

## **BENEFICIOS DE LAS CERTIFICACIONES Y EVALUACIONES**

*Ricardo Mateo Dueñas  
Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra.*

### **RESUMEN**

*La ponencia estudia cómo obtener valor a partir de las certificaciones y evaluaciones. Empezamos estableciendo algunas de las características esenciales de ambos tipos de herramientas, luego el impacto que tienen en las organizaciones, para finalizar con los criterios que incrementan su valor. Estas herramientas (que se deben utilizar de acuerdo con los objetivos de mejora que tenga la organización) se emplean muchas veces con independencia de ellos y como consecuencia de un interés general, sin una exigencia clara de generación de valor. En el caso de un problema de mejora continua, la certificación y la auditoría interna se muestran más eficaces. En el caso, de la mejora radical, la autoevaluación puede ser más útil, siempre que la organización se encuentre en un nivel de madurez suficiente. Además, en el sector de automoción, la normalización de las actividades, que provoca la certificación, mejora la capacidad de las organizaciones para comunicarse y resolver sus problemas.*

### **1.- INTRODUCCIÓN**

El gran avance que ha tenido el uso de normas internacionales como la ISO 9000, o la gran divulgación que tienen los modelos de excelencia, como el EFQM o el Malcolm Baldrige, ha generado grandes interrogantes sobre los beneficios que el uso de certificaciones y evaluaciones (C&E) provocan en una organización. Dado que el objetivo de toda actividad dentro de una organización (con mayor razón de una empresa) es generar valor para sus grupos de interés, el interrogante sobre si estas C&E generan o no beneficios, es de suma importancia. Ante esta realidad, y dado que muchas de las empresas del sector del automóvil ya utilizan la norma ISO 9001, u otra, y deben plantearse si incorporar, además, una evaluación según un modelo de excelencia, parece oportuno el plantearse cuándo, o en qué condiciones, las certificaciones y las evaluaciones pueden complementarse. En este artículo, nos referimos a la certificación como una etapa dentro del proceso de normalización de actividades (por ejemplo ISO 9001). A su vez, utilizaremos el término evaluaciones para indicar preferentemente, el uso de modelos de excelencia basados en la autoevaluación, como por ejemplo el EFQM.

Numerosos investigadores en las últimas décadas (tales como Karapetrovic Stanislav; Willborn Walter (2001), Withers B., Ebrahimpour M. (2001), Stefano Biazzo, Giovanni Bernardi (2003)), han estudiado el impacto que las normas internacionales y los modelos de excelencia generan en las

empresas. Estos trabajos nos permiten asegurar que el impacto de las certificaciones y evaluaciones es distinta, dependiendo de: la metodología utilizada, el ámbito de actuación o la forma como promueven la mejora continua. Esto, confirma la validez de analizar caso a caso, si los beneficios de las C&E se obtendrán dado los objetivos de mejora de la organización. Sin embargo, esta situación (que debe analizarse una vez que la dirección de la empresa ha decidido estudiar la conveniencia de utilizar certificaciones o evaluaciones en su gestión), se ve dificultada por el desconocimiento de la experiencia que otras C&E han producido en otras organizaciones, sobre todo en aquellas que poseen características similares. Esta capacidad de aprender de los demás, es lo que no aparece claramente divulgado a la hora de decidir si introducirse o no en un proceso de certificación y/o evaluación. Estos procesos (que se ven impulsados por el interés de las certificadoras, consultoras, evaluadoras e instituciones), pone el énfasis en las ventajas y beneficios, sin tener en cuenta los problemas de implantación y si ello repercutirá finalmente en una mejor gestión. Corresponde, por lo tanto, a la propia dirección de la empresa responsabilizarse de evaluar adecuadamente la herramienta y conseguir que este proceso genere el valor previsto para la entidad.

En esta línea intentaremos centrar el documento y nos referiremos a la validez de las certificaciones y evaluaciones en empresas del sector de automoción, más en concreto, a empresas de producción en línea, ya sea fabricantes o proveedores.

El sector de la automoción presenta una serie de características específicas que lo hacen un referente a nivel mundial en el ámbito de las C&E. Su dimensión internacional, el uso de alta tecnología, su capacidad financiera para abordar proyectos rentables, la alta especialización de las organizaciones y el volumen de actividad de sus plantas, lo convierten en un lugar privilegiado para analizar el impacto que las C&E han tenido en la generación de valor dentro de la actividad.

A continuación, analizaremos la evolución y convergencia de la norma ISO y el modelo EFQM, como una muestra de lo que ha ocurrido en las certificaciones y evaluaciones.

## **2. EVOLUCIÓN Y CONVERGENCIA DE LAS NORMAS ISO Y DEL MODELO EFQM.**

La ISO es una organización no-gubernamental cuya misión es promover la estandarización para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

La estandarización internacional tiene su origen en el campo electrotécnico en 1906 con la creación de la IEC ([International Electrotechnical Commission](#)). Luego, en 1926 se amplia su aplicación a la ingeniería mecánica (International Federation of the National Standardizing

Associations). La ISO, comenzó a funcionar oficialmente el 23 de febrero de 1947.

Estas normas (que han tenido un gran impacto en la industria) han evolucionado desde la teoría del control, pasando por la conformidad de requisitos hasta la actual ISO 9000:2000 cuya orientación es la satisfacción al cliente y la gestión por procesos. Esto refleja un cambio permanente en la filosofía de las normas y una adaptación a las necesidades de las organizaciones. Actualmente, la ISO opera en más de 155 países y existen más de 650.000 empresas certificadas en el mundo.

El análisis de los cambios producidos en la norma a lo largo del tiempo, nos permite indicar lo siguiente:

*ISO 9000:1987* Se trata de la normalización del control de calidad como base de una empresa sin defectos, poniendo énfasis en la revisión retroactiva y las acciones correctivas.

*ISO 9000:1994* Se trata de la normalización del aseguramiento de la calidad, pone el énfasis en las acciones preventivas y diferencia las tareas de diseño e inspección y ensayos, del resto de actividades como producción, instalación y servicio postventa. Permite la certificación de diferentes normas, dependiendo de la amplitud que desee la organización e incorpora un gran peso burocrático a la hora de definir los procedimientos.

*ISO 9000:2000* Se trata de la normalización de la calidad total, pone el énfasis en los procesos, la orientación al cliente y la mejora continua, a su vez que reduce considerablemente la carga burocrática.

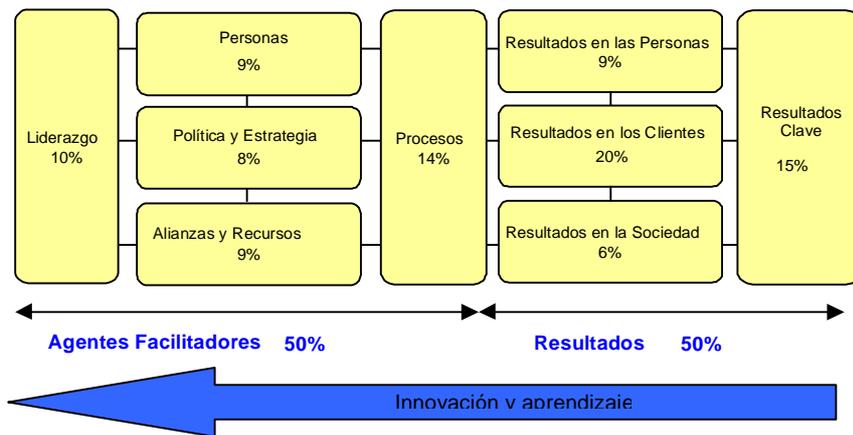
El sector de la automoción ha sido líder en el uso de normas certificables: Italia (AVSQ), Francia (EAQF), Estados Unidos (QS-9000) y Alemania (VDA 6.1). Actualmente, la ISO/TS 16949 ha logrado unificar muchos referenciales en uno, generando con ello una disminución del trabajo de los proveedores para cumplir con las exigencias de cada empresa cliente. Desde las primeras normas internacionales utilizadas en el sector, hasta las actuales, ha existido una continuidad de más de 30 años. Esta realidad de continuidad, se ha visto reforzada con la fragmentación que se ha producido en toda la cadena de suministros y con la globalización en el sector del automóvil.

En estos momentos, la normalización y la certificación constituyen una parte integral de las actividades de las empresas de automoción y de sus principales proveedores. Operadores logísticos, transportistas de piezas, empresas de limpieza, empresas de retrabajos, proveedores de programas informáticos, empresas de trabajo temporal, etc se han certificado con las normas ISO y han facilitado el desarrollo del concepto de calidad concertada en el sector.

Con respecto al modelo de excelencia, su objetivo era desarrollar en Europa un modelo de mejora de las organizaciones, al igual que Malcolm Baldrige

Model en los EEUU y el Deming Prize en Japón. El modelo denominado EFQM Excellence Model fue introducido en 1991 como una herramienta de autoevaluación, que daría lugar a la concesión del primer premio a nivel europeo en 1992.

La gestión de la excelencia en la organización, se analiza a través de nueve criterios básicos, con los que construye una autoevaluación que facilita la identificación de puntos de mejora. Estos criterios de análisis son:



En 1997, se inicia el primer proceso de revisión del modelo con la constitución de un comité de 12 expertos que tras años de análisis y la validación de sus recomendaciones con empresas e individuos, propone el 21 de abril de 1999, un nuevo modelo que se utilizará para las candidaturas al premio en el año 2000.

Los principales cambios introducidos en 1999, son los siguientes:

- Cambio del nombre del modelo desde el concepto de gestión de la calidad total al concepto de Excelencia en la Gestión.
- Modelos específicos para el sector público y para las pequeñas y medianas empresas.
- Se refuerzan algunos conceptos a través de los subcriterios.
- Se introduce el concepto REDER, Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

En esta revisión del modelo, se profundiza bastante en los conceptos ya existentes, destacando que las variaciones son de forma más que de fondo. Es cierto que la revisión ha mejorado el modelo en su estructura formal y ha dado continuidad a una herramienta que facilita la mejora dentro de la organización. Sin embargo, hemos de destacar la escasa autocrítica del comité, que se ha traducido en que la mayoría de los cambios introducidos, refuerzan los conceptos validando el modelo.

En el año 2002, se hace la segunda revisión, realizando los siguientes cambios:

- a.- Se crea un subcriterio y se fusiona otro.
- b.- Se da un mayor peso en el concepto de responsabilidad social corporativa.
- c.- Se reemplaza, en la matriz REDER, la evaluación a cinco años por tres años.

En esta segunda revisión “fundamental”, se vuelve a hacer una exaltación del propio modelo, destacando sus virtudes y fortalezas como herramienta de gestión útil para la mejora de la competitividad en la empresa. Hemos de hacer notar que, al igual que en la anterior revisión, existe una falta de investigaciones científicas que permitan confirmar la validez de los cambios. Sin embargo, se trata de un modelo, ampliamente respaldado desde las instituciones, cuyos principios son robustos y muy relacionados con la calidad total.

Podemos concluir, que la evolución conceptual del modelo de gestión de la excelencia ha sido mínima, los cambios introducidos han sido en la forma y las variaciones en la metodología han estado siempre condicionadas a producir pocos problemas a las empresas que lo usan.

Hoy en día, no se planea una revisión fundamental de los criterios, ni de la metodología. El modelo, se adelanta a su tiempo y plantea una organización excelente donde la mayoría de las empresas pueden optar a obtener menos de 500 puntos de 1000 en total. Esta situación, produce un efecto de mejora en diferentes áreas, impulsado por el modelo. El modelo ha introducido el concepto de niveles (sellos) de excelencia, como la gran innovación en el mismo, con ellos pretenden dar un reconocimiento a las organizaciones que obtengan determinados niveles de puntuación. Este reconocimiento funciona de forma similar a la certificación y produce un efecto positivo en la organización.

Las diferencias entre los dos conceptos, EFQM e ISO, son notables en los años 90, pero luego se ha producido una clara convergencia de ambos. La ISO introduce en su nueva norma criterios de gestión orientados a proceso y apuesta decididamente por la satisfacción del cliente, mientras la EFQM introduce los niveles de excelencia (son evaluaciones externas que introducen una nueva dimensión al modelo) que en su inicio se basaba únicamente en la autoevaluación como fundamento de la mejora y establecía un reconocimiento externo sólo a los ganadores de premios EFQM. Actualmente, ambos modelos convergen y compiten por ser utilizados en las organizaciones.

**TABLA Nº1**  
**FORTALEZAS, DEBILIDADES, CAMBIOS Y TENDENCIAS**

MODELO ISO 9000	MODELO EFQM
<p><b>FORTALEZAS:</b> AMPLIAMENTE UTILIZADO Y RECONOCIDO EN EL MUNDO. AYUDA A LA EMPRESA A NORMALIZAR ACTIVIDADES Y UTILIZAR HERRAMIENTAS CONCRETAS PARA LA MEJORA CONTINUA.</p>	<p><b>FORTALEZAS:</b> SE TRATA DE UN MODELO ENFOCADO A LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN. SE BASA EN LA AUTOEVALUACIÓN Y PROMUEVE LA CREATIVIDAD. ES UN MODELO QUE ABARCA A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b> NO PROMUEVE LA CREATIVIDAD RADICAL EN EL SISTEMA DE GESTIÓN. ES UNA NORMA QUE INCORPORA SÓLO INDIRECTAMENTE A LOS ACCIONISTAS Y A LA SOCIEDAD.</p>	<p><b>DEBILIDADES:</b> EL MODELO REQUIERE DEL COMPROMISO DE UNA PARTE IMPORTANTE DEL PERSONAL Y DEL APOYO PERMANENTE DE LA DIRECCIÓN.</p>
<p><b>CAMBIOS:</b> MODELO DINÁMICO QUE HA EVOLUCIONADO DESDE LA CALIDAD A LA GESTIÓN. CAMBIOS IMPORTANTES ISO 9000:1994, ISO 9000:2000</p>	<p><b>CAMBIOS:</b> MODELO ESTÁTICO QUE SE HA ADELANTADO A SU TIEMPO. SE HAN REALIZADO CAMBIOS POCO RELEVANTES, MUCHOS DE ELLOS DE FORMA.</p>
<p><b>TENDENCIAS:</b> HACIA LA CALIDAD TOTAL, CON ÉNFASIS EN LA MEJORA CONTINUA Y EN LA GESTIÓN POR PROCESOS.</p>	<p><b>TENDENCIAS:</b> HACIA LA CONCESIÓN DE RECONOCIMIENTOS PARTICULARES A TRAVÉS DE LOS NIVELES DE EXCELENCIA.</p>

En el mundo de la automoción, es fundamental el trabajo cooperativo entre distintas organizaciones. La forma en la que funciona el sector obliga a las empresas a trabajar con criterios similares, sobre todo en la calidad concertada. En esta línea, la normalización de las actividades es indispensable para alcanzar un trabajo eficiente en toda la cadena de valor. Por otra parte, la necesidad de diferenciarse y de encontrar en la mejora continua una fuente de recursos permanente, obliga a las empresas a un proceso creativo, que la certificación no promueve en la práctica.

### **3.- CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LAS CERTIFICACIONES Y LAS EVALUACIONES**

Aun cuando ha existido un claro proceso de convergencia entre las dos metodologías de evaluación del rendimiento, se mantienen diferencias notables, sobre todo en la forma de enfocar el problema de mejora de la

organización. El origen del proceso es la detección de las oportunidades de mejora y se completa con la implementación de las acciones correctivas. Esta última se ve fuertemente condicionada, por la motivación que tengan los empleados.

En el caso de un proceso de auditoría, la detección de oportunidades para mejorar la organización se activa a partir de una no conformidad con respecto a una norma. Es en ese momento cuando la organización debe hacer un esfuerzo para alcanzar el standard definido. Esta capacidad de mejora está, por lo tanto, condicionada a la detección de no conformidades.

En el caso de la autoevaluación en base a un modelo de gestión, estas oportunidades de mejora surgen del análisis de cada uno de los criterios. Esta metodología de mejora es más amplia y menos concreta, ya que las oportunidades de mejora habrá que detectarlas y en muchos casos serán subjetivas.

En lo que se refiere a la motivación de las personas para detectar e implementar las oportunidades de mejora. El sistema de auditorías se fundamenta en la capacidad de un grupo de profesionales independientes, cuya función es verificar la conformidad con la norma, basándose en evidencias. Esta situación impone un stress en la organización, necesario para implementar las acciones correctivas.

En la autoevaluación, las personas que participan en la detección de oportunidades son los propios empleados que han recibido una formación específica en cada criterio. Sus evaluaciones de la situación actual y la necesidad de mejora en un área determinada, se verá condicionada por su poca objetividad y experiencia a la hora de valorar el potencial de mejora en cuestión. Por el lado de la implementación de las acciones, la motivación de los empleados podrá ser mayor, al tratarse de un sistema de autoevaluación donde la participación se supone más amplia, sin embargo, habrá que establecer claramente si las medidas propuestas son de obligado cumplimiento.

Con respecto a la forma de evaluar, también existen diferencias entre las metodologías. La autoevaluación otorga una puntuación entre 1 y 100 a cada criterio, la auditoría se limita a indicar si es, o no, conforme a la norma. En la autoevaluación, se indica un potencial de mejora hasta el nivel máximo. Sin embargo, esa evaluación es tan solo indicativa, ya que nadie garantiza que a mayor puntuación el sistema sea más eficiente y efectivo, aun cuando existen estudios que avalan la hipótesis de que a mayor puntuación se incrementa el rendimiento financiero. El carácter cuantitativo de esta metodología, permite la comparación con otras empresas, con evaluaciones anteriores o con otras unidades dentro de una misma empresa. A su vez, el modelo es flexible a la hora de definir la forma cómo se evalúa, facilitando la evaluación con formularios, encuestas y grupos de trabajo.

Otras de las diferencias de un proceso de certificación en base a una norma, es que permite, a un conjunto de organizaciones, normalizar el funcionamiento de determinadas actividades, de forma que todos los que participan de la cadena de valor, entiendan de igual forma cómo se debe orientar el trabajo sobre un problema tratado en la norma. Esto es de extraordinaria importancia en la industria del automóvil, ya que facilita la comunicación entre las personas y permite trabajar en base a una filosofía de gestión.

La mejora por autoevaluación en base a un modelo de gestión, es una herramienta que permite a cada organización conocer su situación y evolución en el tiempo, para facilitar la consecución de objetivos en un horizonte amplio, estableciendo un camino de mejora cuyos resultados en cada etapa se irán comparando con los objetivos marcados y que en el tiempo transformará el propio sistema de gestión, diferenciándolo de los sistemas utilizados por proveedores y clientes, en su caso .

***La certificación, y todo el proceso de auditorías, se puede definir como una de las etapas en el proceso de adaptación de las actividades de una empresa a una norma.***

***La autoevaluación se puede definir como un examen, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, en busca de oportunidades de mejora.***

Si analizamos las razones por las cuales las organizaciones adoptan un sistema de auditorías y/o de autoevaluación, nos encontramos, también, con diferencias importantes.

La certificación ISO 9001 se realiza por diferentes motivaciones, algunas de las cuales podemos definir como:

- 1.- La organización cree en la calidad total.
- 2.- La organización responde a exigencias externas, principalmente de clientes.
- 3.- La organización responde a una moda, como consecuencia del interés general que ha suscitado esta norma en el entorno.

En el caso de las autoevaluaciones, las organizaciones adoptan un sistema de gestión basado en la excelencia porque creen en la mejora continua y en la calidad total o porque tienen una alta probabilidad de obtener un reconocimiento valioso para la organización, dado que estos modelos no son obligatorios ni responden a los patrones de una moda, utilizada por cientos de miles de empresas.

A continuación, presentamos una tabla con las principales diferencias en la forma como se aplican los modelos de certificación y evaluación.

**TABLA N° 2**  
**DIFERENCIAS PRINCIPALES**

<b>AUDITORÍA</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>
1.- LA MEJORA CONTINUA SE ACTIVA A PARTIR DE UNA NO CONFORMIDAD A UNA NORMA.	1.- LA MEJORA CONTINUA SE ACTIVA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE CRITERIOS DE GESTIÓN.
2.- LA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN NOS DICE SI ES CONFORME A LA NORMA, O NO.	2.- LA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN NOS PONE UNA NOTA Y DEFINE UN POTENCIAL EN CADA CRITERIO.
3.- LAS EMPRESAS LA UTILIZAN POR EXIGENCIA, MODA O CREENCIA EN EL SISTEMA.	3.- LAS EMPRESAS LO UTILIZAN POR CONVICCIÓN O POR UN RECONOCIMIENTO RELEVANTE.
4.- LA NORMA ES OBJETIVA Y ORIENTA A TODOS LOS PARTICIPANTES EN UNA DIRECCIÓN.	4.- LA AUTOEVALUACIÓN ES SUBJETIVA Y DA LUGAR A DIFERENTES SISTEMAS DE GESTIÓN.
5.- EL COMPROMISO CON LAS ACCIONES CORRECTIVAS ES MAYOR, CUANDO HAY UNA NO CONFORMIDAD.	5.- EL COMPROMISO CON EL CAMBIO REQUIERE VISIBILIDAD Y UN IMPULSO PERMANENTE DE LA DIRECCIÓN.
6.- EL PERSONAL QUE EVALÚA ES INDEPENDIENTE Y ESTÁ FORMADO ESPECÍFICAMENTE PARA ELLO.	6.- EL PERSONAL QUE EVALÚA ES EL PROPIO PERSONAL Y HA SIDO FORMADO ESPECÍFICAMENTE.

#### **4.- CRITERIOS DE GENERACIÓN DE VALOR**

La generación de valor es un requisito para cualquier actividad dentro de la empresa. Las certificaciones y las evaluaciones son actividades que no generan valor de manera directa, sino a través de su impacto en los procesos y las operaciones. Esta situación, exige un especial cuidado con las actividades que, amparadas en el sistemas de gestión de la calidad, se desarrollan sin exigirles la generación de valor necesaria. Para ello, introducir un criterio, mediante el cual, muchas de las actividades del sistema de calidad se tendieran a focalizar en áreas estratégicas para la empresa, provocaría un alineamiento de objetivos que facilitaría la creación de valor. A este efecto, denominamos “focalización” al alineamiento de los objetivos del

proceso de certificación y evaluación con los objetivos estratégicos de la empresa. El criterio de focalización permitirá orientar la labor de las C&E en una dirección que permita centrar los esfuerzos de la empresa y profundizar más en las acciones correctivas necesarias en áreas concretas o temas específicos.

Entendemos que para obtener beneficios de las C&E, debemos además de enfocar su campo de acción, establecer una serie de criterios que ayuden en su implantación. A este grupo de criterios, les llamamos de implantación, ya que facilitan la puesta en práctica de las medidas propuestas, reduciendo los costos y controles necesarios para el éxito de ellas. Ambos criterios incrementan la capacidad del sistema de C&E para generar y retener el valor en la organización.

A continuación, presentamos algunos aspectos de interés de estos criterios a la hora de introducir C&E en una empresa del sector de automoción.

### ***A.- CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN***

La industria del automóvil, como indicamos anteriormente, se caracteriza por una orientación clara a la especialización y a la globalización, esto implica necesariamente invertir en tecnología y poner un énfasis radical en los recursos humanos y en la mejora continua. La focalización en recursos humanos, viene de la necesaria colaboración de las personas en la ejecución de todas las medidas de mejora y cambio. Esto obliga a realizar un esfuerzo considerable por mejorar el ambiente laboral, implantando acciones correctivas que mejoren el compromiso de las personas con su empresa y perciban al cliente final dentro de su trabajo ordinario. Las C&E deberán, por lo tanto, orientarse en esta línea de forma de generar un impulso decidido que permita a las plantas mejorar en este ámbito. Otro factor de focalización, lo constituye la mejora continua, que permite mantener la rentabilidad de las plantas en comparación con otras situadas en otros mercados. Nuevamente, las C&E deberán centrar su esfuerzo en proponer medidas que incrementen la capacidad de las plantas para reducir los costos e incrementar la calidad de ejecución de los trabajos.

Estos criterios deberán ser seleccionados por cada planta de acuerdo con su planteamiento estratégico, sin embargo dada la situación de España en el contexto del automóvil a nivel mundial, estos dos criterios constituyen una base de partida que permite orientar el trabajo de las C&E.

### ***B.- CRITERIOS DE IMPLANTACIÓN***

Los criterios de implantación, como hemos indicado, facilitan la ejecución de las medidas propuestas por el sistema de C&E, reduciendo los costos y controles necesarios para su éxito. Entre ellos, destacamos los siguientes:

**B.1. CONTROL EXTERNO Y ESFUERZO INTERNO:** Las certificaciones y evaluaciones de cualquier organización tienen dos componentes que juegan juntos, la dimensión externa y la dimensión interna. En todas las organizaciones, la principal es la dimensión interna, que es la que produce el valor. La dimensión externa opera como validador y su función es otorgar un reconocimiento dentro y fuera de la empresa. En el caso del proceso de certificación, el trabajo de las auditorías internas es el que produce el impulso para generar valor. En el caso de las evaluaciones, el trabajo de la autoevaluación y las propuestas de mejora constituye la garantía de valor para la organización. Hemos de considerar, por tanto, que el hecho de pasar certificaciones externas representa para las personas que trabajan en este proyecto un desafío que justifica un esfuerzo extraordinario y produce resultados positivos. El control externo por lo tanto, constituye una excusa razonable para los empleados y da sentido a un esfuerzo extraordinario de ellos, que es lo realmente importante.

**B.2. INDEPENDENCIA DEL CONTROL EXTERNO:** La independencia y rigor de la entidad certificadora, representa la mejor garantía para que el equipo encargado de la implantación realice un esfuerzo extraordinario. La independencia y rigor de numerosas certificaciones ha sido puesta en duda, en algunos casos, motivadas por las propias organizaciones. Evidentemente, la voluntad de una organización para cumplir con una norma está directamente relacionada con el nivel de exigencia que la dirección se autoimpone. Muchas organizaciones han visto en las certificaciones una buena oportunidad para mejorar, en otros casos se trata de un trámite exigido por terceros que debe cumplirse cuanto antes. Entendemos que las entidades que persiguen el certificado o nivel de excelencia como fin en sí mismo, tienen menos probabilidad de generar un clima adecuado para generar un esfuerzo extraordinario.

**B.3. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN:** Las organizaciones del sector del automóvil se caracterizan por su enfoque a la especialización y a la productividad, lo cual repercute en la necesidad de una clara asignación de responsabilidades a los empleados que origina una rigidez en los cambios. Esta situación obliga a dar, por parte de la dirección, la máxima importancia a los cambios que se implanten en C&E, para que se consideren necesarios y se ejecuten de acuerdo con lo previsto. Una actitud poco clara en este sentido, sencillamente debilitará la puesta en marcha y reducirá la capacidad del sistema de generar valor.

**B.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** La implantación de cualquier actividad, requiere actualmente, el compromiso de los empleados en su puesta en marcha, sin este compromiso muchas de las acciones correctivas se ejecutarán sólo parcialmente reduciendo el impacto en las cuenta de resultados o generando un impacto negativo. Para ello, es conveniente conocer el grado de compromiso, analizando luego de un tiempo, la eficacia de las acciones correctivas implantadas.

**B.5. EJECUTAR ACCIONES CORRECTIVAS:** El compromiso de la organización con la implantación de las acciones correctivas, constituye la base de todo el sistema de calidad. Cualquier duda en este sentido puede generar en el interior de la empresa una falta de credibilidad de todo el sistema de calidad, debilitando el compromiso de las partes con los cambios propuestos. En esta línea, es muy recomendable el control de plazos, objetivos y responsables sobre las acciones correctivas en el sistema de certificación y/o evaluación. En un estudio sobre las actitudes y métodos utilizados en los sistemas de calidad sobre 274 auditores de certificación, se encontró que el 67% de los auditores valoran la ejecución de las acciones correctivas como uno de los tres indicadores más importantes del sistema de calidad (Willianson A, Rogerson J.H., Vella A.D. (1996)).

**B.7. AUDITORÍAS INTERNAS:** Las auditorías internas reflejan el interés de la empresa por revisar que sus procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo se realizan conforme a los requisitos de los mismos. Este tipo de actividades generan valor para la empresa en la medida en que el trabajo desarrollado persigue la mejora continua en el conjunto del sistema. La capacidad del equipo de auditores para encontrar las acciones correctivas necesarias y orientar el trabajo de las C&E es crítica y ayuda a dar credibilidad al propio sistema. Un elevado porcentaje de auditores ven en la organización de las auditorías internas el mejor indicador sobre el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

Finalmente, queremos presentar una serie de conclusiones que pretenden resumir el conjunto de ideas presentadas y añadir algunas otras, fruto del análisis realizado.

## **5.- CONCLUSIONES**

Los beneficios, que las certificaciones y evaluaciones pueden generar en las organizaciones dependen de muchos factores, sin embargo, existen una serie de quasiverdades (evidencias contrastadas en un número razonable de casos, sin que ello signifique que son regulares por definición) que debemos considerar y que a continuación presentamos.

En primer lugar, las certificaciones generan un valor para todas las organizaciones de la cadena industrial al hacer converger sus sistemas de gestión y facilitar el intercambio de bienes y servicios. Esta situación, que no promueven las autoevaluaciones, impone un ritmo al cambio que está vinculado directamente con la evolución de la norma a la cual nos certificamos. La ISO ha demostrado, durante su vigencia, una capacidad de cambio que ha permitido a las empresas mantener un proceso de mejora continua permanente.

Las autoevaluaciones permiten una creatividad en la detección e implantación de acciones de mejora, que en la práctica las certificaciones no promueven. Sin embargo, esta oportunidad exige un ambiente laboral y un

compromiso serio y estable de los empleados con los otros grupos de interés (accionistas, clientes, directivos, sociedad, proveedores), que en las plantas de producción en línea es necesario construir al mismo tiempo que se desea impulsar la creatividad como fuente de ventaja diferencial con respecto a otras plantas. Las certificaciones se muestran adecuadas para mantener niveles de rentabilidad, pero no para incrementar la rentabilidad de forma considerable.

El compromiso de la dirección con el cambio y la mejora continua, otorgando visibilidad a las acciones correctivas y generando un clima adecuado para su desarrollo, son promovidos por ambos tipos de herramientas. En el caso de las certificaciones, además de la propia certificación, la visibilidad la dan las no conformidades y las acciones correctivas alineadas con temas estratégicos. En el caso de los modelos de excelencia, la visibilidad la dan los proyectos de mejora estratégicos y los niveles de excelencia y premios. Es necesario destacar que el objetivo de visibilidad, centrado en el reconocimiento externo se muestra más débil para generar valor que el de aquel centrado en el reconocimiento interno y en el respaldo de la dirección a todo el proceso de mejora continua.

Cualquier organización, puede adoptar las ventajas de ambos tipos de herramientas de un modo natural. En el caso de las certificaciones, nada impide incorporar más creatividad y que las mejoras se impulsen de un modo más decisivo y profundo en todos los niveles de la organización. Para ello, es necesario que los procedimientos y procesos sobrepasen las propias exigencias de la norma. De esta manera, la auditoría interna seguiría siendo operativa. En el caso de los modelos de excelencia, la creatividad que impulsan sus criterios es compatible con el uso obligado de algunas herramientas de gestión y con el uso de auditorías que impulsen la convergencia con otras organizaciones de manera decisiva. De esta manera, entendemos que las herramientas pueden ser utilizadas con cierta flexibilidad y pueden complementarse. Sin embargo, queremos hacer notar que en el sector del automóvil, dada sus características complejas, existe el riesgo de generar un número excesivo de oportunidades de mejora como consecuencia del uso de demasiadas herramientas distintas. Esta situación trasladaría el problema de mejora a la fase de implantación, donde es necesario jerarquizar esas oportunidades para alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa y luego impulsar su implantación.

Impulsar el desarrollo de la organización en las áreas estratégicas y concentrar los esfuerzos de la mejora continua en ellas, implica vincular los trabajos de las personas a temas importantes y establecer una preocupación de la dirección por esas mejoras. La visibilidad de las mejoras es mejor y ello potencia extraordinariamente el compromiso de las personas por la misma. Desarrollar metodologías para detectar oportunidades de mejora, es una actividad que debe generar valor en la empresa y debe ser sometida a revisión cada cierto tiempo. De esta manera es posible mejorar el

funcionamiento de la propia herramienta. Es positivo considerar a cada una de las herramientas como proyectos que incluyen objetivos y son evaluados a partir de sus resultados. De acuerdo a las investigaciones disponibles, existen serias evidencias sobre las ventajas financieras que obtienen empresas al certificarse en ISO 9000. En Corbett Ch. et al. (2002), podemos apreciar que el beneficio sobre activos (ROA) de empresas certificadas comparado con empresas similares no certificadas, es después de cinco años, de un 37% mayor para el sector de maquinaria industrial, de un 55% para el sector de electrónica y de un 12% para el sector químico. Estas, corresponden a una muestra de los EEUU y Canada de 167 empresas certificadas entre los años 1990 y 1997. Esta investigación muestra que las empresas no certificadas redujeron su rentabilidad, sin embargo las certificadas fueron capaces de mantener la rentabilidad. Evidentemente, esto es posible en la medida en que las empresas certificadas adoptan la norma porque creen en la mejora continua.

El uso de certificaciones y evaluaciones puede incrementar el prestigio de la propia organización, facilitando los procesos de negocio y las inversiones de sus accionistas en nuevos proyectos. Este hecho, es más probable en la medida en que la organización busca la certificación y evaluación no como un objetivo en si mismo, sino como un elemento más dentro del proceso de mejora continua o radical. En todo caso, la concesión de un reconocimiento debe ser considerado como un impulso al propio sistema de mejora de la empresa, sobre todo como un reconocimiento externo para todas las personas, ya que la puesta en marcha de un sistema de mejora continua, exige un esfuerzo en todos los niveles de la organización, que son los que facilitarán la implantación de las medidas correctivas y la generación de valor.

Finalmente, destacar que el uso de certificaciones y evaluaciones en el proceso de mejora de una empresa potencia la generación de valor. Sin embargo, la decisión sobre la elección de uno de ellos o su uso conjunto, exige un diagnóstico previo por parte del equipo directivo para determinar si las diferencias que hemos expuesto resuelven el problema de mejora continua de la empresa y compensan los incrementos de coste y esfuerzo que ello implica. En términos generales, podemos asegurar que muchas empresas dentro de nuestro sector tienen potencial de mejora por descubrir, tanto con la norma ISO 9000:2000 como con el modelo de excelencia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Buttle F. (1996); An investigation of the willingness of UK certificated firms to recommend ISO 9000; *International Journal of Quality Science*, Volume 1, Number 2, pp. 40-50.
- Corbett Ch., Montes M.J., Kirsch D.A., Alvarez Gil MJ. (2002), Does Iso 9000 certification pay?, *ISO Management System*, July-Agost, pp 31-40.
- Davis, Brian (2004); One Standard Fits All; *Professional Engineering*; Vol. 17 Issue 9, p43, 2p.
- EFQM, 1999, The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- ISO 9000, 2000, Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario, , International Organization for Standardization, Aenor.
- ISO 9001, 2000, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, International Organization for Standardization, Aenor.
- ISO 9004, 2000, Sistema de Gestión de la Calidad –Guía para la mejora continua, International Organization for Standardization, Aenor.
- Karapetrovic Stanislav; Willborn Walter (2001); Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility,; *Managerial Auditing Journal*; Volume: 16; Number: 6; Page: 366 – 377.
- Motwani J., Kumar A., Chen C. (1996); A roadmap to implementing ISO 9000; *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 13, Number 1, pp. 72-83.
- Willianson A, Rogerson J.H., Vella A.D. (1996); Quality System Auditors' Attitudes and Methods: A Survey; *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume 13; Number 8; Page 39-50.
- Withers B., Ebrahimpour M. (2001); Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis; *Integrated Manufacturing Systems*, Volume 12, Number 2, pp. 139-151.
- Stefano Biazzo, Giovanni Bernardi (2003); Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification; *Business Process Management Journal*; Volume 9, Number 2, pp. 149-169.
- S.L. Tang, C.W. Kam. (1999); A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong; *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume 16, Number 6, pp. 562-574.
- George Laszlo (1999); ISO 9000 or TQM: which approach to adopt—a Canadian case study; *Strategic Change*; Volume 8, Number 2 (March/April 1999), pp. 81-86.
- Tony Bendell (2000); The implications of the changes to ISO 9000 for organisational excellence; *Measuring Business Excellence*; Volume 4, Number 3, pp. 11-14.