma, hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados, cubriendo todas las áreas clave de la empresa. Dado que nos hallamos en el continente europeo, y en él, el modelo EFQM es el más comúnmente aplicado (Westlund, 2001; Bou et al., 2005) nos referiremos al mismo en el siguiente apartado.

### V.1. El modelo EFQM de excelencia

En 1988 catorce importantes empresas europeas<sup>10</sup> se reunieron en Bruselas para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas del continente a través de la excelencia en calidad. Se trata de una organización sin ánimo de lucro cuya “misión” es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida, y su “visión” un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia. En la actualidad cerca de mil organizaciones o empresas son miembros de esta fundación.

En el año 1991 EFQM en asociación con la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ), anunció la creación del Premio Europeo a la Calidad, diseñado con el propósito de resaltar la creciente importancia de la calidad para la competitividad en un mercado cada vez más global. Las bases de dicho premio constituyeron así, el germen a partir del cual se desarrollaría el Modelo Europeo de Excelencia, a día de hoy, el referente básico para la gestión de la calidad total en este continente (Claver et al., 2004; Sangüesa et al., 2006).

La última versión del modelo es del año 2003, y en ésta, al igual que en las anteriores se parte de la siguiente premisa: “los resultados excelentes en el rendimiento de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que dirige e impulsa la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas, los recursos y los procesos”.

En la citada frase se encuentran recogidos los 9 elementos que configuran el modelo, y que son a su vez, los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia, entendiéndose por tal el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia: 1) orientación hacia los resultados; 2) orientación al cliente; 3) liderazgo y coherencia; 4) gestión por procesos y hechos; 5) desarrollo e implicación de las personas; 6) proceso continuo de innovación, aprendizaje y mejora; 7) desarrollo de alianzas y 8) responsabilidad social de la organiza-

---

<sup>10</sup> Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dasault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer y Volkswagen.

ción. Este es por tanto, el marco fundamental para evaluar y mejorar las organizaciones de tal modo que puedan alcanzar la excelencia sostenida. (EFQM, 2003).

El modelo EFQM comprende pues, 9 elementos agrupados bajo cinco criterios de “agentes” y 4 de “resultados”. Los agentes representan cómo opera la organización, y los resultados se concentran en los logros hacia los *stakeholders* organizativos, y cómo pueden ser medidos y alcanzados. Cada criterio se divide en varios subcriterios y cada subcriterio está ilustrado por varios “puntos guía” que ejemplifican lo que la organización puede hacer para el desarrollo del criterio (Wilcock *et al.*, 2006). Es decir, el modelo no prescribe cómo la organización ha de aplicar los criterios, sólo indica que todos ellos deben ser considerados para lograr la excelencia por lo que, a diferencia de lo que sucede con ISO 9001:2000, en ningún caso nos hallamos ante una protocolización de requisitos ni de elementos.

Este modelo implica que el líder de la organización dirige a las personas, las estrategias, los recursos y los procesos para generar resultados. En otras palabras, el líder establece objetivos si bien necesita personas y medios (alianzas y recursos) que consiguen los objetivos a través de los procesos lo que permite lograr resultados. Si los resultados son positivos para los clientes, la sociedad y los empleados, entonces, se alcanzarán los resultados clave de la organización.

**Figura 1. El Modelo EFQM**



Fuente: EFQM

Las flechas del modelo indican su naturaleza dinámica, porque la innovación y el aprendizaje van implícitos dentro de los 9 criterios, ya que impulsan la labor de los agentes facilitadores para mejorar resultados. Dicho de otro modo, la innovación y el

aprendizaje potencian el nivel de excelencia de los agentes facilitadores, y esto será precisamente lo que dará lugar al progreso hacia la consecución de resultados excelentes.

Cada criterio tiene un peso específico dentro del modelo, medible en puntos. La puntuación máxima que puede lograrse es de 1.000 puntos, de los cuales, 500 corresponden a los agentes facilitadores y los 500 restantes a los resultados.

Los agentes facilitadores describen los potenciales de la empresa. En este campo, las preguntas se centran en: *¿qué hace?*, *¿cómo procede la empresa para el logro de la calidad total?*. Es decir, los medios que ésta arbitra para alcanzar los objetivos, o sea, para lograr los resultados. En cambio, en los resultados, el enfoque se centra en analizar de qué datos e informaciones dispone la empresa para juzgar el éxito de la misma, y qué sistemas tiene para producirlos. Además interesa conocer cómo han evolucionado, qué tendencias presentan los datos en los últimos años.

Como se puede apreciar, con el Modelo Europeo la organización cuenta no sólo con una *herramienta de gestión* orientada a mejorar sus resultados globales, detectando áreas de mejora y afianzando sus puntos fuertes, sino también con una *herramienta de evaluación* de su nivel de excelencia al considerar todos los aspectos de su gestión empresarial. Asimismo, su utilización abre las puertas a la conquista del Premio Europeo a la Calidad, el galardón más prestigioso otorgado en nuestro continente en materia de calidad, reservado únicamente para las organizaciones auténticamente sobresalientes. Sin embargo, son numerosísimas las empresas, entidades y organismos que han adaptado e incluido en su gestión empresarial el referencial del Modelo EFQM de Excelencia, trabajando con solidez en esta línea.

Pensando en ellas y en las que se han iniciado recientemente en el camino hacia la excelencia, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ha creado un Esquema de Reconocimiento Europeo a la Excelencia, "The EFQM Levels of Excellence", aplicable a organizaciones o unidades organizativas de cualquier tamaño o sector. De esta manera, se cubre el vacío de reconocimiento existente entre las que alcanzan la notoriedad que confiere el premio europeo y todas las que en su esfuerzo por integrar progresivamente los principios de la excelencia a sus respectivos sistemas, van alcanzando progresos y resultados notables.

EFQM ha previsto cuatro "Levels of Excellence":

- "Comitted to Excellence": pensado para organizaciones que estén comenzando su viaje hacia la excelencia y que tras una visita de validación obtengan más de 200 puntos EFQM;
- "Recognised for Excellence 3 Stars": destinado a organizaciones o unidades operacionales que alcancen más de 300 puntos EFQM;
- "Recognised for Excellence 4 Stars": si la solicitante obtiene entre 401 y 500 puntos EFQM
- "Recognised for Excellence 5 Stars": cuando se consigan más de 500 puntos.

Todos los niveles de excelencia a los que nos hemos referido se basan en el modelo europeo y en los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia, de hecho, en todos los casos los reconocimientos se otorgan en función de la cota de excelencia alcanzada por la organización solicitante, demostrada a través de la implantación de la práctica de la Autoevaluación.

La autoevaluación es un auto-examen sistemático y periódico de las actividades y resultados de la organización respecto a los nueve criterios del modelo EFQM. Gracias a ella, la organización puede identificar claramente sus fortalezas y sus áreas de mejora, así como efectuar una medición del nivel de excelencia de la situación actual. Todo ello servirá de base para la implantación de planes de mejora y la realización de comparaciones de la puntuación obtenida con las que se lograrán en posteriores evaluaciones, a fin de localizar la mejora real alcanzada (Van der Wiele *et al.*, 2000; Bou *et al.*, 2006).

EFQM fomenta en Europa el establecimiento de alianzas a nivel nacional con entidades similares a ella, las denominadas National Partners (NPO's) con el fin de promover la excelencia sostenida en las organizaciones europeas. Estas organizaciones colaboran con EFQM para promocionar el Modelo de Excelencia y han desarrollado esquemas de reconocimiento propios totalmente asimilables al previsto por la Fundación. Este es el caso del Club de Excelencia en Gestión (CEG), la NPO de EFQM en España, creador de los llamados Sellos de Excelencia Europea.

## VI. Los Sellos de Excelencia Europea

El Sello de Excelencia Europea, homologado con los "Levels of Excellence" de EFQM, es, después del Premio Europeo a la Calidad, el máximo reconocimiento a la Excelencia en gestión concedido en Europa.

En el año 2002 el CEG firmó un acuerdo con cuatro certificadoras nacionales reconocidas para la distribución de estos Sellos. De esta manera se pretendía contribuir a la difusión del, en su momento, nuevo Sistema de Reconocimiento Europeo de EFQM, cuyos NPO's serían los responsables de su gestión en sus respectivos países.

En la actualidad son siete las entidades de certificación que colaboran con CEG en la concesión de los Sellos de Excelencia: AENOR, BVQI, Lloyd's, ECA, TÜV Internacional, SGS y, recientemente, Applus+. Como señalan Hendridcks y Singhal (1997), "el grado de implantación de TQM es difícil de valorar de modo objetivo", de ahí que para el otorgamiento de los sellos se recurra a certificadoras acreditadas para ello. De esta manera, los Sellos de Excelencia constituyen, hoy por hoy, un reconocimiento que puede interesar a todas las organizaciones o partes de las mismas, que tengan carácter de unidades operativas independientes, públicas o privadas, radicadas en España y comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad. Para poder optar a su consecución no es necesario estar en posesión de la certificación ISO 9001:2000, si bien son las organizaciones que cuen-

tan con el registro de empresa las demandantes potenciales de este nuevo producto. Y es que, ISO 9000 es reconocida frecuentemente como el primer escalón en el camino hacia la excelencia (Van der Wiele *et al.*, 2000), por lo que la obtención de un Sello de Excelencia, aunque sea en su nivel más bajo, parece ser un paso lógico en su tránsito hacia la Calidad Total.

En este sentido, el propio CEG justifica la existencia de estos Sellos tanto por la necesidad de cubrir la laguna de reconocimiento existente entre una certificación y recibir un premio a la Excelencia, como por la de que los esfuerzos de una organización por implantar la excelencia en la gestión cuenten con un reconocimiento externo valorado por el mercado. De hecho, los Sellos de Excelencia, al igual que vimos que sucedía con la certificación, conllevan la posibilidad de utilizar la marca asociada en la publicidad y promoción de la organización que los posee. Este es el caso de numerosas entidades financieras, instituciones educativas y compañías aseguradoras en sus campañas de publicidad en prensa y/o radio.

Ahora bien, para conseguir esta distinción la organización deberá demostrar la existencia y madurez de su sistema de gestión basado en los principios y criterios establecidos en el modelo EFQM, tras la realización de una autoevaluación, que posteriormente habrá de ser validada por un equipo de expertos externo aplicando los criterios del modelo.

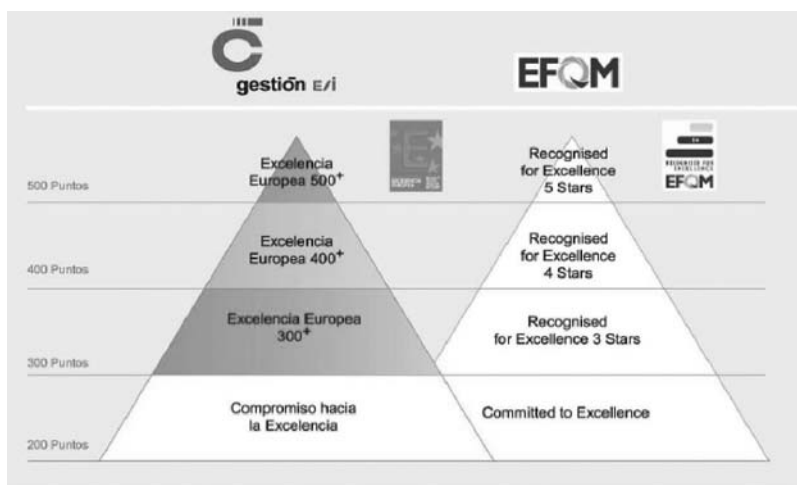
En la actualidad, los Sellos reconocen 4 niveles distintos de excelencia, cada uno de los cuales está asociado a un determinado número de puntos EFQM. Así, es la organización interesada en la obtención de este reconocimiento, la que solicita el tipo de Sello que considere más adecuado a su grado de madurez:

- “Compromiso hacia la Excelencia”: cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al modelo EFQM homologada por un evaluador acreditado por el CEG, y por tanto licenciario de la metodología de autoevaluación, alcance 200 ó más puntos;
- “Excelencia Europea 300<sup>+</sup>”: si supera los 300 puntos;
- “Excelencia Europea 400<sup>+</sup>”: si consigue 400 ó más;
- “Excelencia Europea 500<sup>+</sup>”: si obtiene más de 500 puntos EFQM.

En todos los casos, la organización candidata, deberá presentar la documentación de acceso junto a 3 acciones de mejora derivadas de la autoevaluación en el caso de que se opte al Sello de Compromiso con la Excelencia, o bien una Memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos cuyo formato y contenido será más exigente cuanto más elevado sea el nivel de reconocimiento pretendido. Posteriormente, un equipo mixto de expertos con evaluadores pertenecientes al CEG y a una de las entidades de certificación reconocidas, analizará y valorará el contenido de la Memoria. Semanas más tarde, este grupo de evaluadores se desplazará a la organización para realizar una visita de evaluación al objeto de verificar

detalladamente la implantación y ejecución de la Memoria. Ello les permitirá obtener la información necesaria para la elaboración de un completísimo dossier en el que se indicarán los puntos fuertes y las posibles áreas de mejora de la organización. Este informe final se integra en un expediente que se remitirá al CEG para la concesión del Sello correspondiente. En caso de aprobación, la organización dispondrá de un certificado emitido por CEG y otro, previo abono de las tasas correspondientes, de su homólogo europeo “Levels of Excellence” de la EFQM. En la figura 2 se observa la equivalencia existente entre dichos reconocimientos.

**Figura 2. Sellos CEG y Levels of Excellence EFQM**



Fuente: CEG, 2007

La vigencia de estos reconocimientos es de dos años, transcurridos los cuales deberán ser renovados, si bien la idea es que el nivel de excelencia de la organización se vaya elevando con el tiempo y no se quede estancado. De ahí que la asociación entre el Sello y una puntuación numérica sirva de estímulo para la mejora.

Como ventajas de los Sellos cabe reseñar: el reconocimiento social asociado, pues no son muy numerosas las organizaciones que los poseen; y la promoción del entusiasmo interno, al servir de trampolín para la conquista de otros premios y reconocimientos. Entre las posibles críticas a los mismos podríamos citar la complejidad de su proceso de obtención y su elevado coste, no sólo por el importe de las tasas que hay que abonar, sino también por la necesidad, en la mayoría de los casos, de contratar un consultor que tutorice y colabore con la organización en la preparación de la documentación de acceso y la confección de la Memoria.

El IV Informe de la Excelencia en España (2007) elaborado por el GEG, considera que los Sellos de Excelencia Europea recibidos y mantenidos por las organizacio-

nes españolas son un reflejo de la situación de la excelencia en nuestro país. A este respecto, cabe señalar que a diciembre de 2006 estaban vigentes en España 247 Sellos, frente a los 135 correspondientes al año 2005. Madrid, Navarra y Andalucía, por este orden, ocupan las primeras posiciones en cuanto al número de reconocimientos, seguidos por el Principado de Asturias. Asimismo, los datos del informe confirman que cada vez es mayor el número de organizaciones que han ido superando el nivel del Sello que ostentan, siendo 16 las que han alcanzado las cotas de excelencia más elevadas: Excelencia Europea 500<sup>+</sup>.

Como comentamos anteriormente, en la actualidad la organización que obtiene uno de estos Sellos recibe de forma automática el “Level of Excellence” homólogo de la EFQM. Ello nos permite realizar una comparación con la situación en el resto de Europa. España es desde diciembre de 2006 el primer país del continente europeo en cuanto a “Levels of Excellence” en todas sus categorías. Este importante salto cuantitativo es debido, según el CEG al interés mostrado por las organizaciones patrias por integrar en su cultura empresarial los principios de excelencia en gestión.

En definitiva, la obtención de un Sello de Excelencia puede constituir un incentivo poderoso para la mejora, sobre todo una vez que la certificación se consigue, momento en el que la organización necesita tener un marco y un objetivo para mantener, enfocar y centrar los esfuerzos de sus miembros. Por ello, es predecible que en los próximos años el número de este tipo de reconocimientos se incremente, siendo interesante en futuros trabajos, identificar el perfil de las organizaciones que los poseen.

## VII. Conclusiones

Para muchos expertos los sistemas de calidad ISO 9000 son la transición natural hacia la Excelencia, afianzando el camino hacia la Calidad Total en cuanto a su enfoque de gestión por procesos, la consideración de la mejora continua como un elemento del sistema y la inclusión de criterios de satisfacción del cliente. A todo ello se ha de unir su carácter certificable, es decir, la posibilidad de lograr un reconocimiento externo, la certificación ISO 9001:2000, que aún sigue siendo la mejor herramienta de demostración del compromiso y apuesta por la calidad que existe a nivel internacional. Una prueba evidente es el continuo aumento del número de organizaciones de todo tipo que poseen y utilizan la marca de conformidad asociada al registro ISO 9000. Sin embargo, la búsqueda de la excelencia exige progresos y mejoras que van más allá de los requisitos definidos por este referente. En este sentido, es destacable el papel que desempeñan los denominados Modelos de Excelencia Empresarial, que han permitido materializar la cultura de la calidad total en un conjunto de principios de excelencia en gestión y establecer un marco para la evaluación del progreso de una organización hacia la excelencia.

En la actualidad, en Europa, las empresas verdaderamente excelentes son aquellas que consiguen conquistar el Premio Europeo a la Calidad, un galardón reservado



a muy pocas organizaciones cuando decenas de miles se esfuerzan por recorrer el camino que lleva a su conquista. Para recompensar su esfuerzo y también, en opinión de los autores, para dotar de un mayor atractivo al modelo EFQM y permitirle que se constituya en un elemento de demostración de calidad superior, han surgido los Sellos de Excelencia Europea, homologados con los “Levels of Excellence” de la EFQM.

La mayoría de las organizaciones poseedoras de estos sellos están certificadas, sin que estar en posesión de esta marca ISO sea necesario para su consecución. De esta manera las 57.552 empresas certificadas en España a diciembre de 2006 (Forum Calidad, 2007) son potenciales usuarias del Modelo EFQM y probables demandantes de los Sellos de Excelencia. En cualquier caso, dos esquemas de reconocimiento no destinados, al menos de momento, a competir, sino a actuar de forma complementaria reforzándose mutuamente. De esta manera, las organizaciones españolas que operan en la Unión Europea cuentan con la posibilidad de fortalecer su posicionamiento ante sus clientes y diferenciarse de sus competidores mediante los Sellos de Excelencia, empleando la certificación ISO 9000 como marca de calidad en el mercado global.

### **Bibliografía**

- ALDOWAISAN, T. y YOUSSEF, A. (2006): “An ISO 9001:2000 based framework for realizing quality in small businesses”, *Omega*, n.º 34, pp. 231-235.
- ANDERSON, R.N.L., DALY, J.D. y JOHNSON, M.F. (1999): “Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?”, *Production Operation Management*, 8 (1), pp.28-43.
- AKSOY, N. y OACKLAND, J.S. (1997): “ETC measures the impact of ISO 9000 on corporate quality”, *Interfaces*, vol. 27, n.º 5, pp. 84-92.
- BADIA, A. (2002): *Calidad: modelo ISO 9001 Versión 2000*, Deusto, Bilbao.
- BESKESE, B. y CEBECI, U. (2001): “Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey”, *The TQM Magazine*, 13:1, 69-73.
- BOU, J.C.; ESCRIG, A.B.; ROCA, V. y BELTRÁN, I. (2005): “To what extent do enablers results in the EFQM excellence model? An empirical study”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n.º 4, pp. 337-353.
- BHUIYAN, N. y ALAM, N. (2005): “A case study of quality system implementation in a small manufacturing firm”, *International Journal of Productivity and Performance Management.*, vol. 54, n.º 3, pp.172-86.
- BHUIYAN, N. y BAGHEL, A. (2005): “An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, vol. 43, n.º 5, pp. 761-771.
- CLAVER, E.; MOLINA, J.F. y TARÍ, J.J. (2004): *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*, Pirámide, Madrid.

- CALISIR, F.; BAYRAKTAR C.A.; BESKESE B. (2001): "Implementing the ISO 9000 standards in Turkey: A study of large companies' satisfaction with ISO 9000", *Total Quality Management*, 12:4, 429-438.
- CONTI, T. (2004): "How to conceptually harmonize ISO 9000 certification, levels of excellence recognition and real improvement", *Total Quality Management*, vol. 15, nº 5-6-, pp. 665-677.
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (2007): "IV Informe de la Excelencia en España", [www.clubcalidad.es](http://www.clubcalidad.es).
- CORBETT, C.J. (2004): "Diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 through global supply chains", *Working Paper*, Anderson School of Management, UCLA, Los Angeles, California.
- CORBETT, C. y KIRSCH, D.A. (2001): "International diffusion of ISO 14000 certification", *Production and Operations Management*, vol. 10, nº 3, pp. 327-342.
- CORBETT, C.; MONTES, M.J. y KIRSCH, D. (2005): "The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis", *Management Science*, 51 (7), pp. 1046-1059.
- GINGELE, J.; CHILDE, S.J. y MILES, M.E. (2003): "Incorporating links to ISO 9001 into manufacturing process models using IDEF 9000", *International Journal of Production Research*, vol. 41, nº 13, pp. 3091-3118.
- EFQM (2003): "Modelo EFQM de Excelencia: versión para grandes empresas y unidades de negocio u operativas", Club Excelencia en Gestión, Madrid.
- EREL, E. y GOSH, J.B. (1997): "ISO 9000 implementation in Turkish industry", *The TQM Magazine*, 17:12, 1233-1246.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (2003): "Influencia de la certificación ISO 9000 en el avance de la empresa española hacia la Calidad Total", *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa (CEDE)*, 14: 99-113.
- FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M. y GIANNI, G. (2004): "A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certification in European countries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, nº 1, pp. 32-50.
- FORUM CALIDAD (2007): "Certificación en España según normas ISO 9001, 14001 y EMAS. Duodécimo informe de Forum Calidad", nº 180, 22-28.
- GULER, I.; GUILLÉN, M. y McPHERSON, J. (2002): "Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: the international spread of ISO 9000 quality certificates", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, nº 2, pp. 207-233.
- HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. (1997): Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science* 43 (1997), pp. 1258-1274.

- ISO (2006): *The ISO Survey of certifications*, 2005. [www.iso.ch](http://www.iso.ch)
- IYER, G.R.; La PLACA, P.J.; SHARMA, A. (2006): "Innovation and new product introduction in emerging markets: strategic recommendations for the Indian market", *Industrial Marketing Management*, nº 35, pp. 373-382.
- LOUISE, V. (2006): "French survey of ISO 9001:2000 in public service", *ISO Management Systems*, 6:4, 40-44.
- MAHADEVAPPA, B. y KOTRESHWAR, G. (2004): "Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation", *Total Quality Management*, vol. 15, nº 3, pp. 295-305.
- MARIMÓN, F.; HERAS, I. y CASADESÚS, M. (2005): "Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 900 e ISO 14000", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, nº 4, pp. 81-100.
- MOTWANI, J. (1996): "View point. Total Quality Management or Totalled Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, nº 7, pp. 647-649.
- NAGPAL, S. y GYANI, G. (2006): "'Top ten' India applies ISO 9001:2000 in manufacturing, services and public sectors", *ISO Management Systems*, vol. 6, nº 4, pp. 40-44.
- POWER, D. y TERZIOVSKI, M. (2007): "Quality audit roles and skills: perceptions of non-financial auditors and their clients", *Journal of Operations Management*, nº 25, pp. 126-147.
- SANGÜESA, M, MATEO, R. e ILZARBE, L. (2006): *Teoría y práctica de la calidad*, Thomson, Madrid.
- SARAIVA, P.M. y DUARTE, B. (2003): "ISO 9000: Some statistical results of worldwide phenomenon", *Total quality Management & Business Excellence*, vol. 14, nº 6, pp. 562-574.
- SIBILIO, S. (2006): "Italy goes for gold in public administration", *Management Systems*, vol. 6, nº 4, pp. 31-33.
- SINGH, P.J., FENA, M. y SMITH, A. (2006): "ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, nº 2, pp. 122-142.
- SUN, H. (1999): "The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990's", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol 16, nº 3, pp. 20-29.
- TANNOCK, J. y BROWN, H. (2006): "Do consumers really care about ISO 9001 certification?", *ISO Management Systems*, vol. 6, nº 3, pp. 21-26.
- TERZIOVSKI, M. y POWER, D. (2007): "Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol 24, nº, 2, pp. 141-163.
- TIAN, W. y YANG, M. (2006): "ISO 9000 in China's great march to quality", *ISO Management Systems*, vol. 6, nº 2, pp. 27-33.

- URBONAVICIUS, S. (2005): "ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: a tool of managerial and marketing benefits development", *Research in International Business and Finance*, vol. 19 n° 3, pp. 412-426.
- Van der WIELE, T.; DALE, B. y WILLIAMS, R. (2000): "Business improvement through quality management systems", *Management Decision*, vol. 38, n° 1, pp. 19-23.
- Van der WIELE, T.; IWARDEEN, J.V.; DALE, B. y WILLIAMS, R. (2005): "Perceptions about ISO 9000(2000) quality system standard: the Dutch experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n° 2, pp. 101-119.
- WESTLUND, A.H. (2001): "Measuring environmental impact on society in the EFQM system", *Total Quality Management*, vol. 12, n° 1, pp. 125-135.
- WILCOCK, A.; KARAPETROVIC, S.; BOYS, K. y PICHE, P. (2006): "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, n° 7, pp. 828-846.
- YAHYA, S. y GOH, W.K. (2001): "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, n° 9, pp. 941-966
- ZHANG, G. (1999): "Beyond ISO 9000 certification: a China experience", *Managerial Auditing Journal*, vol. 14, n° 1-2, pp. 75-78.