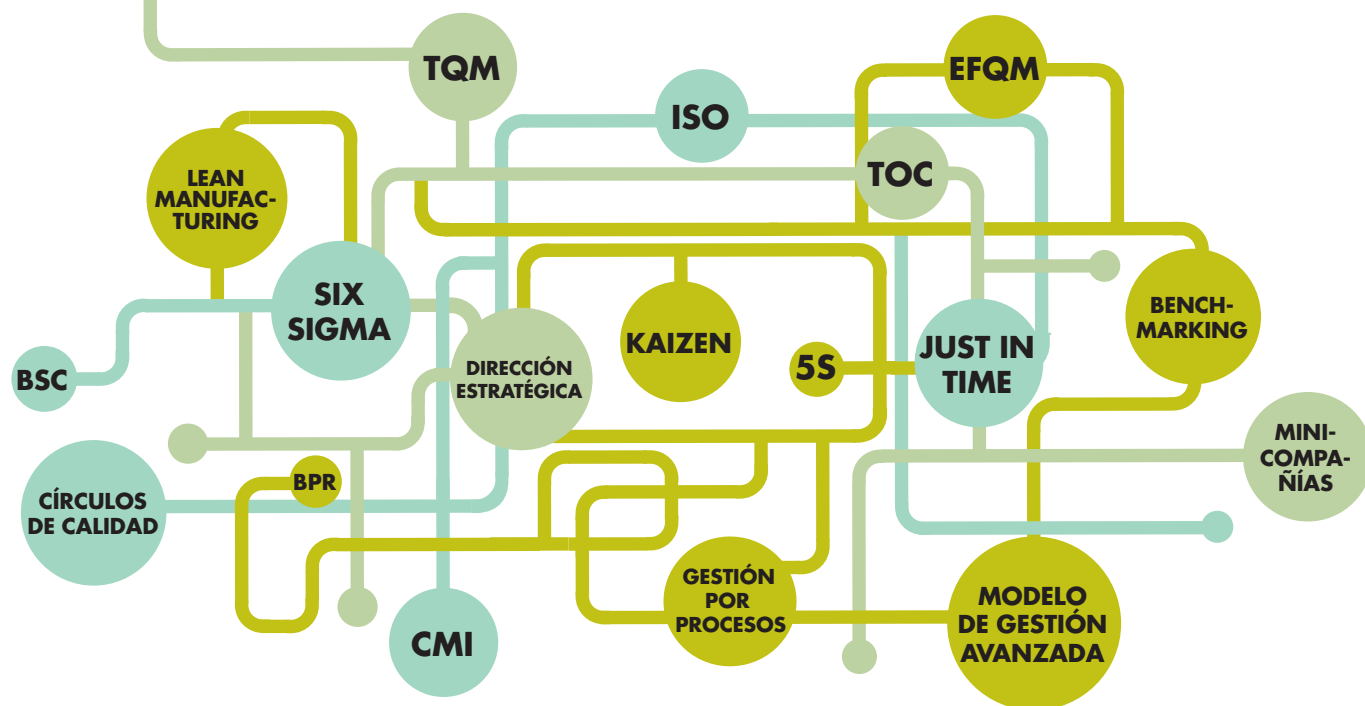


25

AÑOS DE IDEAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN: PASADO, PRESENTE Y FUTURO



Subvenciona:



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIGITURA SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Iñaki Heras Saizarbitoria

Catedrático de Organización de empresas
Facultad de Economía y Empresa
Universidad del País Vasco UPV/EHU

Octubre 2018



EUSKALIT es una fundación privada creada en 1992 por iniciativa del Gobierno Vasco, que tiene como Misión promover la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas, contribuir a su competitividad y de esta forma al desarrollo sostenible de Euskadi.

Una media de 2.000 personas, en su mayoría pertenecientes a equipos directivos, participan anualmente en los programas desarrollados por EUSKALIT para la implantación metodologías y herramientas de gestión.

Asimismo EUSKALIT ofrece servicios de diagnóstico o evaluación a las organizaciones vascas en diversas materias: contraste externo o evaluación según el Modelo de Gestión Avanzada, Responsabilidad Social Empresarial, Desarrollo de productos y servicios innovadores, auditorías 5S, etc. Cerca de 400 organizaciones reciben estos servicios anualmente gracias al apoyo altruista y desinteresado de las más de 2.200 personas que pertenecen a los Clubs de Evaluación de EUSKALIT.

Agradecimiento: el autor desea mostrar su más sincero agradecimiento a Fernando Sierra, Uxue Bilbao, Luis Jiménez, Nerea Obieta, Patxi Pardo y al resto de miembros del equipo de Euskalit por sus valiosas aportaciones a las versiones preliminares del informe.

Este documento debe ser citado de la forma siguiente:

Heras-Saizarbitoria, I. (2018): 25 años de ideas, modelos y herramientas para la mejora en la gestión: pasado, presente y futuro, Euskalit-Fundación Vasca para la Calidad, Zamudio.

© EUSKALIT y del autor 2018

De la primera edición de 2018 y de todas las posteriores. Este documento tiene copyright para proteger la propiedad intelectual. No obstante, el interés de EUSKALIT y del autor es lograr su máxima difusión, por lo que permitimos su copia, descarga o distribución entre personas físicas, para uso personal y sin ánimo lucrativo, siempre y cuando se cite su origen y autoría. Para cualquier otro uso o distribución, se debe contar con el permiso de EUSKALIT y del autor.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. EL CONOCIMIENTO SOBRE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES: GENERACIÓN, DIFUSIÓN Y ADOPCIÓN	7
2.1. El conocimiento sobre dirección y gestión de organizaciones	7
2.2. El proceso de generación, difusión y adopción del conocimiento sobre dirección y gestión de organizaciones	8
3. LA MIRADA AL PASADO EN EL PLANO INTERNACIONAL	14
3.1. Introducción	14
3.2. Principales ideas-modelos-herramientas de los últimos 25 años	16
4. NUESTRA EVOLUCIÓN: 25 AÑOS DE MEJORA EN LA GESTIÓN EN EUSKADI	37
4.1. Introducción: del Zero akats al Modelo de Gestión Avanzada	37
4.2. Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en Euskadi en los años 90	39
4.3. Difusión del paradigma de la Gestión de la Calidad en Euskadi (1990-2006)	43
4.4. Resultados de la adopción de modelos de gestión relacionados con el paradigma de la Gestión de la Calidad en Euskadi (1999-2015)	52
4.5. Situación de las empresas industriales vascas en el ámbito de la Gestión Avanzada (2012)	58
4.6. Innovación organizativa y competitividad empresarial en las empresas de la CAV (2015)	60
4.7. Impacto de la utilización del modelo de EFQM en Osakidetza (2016)	62
4.8. Una breve mirada a la situación actual relativa a la difusión de modelos y herramientas para la gestión tradicionales (2018)	63
4.9. Las organizaciones vascas en la nueva senda de la Gestión Avanzada (2018)	66
5. LAS PRINCIPALES TENDENCIAS DE CARA A FUTURO	70
6. A MODO DE BREVE CONCLUSIÓN	75
7. REFERENCIAS	77

VEINTICINCO AÑOS NO ES NADA, O SÍ



Recuerdo bien que en una esquina del pequeño mueble junto a la mesa de trabajo tenía ubicada una cartulina con un gran eslogan acompañado de lo que hoy sería un emoticono diciendo OK. El eslogan expresaba: ZERO AKATS-CERO DEFECTOS.

Formaba parte de una campaña del gobierno a la que nos habíamos sumado muchas empresas y organizaciones.

Juanan Arrieta, Projects Manager de IK4-Ideko afirmaba por entonces que la fabricación Cero Defectos es una estrategia compleja que engloba todas las fases de la producción de un producto: "Se trata de supervisar lo que ocurre durante todo el proceso productivo: desde la fase de diseño, fundición, forja, fabricación y montaje. Hay que revisar todo desde el principio, porque si algo está mal en las primeras fases de producción terminará afectando a las últimas. Si hemos cometido fallos en el diseño, tendrá su efecto. Si algo se ha hecho mal durante la fundición o forja de una pieza, tendrá sus consecuencias. Por eso es importante que estas estrategias también se apliquen a los proveedores. Lo mismo ocurre durante el mecanizado, el montaje e incluso durante la utilización de esa máquina".

Fueron los tiempos de la furia de las certificaciones ISO, más por exigencia del cliente que por propio convencimiento. Se hablaba, sobre todo, de la calidad de producto casi como un fin en sí mismo. Se alzaron voces diversas. Una de ellas me hizo pensar especialmente cuando escuché que puedes certificar el proceso de elaboración de una pieza, confirmar que sea perfecta y que no sirva para nada, o que pierdas dinero por cada pieza que hagas. ¿Cuánto nos ha costado? ¿Qué sabemos de las personas que las han producido? ¿Será la pieza que quiere el cliente? ¿Hemos contaminado en el proceso productivo?

Y entonces llegó EUSKALIT para responder a estas y otras preguntas y para cambiar el mundo. El mundo de la gestión, que es la palanca para cambiar todo lo demás.

Pasamos de la calidad de producto a la calidad de gestión, preocupándonos por definir mejor la estrategia, cambiar la idea de jefe por líder, orientar la empresa hacia el cliente y preocuparnos por el entorno en el que desarrollamos la actividad.

Tomamos la referencia de Europa con el Modelo EFQM y fuimos a por todas. Los primeros y los mejores, para posicionarnos como referencia europea por los reconocimientos de la gestión en empresas y organizaciones.

En la gestión no hay medias tintas. O se hace o no se hace. O se hace bien, con método, con referencia, involucrando a las personas, o el resultado final no será el esperado. Y vascos y vascas lo hemos entendido así. EUSKALIT consiguió involucrar a cientos y cientos de empresas y organizaciones y a miles de personas, primero con formación, y después con la práctica y la mejora en una cultura de compartir.

Ser los mejores de Europa no nos impidió analizar en profundidad la evolución y el grado de aplicación de las pymes de sistemas de gestión de la excelencia. Y, por ello, supimos que las empresas pequeñas tenían un fuerte déficit que era necesario combatir para no dejar en el camino a un gran número de empresas.

Pusimos en marcha el Modelo de Gestión Avanzada, con todo el rigor de cualquier modelo reconocido internacionalmente y con la posibilidad de ser aplicado más fácilmente por las pymes. Mismo rigor, mismos contenidos, más simplificación, el mismo camino hacia la excelencia.

Hoy tenemos un País que ha homogenizado el lenguaje de la gestión, que hace Estrategia, planificando el largo plazo, que obtiene información de los grupos de interés, que despliega la estrategia en toda la organización buscando el compromiso de las personas a partir de la transparencia y la generación de confianza. Hoy sabemos que lo que no se planifica, no se hace. Que si no se hace, no se mide. Y que si no se mide, no se mejora.

Se visualiza más que nunca la capacidad y el talento de las personas y se aplican metodologías para su incorporación en la definición de la estrategia y su participación en la gestión de los procesos. La empresa se ha hecho mayor porque sabe que competir en un mercado global o local tiene una exigencia previa: la buena gestión.

Este documento que hoy tenemos en nuestras manos recoge de manera muy rigurosa la historia de la evolución de la calidad-gestión. De cómo se enfocó su aplicación y cuáles fueron sus resultados. Seguramente que, una vez analizado, llegaremos a afirmar que veinticinco años es un mundo. Lo mejor de todo, es que muchos de nosotros y nosotras lo hemos vivido y lo hemos vivido para bien. El conocimiento de metodologías nuevas, el intercambio de buenas prácticas, el examen que supone un reconocimiento externo, nos ha hecho mejores. Mejores en lo personal y en lo colectivo. Somos más rigurosos, más analíticos, no tenemos prejuicios, queremos aprender y somos más humildes.

Deberíamos mostrar nuestro orgullo por la aportación de EUSKALIT al desarrollo del País a través de la potenciación del crecimiento de empresas y organizaciones.

Nos quedan muchos años por delante. Seguro que serán todavía mejores.

Josetxo Hernández
EUSKALITen Presidentea
Presidente EUSKALIT

25 AÑOS DE EUSKALIT: UN AFÁN DE MEJORA, ALEJADA DE LA AUTO- COMPLACENCIA



La apuesta, primero por la calidad, después por la excelencia, y a día de hoy por la extensión de lo que denominamos la “gestión avanzada”, es muestra de un compromiso por el trabajo bien hecho.

De nuevo, la colaboración público-privada que dio impulso a EUSKALIT ha asentado un estilo y una cultura que incide en la autoexigencia y en alejarnos de la autocomplacencia. Porque siempre hay y habrá puntos de mejora.

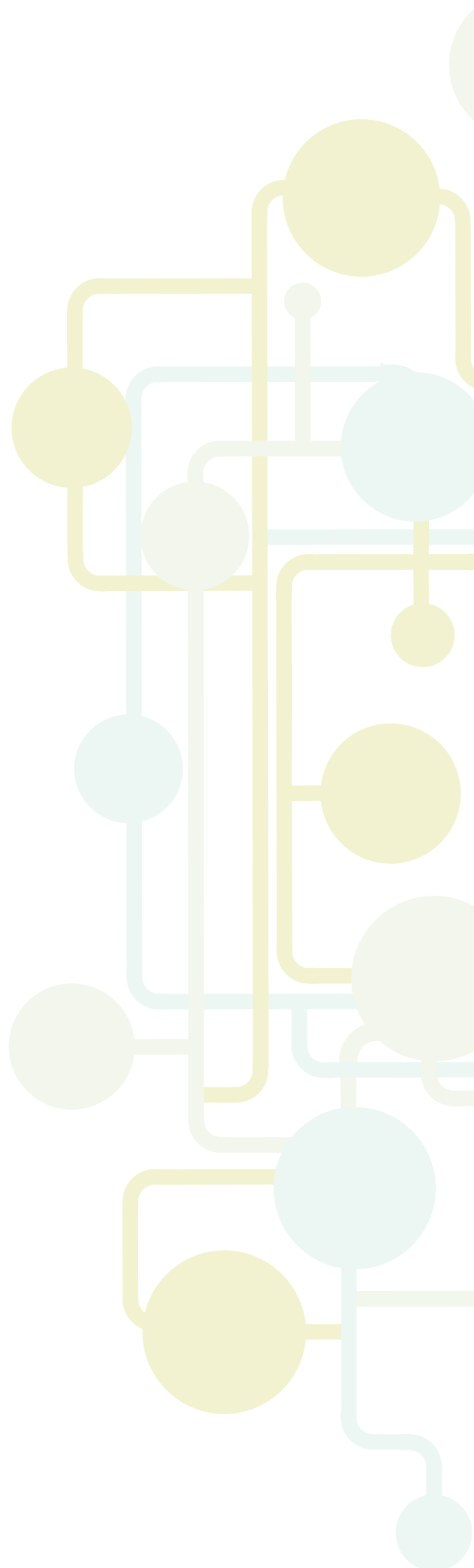
Lo que nació como idea participada por unos pocos ha dado paso a una cultura extendida y compartida por la administración, por los servicios públicos, -especialmente de los ámbitos de la salud y de la educación-, y a día de hoy, por una parte muy importante del tejido empresarial e industrial de Euskadi.

Nuestra competitividad, tan asociada a aspectos como la tecnología y la digitalización, está íntimamente relacionada con los modelos de gestión y aprovechamiento para felicitar a EUSKALIT por el acompañamiento y apoyo que ofrece porque esto sea una realidad.

Arantxa Tapia Otaegi

*Ekonomiaren Garapen eta Azpiegituretako
sailburua Eusko Jaurlaritza*

*Consejera de Desarrollo Económico
e Infraestructuras Gobierno Vasco*



1. INTRODUCCIÓN



En los 25 años de andadura de Euskalit se han producido muchos cambios en el entorno socio-económico. En el plano de la dirección y gestión de las organizaciones, el paradigma de la Gestión de la Calidad ha fraguado con éxito en nuestro entorno empresarial. Junto con ese paradigma, se han divulgado también otros que han contribuido a la mejora de estas organizaciones con una extensa propuesta de ideas, modelos, técnicas y herramientas, con una mayor o menor difusión e interiorización en las mismas.

Organizaciones de todo tipo de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAV), tanto las de carácter público, como privado; tanto industriales, como de servicios; grandes, como medianas y pequeñas -e incluso en ocasiones muy pequeñas-, se han visto influenciadas por este fenómeno de adopción de ideas, modelos, técnicas y herramientas para la dirección y gestión. Un fenómeno que parece tener un impacto reseñable.

Son cada vez más los estudios, informes y publicaciones de diversa índole que subrayan la relevancia del capital intangible en la capacidad de mejora de la productividad, y -dada una adecuada distribución de la misma-, en la mejora del bienestar social. Así, además del valor de la formación del capital humano, se subraya la importancia de la calidad del capital directivo y organizativo y de otros factores asociados (ver por ejemplo, Campo y Yagüe, 2016). En efecto, cuando se analiza el caso de las organizaciones innovadoras y competitivas, es decir, cuando se pone el foco en las organizaciones exitosas, se constata la importancia de la forma en la que son dirigidas y gestionadas para su desempeño sobresaliente. Y se constata que este tipo de organizaciones existen en la mayor parte de los sectores; tanto en sectores de actividad novedosos, como en los tradicionales.

De hecho, en un mismo sector de actividad, organizaciones con una dotación de recursos (por ejemplo, tecnológicos y financieros) y de capital humano similares, obtienen en muchos casos resultados muy distintos, algunos excelentes y otros, en cambio, tan pobres que les llevan a la desaparición. ¿A qué se deben este tipo de diferencias? Las respuestas pueden ser variadas, pero en muchos casos

suelen estar asociadas a factores intangibles relacionados con la forma en la que las organizaciones son dirigidas y gestionadas en el día a día. Debido a ello, desde diversas instancias se incide en el análisis de esta cuestión de cara a la detección de buenas prácticas, en aras de la prescripción, entre otras, de una serie de pautas o medidas orientadas a la mejora de la forma en la que se dirigen y gestionan las organizaciones.

Este informe tiene el objetivo de reflexionar sobre cuál ha sido la evolución del conocimiento sobre la dirección y gestión de empresas en los últimos 25 años, tratando de realizar una síntesis de dicha evolución en dos planos distintos pero complementarios: el internacional y el de la CAV. Se trata de sintetizar cuáles han sido las grandes tendencias y los principales hitos sobre las perspectivas, los modelos y sistemas y las herramientas y prácticas de gestión. Dicho análisis trata de realizarse con una perspectiva académica rigurosa, pero aplicada, y con una orientación descriptiva, sintética y divulgativa.

2. EL CONOCIMIENTO SOBRE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES: GENERACIÓN, DIFUSIÓN Y ADOPCIÓN



2.1. El conocimiento sobre dirección y gestión de organizaciones

A continuación trataremos de realizar una serie de precisiones sobre el conocimiento en dirección y gestión de organizaciones, sobre sus características, su proceso de generación y difusión, o los actores que intervienen en dicho proceso.

En primer lugar recogeremos algunas precisiones sobre la naturaleza del conocimiento en management -entendido como el término que aúna dirección y gestión de organizaciones. Como señala Gantman (2002), el management es una disciplina de naturaleza eminentemente prescriptiva, orientada a ofrecer pautas de actuación. Su objeto es el gobierno de las organizaciones y, más en concreto, en la literatura especializada se señala que tiene como objetivo identificar y proponer pautas bajo las cuales dicho gobierno alcanza mayor efectividad, eficiencia y -se debería añadir- bienestar común. La naturaleza misma de este objeto de estudio supone que esta disciplina interactúe con otras estrechamente relacionadas, tales como la economía, la sociología de las organizaciones o la psicología industrial.

En cuanto a su carácter, si bien la discusión académica al respecto es eterna, parece que existe cierto consenso en que el management, que carece de una teoría general,

no es una ciencia -aunque se nutra de conocimientos y herramientas científicas-, sino que es más un arte basado en la intuición. Pero ante todo, como señala Mintzberg (ver, por ejemplo, Mintzberg, 2013), el management es una práctica. Este autor de referencia constató que las personas directivas dedican la mayor parte de su tiempo a resolver crisis y, por el contrario, dedican muy poco a planificar, controlar y evaluar. Constató que ese frenesí es un componente natural e indisoluble del management: tomar decisiones en el presente sin entender realmente las consecuencias de esas decisiones en el futuro.

Fruto de todo ello, Mintzberg propone que la dirección y gestión de organizaciones es un ámbito que incluye tres dimensiones, ciencia, arte y oficio, aunque como queda dicho, subraya que ante todo el management es una práctica. No obstante, para poder dirigir una empresa, resulta recomendable entender el fenómeno de las organizaciones formales, lo cual demanda adoptar también un enfoque complementario analítico y descriptivo. En ese sentido, el management se vincula a otras disciplinas tales como la economía, la psicología industrial y la sociología de las organizaciones, conformando un campo del conocimiento transdisciplinar a modo de intersección, utilizando también formalizaciones basadas en desarrollos matemáticos y lógicos.

El management es por tanto una práctica, una disciplina que no resulta fácil enseñar y aprender, en especial por parte de personas que no tienen o no han tenido contacto directo con el objeto de estudio. Si bien existen disciplinas relacionadas con el management -como, por ejemplo, la contabilidad- que incluyen conocimiento codificado de forma que hay que aprenderlos formalmente y el experto con formación casi siempre tendrá un desempeño práctico más eficaz y eficiente que el profano, no está claro que esto suceda así en la práctica concreta de dirigir y gestionar organizaciones y personas, donde prima la relevancia del conocimiento no-codificado y tácito. Como señala Mintzberg (2013), intentar enseñar a dirigir a alguien que nunca ha dirigido es como intentar enseñar psicología a alguien que en su vida ha tropezado con un ser humano. Diríamos que es como enseñar a nadar a alguien en un plano meramente teórico o de abstracción; es decir, sin una experiencia práctica en la piscina o en el mar.

Las organizaciones son fenómenos complejos y dirigir las y gestionarlas en el día a día supone una actividad difícil y complicada que requiere todo tipo de conocimientos tácitos que, como apunta Mintzberg, sólo se adquieren en el contexto de dicha práctica. Es por ello que este reputado autor critica con dureza y rigor algunas de las propuestas educativas académicas convencionales, como es el caso de los programas MBA. Quien cursa estos y otros estu-

dios similares de grado y postgrado, tiende a titularse con la impresión de que la esencia del conocimiento en dirección y gestión de empresas radica en aspectos tales como el análisis exhaustivo de alternativas estratégicas o la toma de decisiones sistemática.

Tampoco ayudan al respecto dos cuestiones presentes en la mayor parte de las propuestas formativas académicas relacionadas con la formación en dirección y administración de empresas. Por una parte, que los contenidos directamente relacionados con la práctica concreta de dirigir y gestionar organizaciones y personas no tengan demasiada presencia, siendo en muchos casos marginales. Y por otra parte, el hecho de que no se proyecte una formación verdaderamente integral y holística centrada en dicha práctica, sino que se proyecta una formación intensivamente parcelada, tanto en las supuestas funciones especializadas de las organizaciones (tales como la dirección financiera y estratégica, por ejemplo), como en disciplinas contextuales, instrumentales o auxiliares (como los conocimientos sobre economía general y derecho, por ejemplo, o los relativos a las técnicas matemáticas y estadísticas), cuyo valor resulta quizá incuestionable en la mayor parte de los casos, pero que no deberían proyectarse como un fin en sí mismo en ningún caso. La realidad es que la mayor parte de los programas universitarios formativos en management tienden a perpetuar muros y divisiones entre funciones y “áreas de conocimiento” que responden a una lógica de oferta, mientras que, en la práctica, organizaciones de todo tipo (grandes y pequeñas, de servicios e industriales) tratan de derribarlos.

Programa KnowInn

KnowInn es la metodología desarrollada por Euskalit para el aprendizaje y la implantación de metodologías de gestión. Se basa en el autoestudio, la puesta en práctica y el intercambio de experiencias, y tiene como objetivo final aplicar las herramientas de gestión más avanzadas para que las organizaciones sean más efectivas y competitivas. El programa KnowInn está dirigido a personas con capacidad de toma de decisiones, gerentes, personas directivas y técnicas de todo tipo de organizaciones de la CAV.

www.euskalit.net/knowinn

Ahora bien, todo lo señalado sobre la naturaleza del conocimiento directivo no imposibilita que se puedan proyectar planes formativos que ayuden a mejorar la práctica directiva y organizativa, pero sí que debe llevar a reflexionar sobre la naturaleza de dichos programas, que deberían orientarse en todo momento a la acción, aunque con una base rigurosa, transdisciplinar e integral. En este sentido, cabría referirse, como ejemplo de buena práctica, a los distintos programas de formación orientados a la acción puestos en marcha por Euskalit en los últimos años, tales como el programa KnowInn.

Asimismo, tal y como se analizará en la sección siguiente, se ha de tener en cuenta que las personas directivas precisan de pautas o de guías de acción para su práctica, lo que hace posible que estén abiertas a la adopción de ideas, modelos, técnicas y herramientas concretas para la dirección y gestión de las organizaciones.

2.2. El proceso de generación, difusión y adopción del conocimiento sobre dirección y gestión de organizaciones

Otro aspecto que dificulta la eficacia y eficiencia del proceso de generación y transmisión de conocimiento relacionado con la dirección y gestión de organizaciones está relacionado con la diversidad de públicos que utilizan o “consumen” este tipo de conocimiento.

De hecho, en la literatura académica especializada sobre esta cuestión se suelen diferenciar dos grandes segmentos de consumo: por un lado, las personas directivas y gerentes, mandos, coordinadoras y resto de profesionales de la dirección y gestión de empresas con responsabilidades directivas, y, por otro lado, las académicas. Algunas de estas últimas además del papel de consumidoras suelen desempeñar el papel de productoras de un conocimiento destinado a que sea publicado en revistas académicas muy especializadas, en un segmento de mercado endógeno -con conocimiento producido por y para consumo de los académicos- al que rara vez acceden las personas directivas y profesionales de la dirección y gestión de empresas.

Desde su “torre de marfil”, una parte importante del mundo académico tiende a analizar el fenómeno de las organizaciones, ya sea elaborando complejos modelos prescriptivos o describiendo fenómenos muy particulares, pero con una relevancia e implicaciones para la práctica profesional que son, en muchos casos, ciertamente difíciles de establecer. Debido a ello, la escasa relevancia de una parte considerable de los trabajos académicos y su escasa conexión con la realidad empresarial ha sido criticada desde el propio ámbito académico (ver, por ejemplo, al respecto Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2016).

Unas pocas personas académicas, en cambio, logran superar barreras y acceder a un público más amplio, apoyándose en revistas académicas divulgativas de prestigio tales como Harvard Business Review o Sloan Management Review en el mundo anglosajón- en primer lugar, y en publicaciones con mayor carácter divulgativo que se convierten en *best-sellers*, en los libros del management que parecen tener una enorme influencia en la práctica del día a día de miles de personas directivas en todo el mundo (Figura 1).

Esta breve aproximación al complejo proceso de generación, difusión y consumo del conocimiento en dirección y

gestión de organizaciones resultaría a todas luces incompleta sin traer a colación a otros agentes muy relevantes entre el conjunto de emprendedores en el ámbito de conocimiento sobre el management - “management knowledge entrepreneurs” (Micklethwait y Wooldridge, 1997), también denominada como “management knowledge industry” (Mikl-Horke, 2003). Nos referimos, en definitiva, a la existencia de un ámbito o un “mercado” de conocimiento en dirección y gestión de empresas o *management*, entendido en sentido amplio, que se rige por unas pautas determinadas. Un ámbito donde se generan continuamente normas sobre la racionalidad y eficacia de las técnicas de gestión, y donde existe una comunidad de creadores de conocimiento: las escuelas de negocios, los y las gurús, los y las académicas, las consultorías, las editoras de publicaciones (libros de *management*, revistas, periódicos, etcétera) y otras instituciones similares, que dirigen su actividad emprendedora de creación de conocimiento, más o menos formalizado, al público objetivo formado principalmente por las personas directivas de las organizaciones, pero también por las educadoras y consultoras.

Los y las grandes gurús del *management* son al parecer unos de los principales productores de ideas a través de

Figura 1. Agentes “emprendedores” y público objetivo en la generación de conocimiento en gestión empresarial



Fuente: adaptado de Clark, 2004.

sus *best-sellers* y sus artículos en las revistas empresariales de divulgación más representativas. Son el motor del fenómeno del *guruismo*, una de las claves de este “mercado” -analizado en profundidad por Jackson (2001) en su recomendable “Gurús anglosajones: verdades y mentiras” 2001-, cuya relevancia se trata de magnificar año tras año en clasificaciones y rankings más o menos arbitrarios, donde junto con consultores/as, *practitioners* y académicos/as, se entremezclan algunos directivos. Interesa subrayar que casi todos los nombres suelen ser anglosajones y que resulta muy difícil encontrar un listado o ranking que incluya a alguna mujer, puesto que suelen ser excluidas prácticamente sin excepciones.

Ranking

Gurús del management: Una lista arbitraria más con 25 nombres de referencia de los 25 últimos años:

1 Michael Porter	14 Warren Buffett
2 Tom Peters	15 Jeffrey Pfeffer
3 C.K. Prahalad	16 Edward de Bono
4 Rosabeth Moss Kanter	17 Edwards Deming
5 Philip Kotler	18 Kenichi Ohmae
6 Henry Mintzberg	19 Phil Crosby
7 Daniel Goleman	20 Joseph Juran
8 Robert Kaplan	21 Kaoru Ishikawa
9 David Norton	22 Richard Branson
10 Charles Handy	23 Robert C. Merton
11 Michael Hammer	24 Alvin Toffler
12 Gary Hamel	25 Renee Mauborgne
13 Taiichi Ohno	

Fuente: elaboración propia con base en listados como *The Most Influential Business Thinkers* de Forbes, *The world's top management gurus* the I-CIO, la clasificación de Accenture, *Thinkers50* ranking y similares

Por otra parte, las grandes empresas de consultoría juegan también un importante papel en los procesos de producción, transferencia e implantación de nuevos conceptos de gestión, en su doble faceta de consumidores y productores de conocimiento en gestión empresarial.

Dada su legitimidad estas grandes firmas suelen jugar un papel tractor muy considerable, puesto que tienen una gran capacidad a la hora de incidir en otros agentes, tales como los decisores públicos de las Administraciones Públicas que definen las políticas para la promoción de la competitividad empresarial.

Las escuelas de negocios y el ámbito académico relacionado con la dirección de empresas también se ha constituido en un grupo importante de consumidores y productores de ideas, pese a sus limitaciones ya señaladas.

Resulta asimismo reseñable la existencia de un grupo de autoras y autores exitosos del mundo académico como Barney, Prahalad, Mintzberg, Moss Kanter, Hamel y, en especial, Michael Porter, que han tenido una influencia muy destacada en el ámbito del desarrollo de la estrategia empresarial. Con todo, diversos estudios de la literatura especializada establecen que los y las académicas tienen, por lo general, un comportamiento más bien seguidista que de liderazgo en el proceso de generación de conocimiento en el ámbito del management, pues se les otorga una menor legitimidad que a los y las especialistas del mundo de la consultoría y que a las propias personas directivas.

Las publicaciones del mundo de los negocios tienen también una importancia capital en este ámbito de generación de conocimiento. Las editoriales de *best-sellers* sobre gestión de empresas están preocupadas por identificar, producir y destruir ideas que van a tener un impacto en su público objetivo formado por personas directivas, educadores/as y consultores. Muchas veces estos *best-sellers* son escritos por los mencionados gurús. Se trata de las obras más populares de management y la auto-ayuda directiva. Obras superventas que colman las secciones especializadas de toda librería de aeropuerto que se precie y que suelen presentar con un lenguaje persuasivo y divulgativo, ideas, técnicas o herramientas de gestión populares.

Queda fuera de toda duda que los nombres de los y las gurús del management imponen respeto y parecen legitimados, pero ¿cuál es la importancia real otorgada a su prédica?, se pregunta Gantman (2002). A juzgar por las sumas que reciben por su intervención en congresos y seminarios, o por su labor de consultoría, parece que cuentan con una gran relevancia, puesto que de otro modo, las personas directivas no contratarían sus servicios. Con todo, desde hace muchos años autores como Micklethwait y Woolridge (1997), Jackson (2001) y otros/as vienen arrojando serias dudas sobre una visión tan optimista y simple como la señalada. Además de factores relacionados con la mejora de la eficacia y

la eficiencia de las organizaciones, existen otras razones poderosas tales como la búsqueda de las personas directivas de legitimar su labor o las presiones miméticas del entorno para explicar este fenómeno.

Gurús del management: ¿Un ámbito cerrado para la mujer?

En el ranking propuesto —arbitrario como otro cualquiera, como queda dicho— hemos incluido a dos mujeres, a Rosabeth Moss Kanter y a Renee Mauborgne, coautora de la Estrategia de Oceano Azul o Blue Ocean Strategy.

No es nada habitual que las mujeres aparezcan en este tipo de listas o clasificaciones, si bien son muchas las que, con diversas aportaciones muy relevantes, podrían hacerlo, nombres tales como los de Herminia Ibarra, profesora en Harvard y en INSEAD o Rita McGrath, Linda Hill, Amy Edmondson, Nilofer Merchant, Tamara Erickson y un largo etcétera. Entre las pocas listas o rankings en los que sí aparecen cabe referirse al ranking de <http://thinkers50.com>

Quizá la primera mujer que obtuvo el reconocimiento “genuino” de gurú del management fuera Moss Kanter, académica especialista en cambio y dinámica de la cultura corporativa, profesora de Harvard Business School, con más de una veintena de doctorados honoríficos y que ha asesorado además a algunas de las más importantes empresas del mundo. Moss Kanter publicó en 1977 una obra seminal titulada *Men and Women of the Corporation* un agudo análisis de cómo los defectos de las corporaciones y las barreras organizativas y sociales obstaculizaban (y obstaculizan) a las mujeres en su desempeño, siendo la causa de su bajo rendimiento, en lugar de su supuesta falta de talento o ambición. Esta autora sugiere también que al ser pocas las mujeres que acceden a puestos de poder, su representatividad se convierte en una especie de emblema del colectivo, experimentando, entre otros problemas, una especial presión, aislamiento, carencia de modelos de identificación femeninos y la exclusión de las redes masculinas, lo que afecta negativamente al desempeño.

Asimismo, las personas directivas, sobre todo las pertenecientes a las grandes corporaciones empresariales, tienen también su grado de influencia en la generación del cono-

cimiento. Se podría traer a colación, en este sentido, un extenso listado de empresas, personas e ideas que han tenido una gran influencia en el ámbito internacional; de hecho, no es extraño que en muchos de los listados o rankings de gurús del management más influyentes se encuentren personas directivas con trayectorias por lo general muy unidas a las grandes corporaciones (es el caso de directivos tan dispares como Steve Jobs, Bill Gates o Richard Branson). En nuestro ámbito más cercano también han existido ejemplos al respecto: se podría hacer referencia, por ejemplo, a los casos de Ignacio López de Arriortua y de Koldo Saratzaga.

Pero la fotografía recogida en la Figura 1 deja fuera a otros agentes que como en cualquier mercado juegan un papel muy relevante. Además del producto, de los productores y de los consumidores habría que referirse a otros agentes con gran influencia, tales como las personas y entidades precursoras, las prescriptoras o las influencers, que también existen en este ámbito. Cabe referirse, por ejemplo, a la Administración Pública o a determinadas asociaciones y organizaciones de intermediación que dependen de ella, que en muchos entornos geográficos juega una labor muy importante como agente prescriptor e impulsor activo en la difusión del conocimiento innovador en el ámbito de la gestión y dirección de empresas.

En las dos últimas décadas todo este fenómeno de generación del conocimiento en el contexto de la gestión de empresas ha recibido una atención especial por parte de especialistas académicos pertenecientes a disciplinas de conocimiento diversas -entre otros trabajos, resultan de interés al respecto los de Abrahamson, Clark y Sahlin-Andersson y Engwall recogidos en las referencias. Así, son diversas las teorías que se han propuesto para analizar en profundidad este proceso complejo, centradas en algunos casos en el propio proceso de difusión de los conocimientos en dirección y gestión (como es el caso de los trabajos de Abrahamson), la mercantilización del conocimiento en gestión (Prichard, 2001; Carter y Crowther, 2000), el fenómeno del guruismo (Huczynski, 1993; Jackson, 2001), así como la conexión y desconexión ya señalada en lo que concierne al flujo de ideas entre el ámbito de profesionales de la gestión (denominados “practitioners” en el mundo anglosajón) y el ámbito académico (Rynes *et al.*, 2001). De todo este trabajo académico quizá el que mayor incidencia ha tenido es el referido al estudio de las modas de generación de conocimiento en dirección y gestión empresarial.

El término “moda de gestión” (managerial fad) fue popularizado por el profesor Abrahamson, quien estudió en detalle el proceso de la generación y validación de nuevas creencias colectivas sobre técnicas, modelos y

herramientas de gestión. Abrahamson y sus seguidores analizaron la existencia de un número importante de modas de gestión empresarial en los años 80 y 90 del siglo pasado: los círculos de calidad, la reingeniería, la dirección por objetivos, el empowerment, la Gestión de la Calidad Total, la excelencia, el cambio cultural, la gestión del conocimiento, Seis sigma y otras tantas técnicas y herramientas de gestión.

Calidad Total

Gestión de la Calidad Total: ¿una moda de gestión más?

Desde el ámbito académico se ha estudiado con interés la difusión de este paradigma desde la perspectiva de las modas del management. ¿Cuáles son las conclusiones? ¿Corresponde el auge vivido por el movimiento de la calidad al patrón de una "moda de gestión"?

Las conclusiones no son concluyentes, y varían además de un espacio geográfico a otro. A nuestro entender se podría afirmar que algunas herramientas y técnicas concretas asociadas a la calidad han vivido en determinadas latitudes -como en los EE.UU.-, periodos de auge y de declive muy acentuados, muy característicos de dichas modas. Podríamos referirnos, por ejemplo, a los círculos de calidad, que tanto eco tuvieron a mediados y finales de los ochenta del siglo pasado. En la actualidad prácticamente no tienen consideración alguna, aunque, ahora bien, ¿qué son muchos grupos de mejora de la calidad sino Círculos de la Calidad entendidos en sentido laxo? Habrá quienes afirmen que no son exactamente lo mismo, pero a nuestro entender la analogía se puede establecer en lo sustancial a grandes rasgos.

También se podría hacer referencia al auge y declive sin precedentes vivido por la propia isomanía en algunos sectores de servicios determinados y en algunos ámbitos geográficos. En otros, en cambio, la realidad ha sido muy distinta, puesto que el mencionado paradigma de gestión llegó para quedarse. Bien, puede que haya algo de efecto moda en todo ello, pero no todo parece que sea una moda entendida como un fenómeno efímero y trivial.

De forma análoga al modelo del ciclo de vida de los productos, se podría señalar que las modas en gestión empresarial tienen su fase de introducción o despegue, su fase de crecimiento exponencial, una fase estacionaria o de madurez y, una vez llegados a la saturación, una fase de declive. Ahora bien, resulta muy importante realizar una serie de matizaciones con respecto a esta perspectiva de estudio. Tal y como lo señala el propio profesor Abrahamson, "las modas empresariales no son cosméticas y triviales", sino que estas modas "determinan las técnicas de dirección que miles de personas utilizan de cara a afrontar los retos y problemas directivos complejos" (Abrahamson, 1996).

En efecto, aunque el término moda pueda parecer peyorativo, estas modas pueden ayudar a introducir e interiorizar ideas muy interesantes en las empresas, ideas que se incorporan a la práctica para cambiar profundamente las organizaciones. Tal y como lo señalan los profesores Albizu y Olazarán (2003), las personas directivas han de enfrentarse a demandas cada vez más exigentes del entorno (demandas técnicas, económicas y sociales), lo que les hace estar inmersas en continuos procesos de cambio y diferenciación. Es decir, las personas directivas, público objetivo de las herramientas e ideas de gestión empresarial, y muchas de ellas, recordémoslo, sin formación académica específica en dirección y gestión de empresas, precisan de ideas, modelos, herramientas y técnicas de gestión para su actividad diaria, un conjunto de conocimientos y pautas que pueden resultar trascendentales para una dirección eficiente y que redunde en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas. Según los estudiosos de esta línea de investigación la adopción de modas empresariales suele responder también a la necesidad de tener que superar errores y frustraciones anteriores, aunque también existe un esfuerzo importante de legitimación por parte de los y las personas directivas, para parecer innovadoras y originales.

Otros autores y autoras, establecen su énfasis en el empeño que las personas directivas de las organizaciones llevan a cabo para implantar en sus organizaciones estas ideas, sistemas y herramientas del *management* en un esfuerzo basado en la legitimación de su actividad, por ejemplo, para mejorar su reputación. Por otra parte, habría que referirse además de al proceso de generación del conocimiento por parte de ese conjunto de agentes, al complejo proceso de adopción del mismo.

En efecto, en demasiadas ocasiones se tiende a caer en un determinismo universalista, al percibir el conocimiento, los modelos y los sistemas de gestión empresarial como elementos universalmente aplicables sin necesidad de adaptaciones a los distintos entornos organizativos,

sectoriales, culturales o sociales. En esta misma línea, existe cierta tendencia a pensar que quienes adoptan las técnicas e ideas novedosas son actores pasivos, y no unos actores activos que en su adopción reconstruyen y reconfiguran los conceptos que están implementando; debido a ello, algunos autores subrayan que los procesos de difusión de los conocimientos relacionados con la gestión empresarial son muy complejos, y destacan la importancia de los procesos activos de adaptación y reformulación de las nuevas ideas conforme éstas son recibidas en entornos culturales, sociales, sectoriales u organizacionales diferentes.

Pero las modas muchas veces fallan al incumplir sus promesas, un factor que contribuye a su declive, a la reducción de su ciclo de vida y a su mala reputación. La realidad es que la disciplina relativa a la dirección y organización de empresas suele ser regularmente bombardeada proponiéndose un término o acrónimo determinado como solución de males -en muchas ocasiones de tres letras, como lo fueron en el pasado TQM, JIT, BPR, CMI, MRP, ERP o CRM, por poner solo unos ejemplos. Un término o acrónimo fetiche prescrito con afirmaciones taxativas y en muchas ocasiones grandilocuentes, sobre su supuesta capacidad innovadora y revolucionaria.

El determinismo, el universalismo y la tendencia a las soluciones de talla única *-one-size-fits-all-* suelen ser algunas de las características de muchos de estos conocimientos empaquetados sujetos a las señaladas fases de las modas de gestión. Sin embargo, habría que incidir en la idea de que pocas aproximaciones de management son universalmente aplicables (por ejemplo en lo que respecta al sector de actividad y a la dimensión y otras características de las empresas), como se subraya en la literatura al respecto (ver, por ejemplo, Mintzberg *et al.*, 2013).

Para ir concluyendo con este punto, no podemos obviar otro aspecto que debe subrayarse con relación al proceso de generación, difusión y consumo del conocimiento para la dirección y gestión de organizaciones. Nos referimos al hecho de que dicho proceso se realiza, como señala Gantman (2005), en un esquema centro-periferia. En efecto, desde el ámbito anglosajón surgen diferentes escuelas y modas de gestión que, progresivamente, son adoptadas por emuladores e imitadores locales (primero los europeos, y después, los latinoamericanos y de otras latitudes).

Asimismo, se ha de hacer constar, tal y como es subrayado por el autor señalado, que pese a que los objetivos explícitos de este tipo de conocimiento no va más allá de proporcionar un conjunto de recetas e ideas clave para desarrollar una gestión eficaz y eficiente en las organizaciones, en muchos casos subyacen en su producción,

prescripción, difusión y adopción determinados aspectos ideológicos más o menos tácitos, que juegan un papel clave en la definición y legitimación social de determinados significados e imágenes sobre las organizaciones, en general, y las empresas en particular.

El management basado en el libro: los principales 25 best-sellers de los últimos 25 años

- The One Minute Manager, Kenneth Blanchard y Spencer Johnson (1981)
- In Search of Excellence, Tom Peters y Robert Waterman (1982)
- Out of The Crisis, Edwards Deming (1982)
- The Goal, Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox (1984)
- Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Peter Drucker (1985)
- Toyota Production System, Taiichi Ohno (1988)
- 7 Habits of Highly Effective People, Stephen Covey (1990)
- Reengineering The Corporation, Michael Hammer y James Champy (1993)
- Competing for the Future, Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994)
- Emotional Intelligence, Daniel Goleman (1995)
- The Innovator's Dilemma, Clayton M. Christensen (1997)
- The Circle of Innovation, Tom Peters (1997)
- The Essays of Warren Buffett, Warren Buffett y Lawrence A. Cunningham (1997)
- Competitive Advantage, Michael Porter (1998)
- The Knowing-Doing Gap, Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton (1999)
- Six Thinking Hats, Edward de Bono (1999)
- The Six Sigma Way, Peter S. Pande y otros (2000)
- The Essential Drucker, Peter Drucker (2001)
- Getting Things Done, David Allen (2001)
- Execution, Larry Bossidy y Ram Charan (2002)
- Competition Demystified, Bruce Greenwald y Judd Kahn (2005)
- Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005)
- The Effective Executive, Peter Drucker (2006)
- Business Model Generation, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2009)
- Reinventing organizations, Frederic Laloux (2014)

Nota: Se incluye la fecha de la primera edición en inglés. Fuente: elaboración propia con base en listados de Forbes, Startup Grind, NYT, USA Today, Amazon y similares.

3. LA MIRADA AL PASADO EN EL PLANO INTERNACIONAL



3.1. Introducción

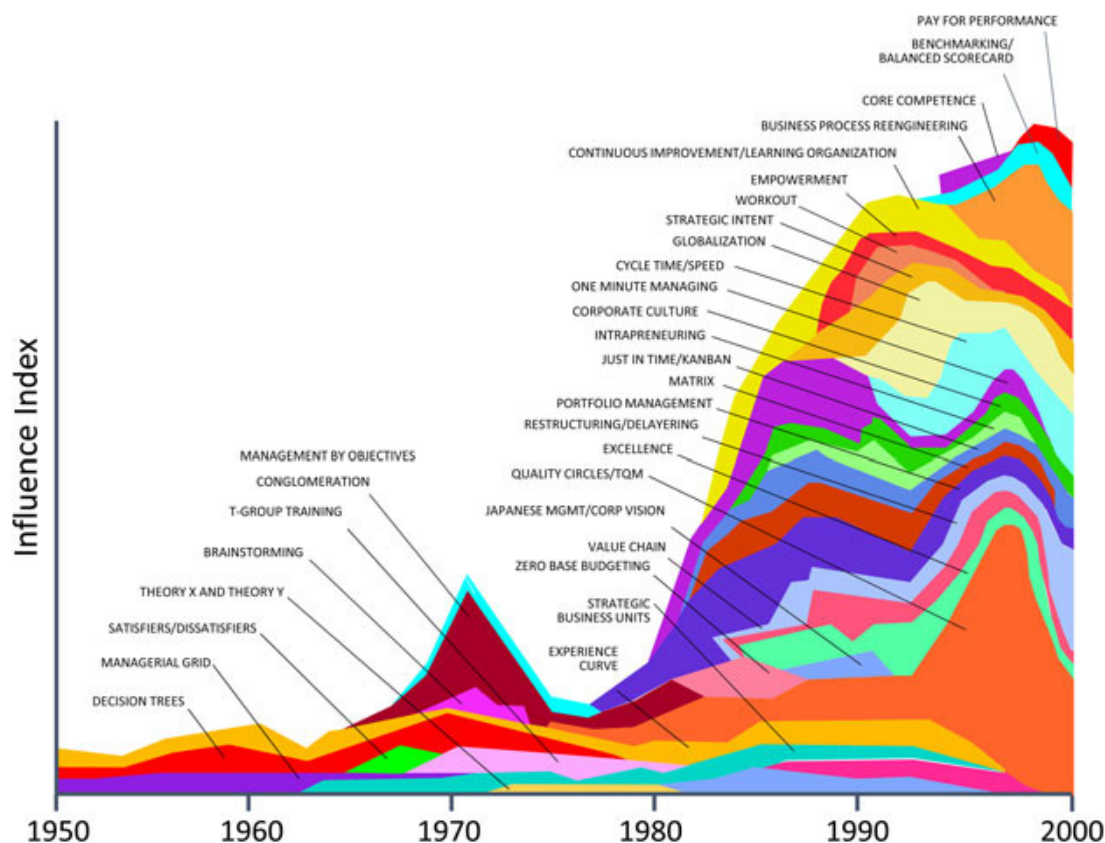
Debido a las características del mencionado fenómeno de generación y difusión del conocimiento sobre dirección y gestión de empresas, la mirada al pasado orientada a realizar un inventario o síntesis de las principales ideas,

herramientas y técnicas de gestión suele resultar compleja. Discernir entre las aportaciones substantivas y las irrelevantes, entre la verdadera innovación y el reciclaje de viejas ideas adaptadas a los supuestos nuevos tiempos -el vino nuevo en odres viejos del refrán- no es una labor sencilla.

En la Figura 2 se recoge una síntesis de la evolución internacional de las principales ideas, modelos, técnicas y herramientas del management, con base en el trabajo de Richar T. Pascale publicado por Ghemawat (2016).

En el gráfico se analiza la difusión de las principales ideas y herramientas del management con base en un índice de influencia que mide el impacto académico de cada herramienta, indicador que se calcula ponderando el número de veces en las que la técnica o herramienta del management en cuestión se cita en la literatura publicada cada año. Pues bien, diversos estudios publicados en los años 90 constataron que los ciclos de las modas en gestión tendían a acortarse debido, entre otros factores, a que los agentes “emprendedores” del ámbito tuvieron una actitud muy dinámica y proactiva. Por ejemplo Carson *et al.* (1999)

Figura 2. Evolución internacional de las principales ideas, modelos, técnicas y herramientas del management



Fuente: adaptado de Ghemawat (2016).

evidenciaron que el período de tiempo que pasaba entre la introducción de una idea o técnica que se ponía de moda y termina por caer en el olvido, se había reducido de una media de 14,8 años, en los años cincuenta y sesenta, a una media de 7,5 años en los años 80, y a una media de 6 años en los años 90 del siglo pasado.

En cuanto a la difusión geográfica de todas estas prácticas de dirección y gestión, cabe señalar que la evidencia empírica al respecto es muy limitada. En este sentido resulta obligatorio hacer referencia a los trabajos de Bloom y Van Reenen (2007) y Bloom et al. (2012, 2014), así como a su encuesta internacional sobre prácticas de dirección -el World Management Survey (WMS). Estos autores delimitan dieciocho tipos de buenas prácticas de gestión (Ver Figura 3) y, tomándolas como referencia preguntan sobre su uso a cerca de 11.500 personas directivas de todo el mundo en 34 países (la muestra de empresas manufactureras españolas es de 214).

Con base en las respuestas dadas por las personas directivas se evalúa la posición de los diferentes países analizados en una escala del 1 (valores mínimos) al 5 (valores máximos) en la calidad de la dirección y gestión de organizaciones. De acuerdo a los datos de la última encuesta realizada en 2014, los países cuyas empresas ocupan los primeros puestos en la aplicación de buenas prácticas de gestión son Estados Unidos, que alcanza la puntuación más alta (3,3 sobre 5 puntos), seguido de Japón, Alemania y Suecia. En las posiciones intermedias se sitúan los países del sur de Europa, entre los que se encuentra España, que ocupa la posición 18 (2,75 puntos en una escala de 5 puntos), con Portugal en la posición 15 y Grecia en la 19, seguidos de las economías emergentes, tales como India o China, mientras que en los últimos puestos se ubican los países africanos.

Figura 3. Aspectos que componen las buenas prácticas de gestión según el World Management Survey

1. Introducción de técnicas modernas de fabricación	10. Horizontes temporales de los objetivos
2. Racionalidad para la introducción de técnicas modernas de fabricación	11. Dificultad de los objetivos
3. Documentación sobre procesos y mejora continua	12. Claridad y comparabilidad de las metas
4. Seguimiento del rendimiento	13. Gestión del capital humano
5. Evaluación del rendimiento	14. Recompensa de los altos rendimientos
6. Comunicación del rendimiento	15. Eliminación del bajo desempeño
7. Consecuencias de la gestión	16. Promover el alto desempeño
8. Equilibrio de objetivos	17. Atraer talento
9. Interconexión de objetivos	18. Mantener talento

Fuente: Bloom et al. (2014).

En la sección siguiente se recoge una síntesis de algunas de las principales ideas, marcos de referencia, modelos, técnicas y herramientas más populares de los últimos 25

años. De cara a la selección e inventario que se recoge a continuación -una labor que no resulta sencilla por los argumentos ya señalados-, se han utilizado diversas fuentes

de referencia, tales como Andersen et al. (2006), Rigby y Bilodeau (2013), Reeves et al. (2015) y Ghemawat (2016), así como los trabajos de Richar T. Pascale ya referenciados.

No es objetivo de dicho apartado ni de este informe realizar un análisis pormenorizado de las herramientas y modelos ni de las ideas que subyacen en los mismos; tan solo se pretende llevar a cabo una introducción a cada idea-modelo-herramienta en una perspectiva de análisis divulgadora. Se obvia, por tanto, una aproximación de corte más académico, que tuviera en cuenta, por ejemplo, los grandes cambios que se han producido en los referentes analizados con base en las llamadas escuelas del management y el énfasis dado por cada escuela a aspectos distintos pero complementarios, tales como el énfasis en la relevancia del factor humano (con los seguidores de la Elton Mayo y la Escuela de Relaciones humanas), el énfasis en la racionalidad en la toma de decisiones (con autores heterodoxos y dispares como Simon, Drucker o Leavitt) o el énfasis en la planificación o en el análisis estratégico (con autores de referencia como Porter, entre otros).

Asimismo, la conceptualización relacionada con el propio objeto de estudio, es decir, el conjunto de ideas-modelos-herramientas más difundidas en las últimas décadas, es laxa, elástica y poco detallada. En términos generales, entendemos por idea-perspectiva-filosofía del management como el conjunto de creencias, principios y pautas de acción muy generales que se establecen como referencia para la toma de decisiones relacionada con la actividad de dirección y gestión de las organizaciones. En la misma línea, un modelo o sistema de management o dirección y gestión de empresas es un conjunto de pautas más concreto y definido, que en muchos casos suele estar definido por una serie de buenas prácticas de dirección y gestión de organizaciones. Y en un nivel de concreción todavía mayor, una herramienta o técnica de dirección y gestión se podría definir como un conjunto de pautas concretas de dirección y gestión de empresas orientada a la acción, es decir, a la práctica específica, sea en el ámbito global de una organización, o sea en una función determinada, como por ejemplo la dirección de operaciones o la gestión de personas.

Cabe subrayar que la que se recoge a continuación es una síntesis a todas luces incompleta. Quedan fuera, por ejemplo, ideas-modelos-herramientas que en las dos últimas décadas han tenido mucho peso pero que no han tenido una orientación hacia la mejora de la dirección y gestión de las organizaciones en un sentido más o menos integral, sino en un aspecto o ámbito determinado de influencia de las organizaciones. Es el caso, por ejemplo,

de un número muy amplio de modelos y herramientas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa. Es también el caso de otras técnicas muy concretas (como las herramientas de la calidad o de resolución de problemas), que en determinados entornos han jugado un papel muy relevante como palanca para el cambio y la mejora de las organizaciones.

Junto con los comentarios sintéticos relacionados con cada una de las ideas-modelos-herramientas analizadas, se recogerá un pequeño cuadro resumen en el que se incluye su definición o leitmotiv principal, sus objetivos y una breve referencia a las ventajas y desventajas o debilidades y fortalezas, así como una mención a las ideas-modelos-herramientas asociables. De cara a complementar esta descripción de las principales ideas-modelos-herramientas de los últimos 25 años, se consignan también unas referencias a algunos de los best-sellers más reseñables directamente asociados.

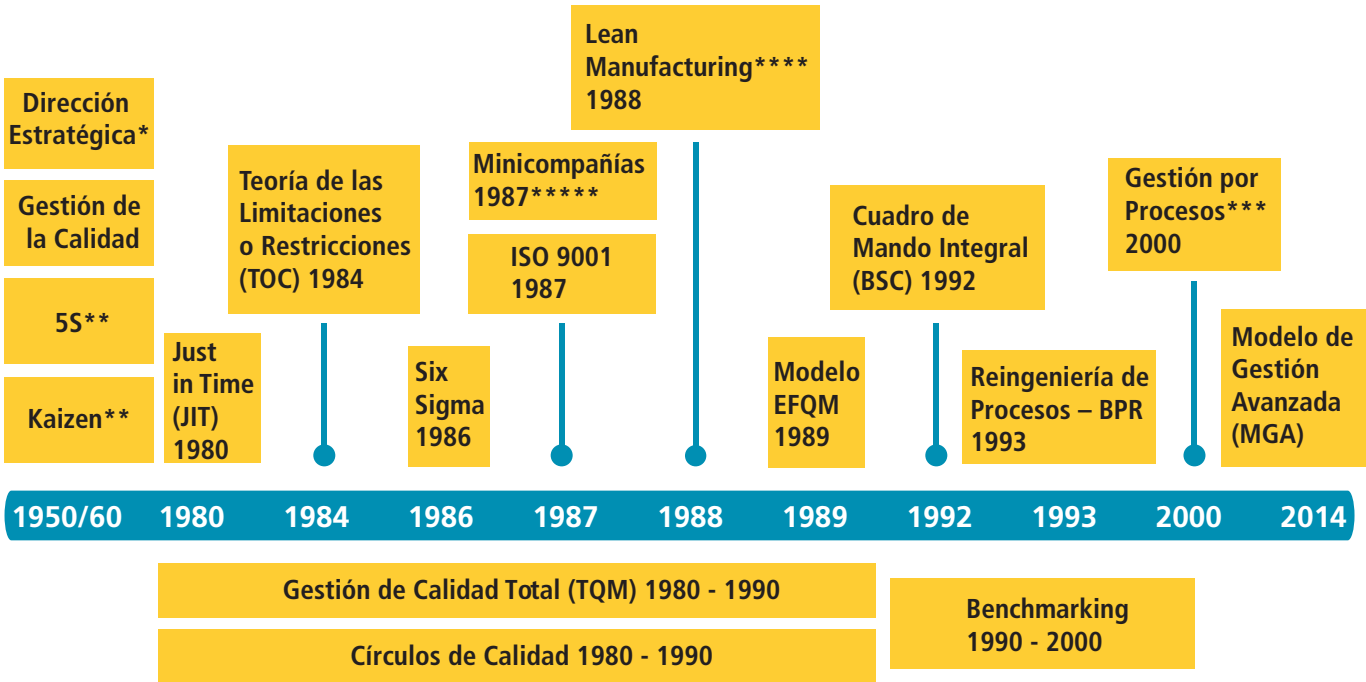
3.2. Principales ideas-modelos-herramientas de los últimos 25 años

Como queda dicho, en este apartado se recoge un breve análisis del contenido de algunas de las principales ideas, modelos, herramientas y técnicas de gestión adoptadas en los últimos 25 años (*se resumen en la Figura 4 adjunta*).

Se trata de un ejercicio de síntesis difícil de realizar y sujeto siempre a cierta arbitrariedad, puesto que, como queda dicho, en el complejo fenómeno analizado existen cuestiones a considerar, tales como la evolución heterogénea por zonas geográficas y el hecho de que suelen existir, además, periodos de resurgimiento y propuestas de redefinición y *restyling* que dificultan el análisis descriptivo detallado.

En cuanto al orden en el que se describen estas ideas, modelos, técnicas y herramientas del management, cabe señalar que se ha optado por el cronológico, establecido por el surgimiento de cada perspectiva o paradigma del management, unido a una estructuración basada en una lógica de “familias” de técnicas y herramientas asociadas. Con todo, como queda dicho, debe quedar claro que se trata de una categorización sujeta a arbitrariedad.

Figura 4. Surgimiento de las principales ideas, modelos, técnicas y herramientas del management analizadas



(*) Con las obras de Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff, etc.
(**) En Japón, la recepción en otros países cambia mucho, en algunos llega en los 80 y en otros en los 90 del siglo XX.
(***) Se puede relacionar con muchas concepciones del management pero aquí se relaciona con el paradigma de la calidad y con la versión de 2000 de ISO 9001.
(****) Tomando como referencia el trabajo de John Krafcik "Triumph of the Lean Production System" quien parece ser acuñó el término.
(*****) Tomando como referencia el trabajo de Kiyoshi Suzuki.

Fuente: Iñaki Heras.

Dirección Estratégica

Siendo conscientes de que no se trata quizá, *strictus sensu*, de una idea-modelo-herramienta para la dirección y gestión de empresas, sino de un paradigma general, traemos a colación aquí a este concepto de forma laxa e integradora, de manera que pueda acoger y englobar desarrollos, perspectivas y aproximaciones tan diversas como la planificación estratégica, la práctica concreta de la definición de la misión y visión de las organizaciones o la perspectiva del desarrollo de las competencias centrales de las organizaciones.

Sin entrar en grandes matices, la Dirección Estratégica se podría definir como el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, con el objetivo de mejorar su competitividad y la obtención de una rentabilidad superior a la de la media de las empre-

sas de un sector. Con la Dirección Estratégica se define el rumbo que la empresa debe adoptar, se establecen los objetivos principales, los ejes estratégicos y se propone también un despliegue que llegue de la formulación de estrategias a la acción. Una de las prácticas fundamentales relacionada con la Dirección Estratégica consiste, por ejemplo, en la definición de la misión y la visión de la empresa, que tratan de otorgar una coherencia básica a toda decisión y acción empresarial y al propio proceso de Dirección Estratégica.

La forma en la que en las últimas décadas ha evolucionado el concepto-perspectiva de la Dirección Estratégica requeriría de un análisis (por ejemplo de tipo histórico) que va más allá de los objetivos de este apartado. Los principios y modelos de desarrollo de la Dirección Estratégica fueron mutando conforme las organizaciones crecieron y se fueron adoptando nuevos conocimientos

y tecnologías, y se fueron adaptando también a un entorno general cada vez más complejo, fruto, entre otros factores, del proceso de globalización e integración de los mercados y el desarrollo de tecnologías con un gran impacto en los procesos de fabricación y consumo. Nos referimos, claro está, a la tendencia general, donde la labor tractora de las organizaciones más complejas y de mayor dimensión fue muy reseñable, pero, interesa subrayarlo, no afectó por igual a todo tipo de sectores, ámbitos geográficos y tipos de empresas.



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Proceso de formación de estrategias para el desarrollo de la organización, con el objeto de obtener rendimientos superiores al promedio.

» Objetivos:

- Establecer el rumbo a l/p de la empresa.
- Estructurar la toma de decisiones de la empresa.
- Mejora de la capacidad competitiva.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- EFQM.
- Gestión de calidad.
- ...

» Ventajas:

- Visión integral y a largo plazo de la empresa.
- Estructurar objetivos.
- Analizar alternativas para la toma de decisiones.
- Ayuda a detectar oportunidades.

» Inconvenientes:

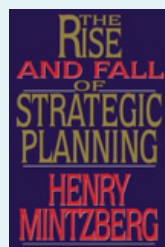
- Requiere recursos adecuados.
- Parálisis por el análisis.
- Dificultades para el despliegue y el paso de la formulación a la acción.

En un ejercicio de síntesis, se puede afirmar que en el ámbito de la Dirección Estratégica se desarrollaron dos grandes perspectivas sobre la definición y formulación de estrategias: la perspectiva de producto-mercado, por un lado, y la teoría basada en los recursos y las capacidades, por otro. La primera perspectiva trató de subrayar cuáles eran los determinantes contextuales estratégicos de la competitividad de una organización. En este ámbito, las herramientas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia propuestas por Michael Porter (por ejemplo el análisis de las cinco fuerzas de Porter)

fueron una contribución destacada para explicar, por ejemplo, por qué determinados sectores son más rentables que otros. Asimismo, dichas herramientas facilitaron a las empresas establecer objetivos estratégicos a largo plazo para su dirección y organización.

Por otro lado, la teoría basada en recursos y capacidades criticó la perspectiva de producto-mercado que se centraba en exceso en el análisis del juego competitivo. Esta perspectiva, en cambio, puso el énfasis en el análisis y el desarrollo de las capacidades internas y diferenciadoras de las empresas. En este orden de cosas, las competencias centrales de la empresa (*core competencies*, en inglés), fueron propuestas a comienzos de los años 90 por Hamel y Prahalad como un elemento crucial para el desarrollo del paradigma de la Dirección Estratégica, aunque se trata de una perspectiva que no ha estado exenta de una gran controversia en el ámbito académico.

Se trata de una perspectiva general y una práctica que ha tenido gran relevancia en otras ideas-modelos-herramientas, tales como la Gestión de la Calidad Total, o en algunos de los modelos de referencia que han promovido la adopción de esta perspectiva para la dirección y gestión de las organizaciones, tales como el modelo de evaluación EFQM.



The Rise and Fall of Strategic Planning
(1994), por Henry Mintzberg

Traducido al español como *Auge y caída de la planificación estratégica*, este best-seller de Mintzberg supuso una crítica reseñable al paradigma convencional de la planificación y dirección estratégica. Trata de desmitificar el papel formal y cerrado de la planificación estratégica, que tan de moda estuvo en el management desde mediados de los sesenta. Separa la planificación formalizada, cuadriculada, excesivamente analítica de la visionaria, del llamado pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico es un trabajo de síntesis, de intuición, de creatividad y de orientación ligado a la acción.

Ha sido una perspectiva que cuando se plantea sin un desarrollo orientado al despliegue y a la acción, ha re-

cibido severas críticas. Tal y como lo subrayan Planellas y Muni (2015), la mera formulación de estrategias sin la implantación corre el riesgo de quedarse en un ejercicio teórico, en un informe o en una presentación que no se lleve a la práctica. Tiene poca utilidad una brillante formulación si después no se puede llevar a la práctica, no se puede convertir la decisión en acción y analizar cuál es su consecuencia. En definitiva, el proceso de dirección estratégica debería ser, como subrayan estos autores, un proceso de aprendizaje continuado. Se aprende pasando por las tres etapas, decidiendo, implementando y analizando.

Just In Time (JIT)

Relacionada con las bases de producción del sistema productivo de Toyota descrito por Ohno y desarrollado inicialmente junto con Shingo, esta perspectiva puede ser analizada como una filosofía y una estrategia orientada a la mejora de los sistemas de producción de las organizaciones.

Como sucede con muchas otras filosofías-ideas, surgió con un alcance o ámbito de aplicación más estrecho, relacionado con la eliminación del despilfarro en el proceso manufacturero, pero su campo de acción se fue extendiendo, de forma que en algunas aproximaciones llegó a convertirse en un conjunto de pautas generales de dirección y gestión de una organización.



JUST IN TIME

Producir lo necesario en el momento justo y con la calidad necesaria.

» Objetivos:

- Reducir niveles de inventario.
- Eliminar despilfarro.
- Flexibilidad y cambios rápidos.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Lean Manufacturing.
- GCT (TQM).
- Kanban.

» Ventajas:

- Reducción de costes.
- Relación estrecha con proveedores.
- Reducción de plazos de entrega.

» Inconvenientes:

- Roturas de stocks.
- Retrasos por falta de suministros.
- Incremento del coste de cambio de proveedores.

En su versión más difundida, el JIT tiene una especial orientación a la gestión de la adquisición de los insumos necesarios para la producción (tales como las materias primas y los componentes) y a la reducción de stocks. Cuenta con implicaciones y ligazones diversas, como, por ejemplo, la que se puede establecer con la filosofía de la Gestión de la Calidad Total o el Lean Manufacturing, o con herramientas más concretas como el Kanban.

El JIT trata de poner en evidencia los problemas fundamentales en los sistemas de aprovisionamiento y almacenamiento de materia primas, componentes y similares, tratando de proponer criterios de actuación para una correcta gestión de proveedores. Asimismo, propone pautas para eliminar despilfarros, eliminando actividades del proceso productivo que no generan valor a la producción. En la misma línea, el JIT subraya la importancia de la simplicidad y su gran relevancia para la mejora de la productividad. Se subraya que los procesos complejos tienden a integrar actividades que no añaden valor pero sí costes reseñables, por lo que se propone identificar actividades esenciales que generan valor y maximizarlas, al tiempo que se minimizan las que no generan valor. Otro aspecto relevante del JIT está relacionado con la necesidad de establecer sistemas basados en evidencias y datos para identificar problemas.

Se pueden establecer ligazones muy diversas entre el JIT y otras ideas-modelos-herramientas-técnicas de gestión. Entre otras, con la Gestión de la Calidad Total (GCT), o con técnicas más concretas del ámbito de la dirección de operaciones tales como Kanban, Heijunka, Pokayoke (herramientas destinadas a eliminar la posibilidad de realizar errores) o SMED (acrónimo del término *Single Minute Exchange of Die*).

Reingeniería – Reingeniería de procesos - BPR

Se suele tomar a Michael Hammer como pionero del concepto de reingeniería, también difundido como Reingeniería de procesos o con el acrónimo BPR (del término en inglés *Business Process Reengineering*). En concreto, parece que fue el libro de Hammer *“Reengineering the Corporation”* el que estableció las bases de esta perspectiva.

La reingeniería de procesos plantea la necesidad de revisar y repensar procesos, simplificarlos y automatizarlos en las organizaciones. Consiste en el rediseño de un proceso en un negocio partiendo de cero, sin apriorismos, tratando de maximizar el valor aportado. La reingeniería se centra en la mejora de la eficacia, en la importancia

de la adaptación al cambio, de tomar la iniciativa y analizar si los cambios aportarán mejoras sustanciales a los procesos y si producirán efectivamente más valor.



REINGENIERÍA-BPR

Plante la necesidad de revisar y repensar procesos, simplificarlos y automatizarlos.

» Objetivos:

- Eficacia.
- Organización más dinámica y adaptativa.
- Organización flexible.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Gestión por procesos.
- GCT (TQM).

» Ventajas:

- Visión flexible de la organización.
- Adaptación al cambio.
- Mejora, eficiencia y capacidad competitiva.

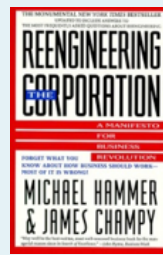
» Inconvenientes:

- Inercias que dificultan la organización.
- Eliminar actividades relevantes que no aportan valor directo pero sí indirecto.
- Dirección y gestión cortoplacista.

La reingeniería de procesos surge en un contexto económico determinado, en el que muchas empresas occidentales perdían competitividad debido a la pujanza de los nuevos competidores asiáticos, como las empresas chinas y surcoreanas, entre otras.

La reingeniería fue una de las modas de dirección y gestión de empresas de mayor relevancia en el ámbito internacional en los años 90. La adoptaron muchas grandes multinacionales en todo el mundo y llegó también a las empresas grandes y medianas de la mayor parte de los países industrializados.

En cuanto a sus debilidades, cabe señalar que si bien se relacionó con mejoras del desempeño económico y mejoras de la capacidad competitiva de corto plazo, a medio y largo plazo se asoció con estrategias básicamente orientadas a recortar personal y capacidad productiva instalada. Por todo ello, algunos analistas subrayan que fue un fracaso como conjunto de pautas para la dirección y gestión de las organizaciones, puesto que desperdició conocimientos y eliminó talentos.



Reengineering the Corporation

(1993), por Michael Hammer y James Champy

Traducido al español como *Reingeniería de la dirección*, fue el libro que estableció las bases de esta perspectiva para la dirección y gestión de empresas. Reconocido por la crítica como uno de los libros más importantes de los últimos veinte años, sentó las bases para una nueva visión de la dirección y gestión moderna de las organizaciones.

Teoría de las Limitaciones o Restricciones (TOC)

Se trata de una teoría propuesta por Eliyahu M. Goldratt, quien la introdujo en su best-seller de clase mundial titulado 'La Meta'. Goldratt sugiere que toda organización



TOC

Herramienta enfocada a la gestión de las limitaciones de la organización.

» Objetivos:

- Incrementar productividad.
- Eliminar despilfarro.
- Mejora la flexibilidad y la adaptación.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Lean Manufacturing.
- JIT.
- Six Sigma.

» Ventajas:

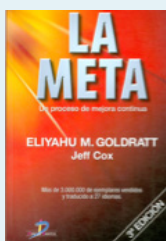
- Orientación a la mejora de productividad.
- Relativamente sencillo de implantar.
- Reducción de costes.

» Inconvenientes:

- Situaciones en las que la teoría es difícil de aplicar.
- Perspectiva de la organización determinista, como una sucesión de acciones en cadena.
- Visión de la organización con una estructura jerárquica piramidal.

tiene que hacer frente a un conjunto de pequeñas limitaciones o restricciones para alcanzar muchas de sus metas, lo cual, a su vez, se erige en una restricción. El autor define los factores que funcionan a modo de limitaciones o restricciones como “cuellos de botella”.

Las limitaciones pueden ser externas o internas, y en función de su naturaleza se pueden clasificar en limitaciones de tres tipos: por una parte las limitaciones físicas, es decir, los recursos físicos y humanos que se han de organizar para obtener los objetivos establecidos; por otra parte, se encuentran las limitaciones de mercado, que derivan a su vez de la demanda de los productos o servicios de la empresa; y, por último, cabe hacer referencia a las limitaciones sociopolíticas, entendidas como las limitaciones asociadas a la normativa aplicable, los contratos que se establecen entre las partes, así como a las normas sociales que rigen en una sociedad determinada.



La meta
(*The Goal*, 1984), por Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox

La Meta ha sido quizá uno de los libros de referencia de las personas directivas de nuestro entorno, en especial en el ámbito industrial, desde que fuera publicado en 1984, no sin dificultades. Vendió más de 4 millones de ejemplares en todo el mundo. El libro presenta las bases de TOC a través de una historia novelada protagonizada por Alex Rogo, director de fábrica estresado que se enfrenta a una situación personal y profesional muy complicada.

Dado este análisis, Goldratt propone una serie de pautas para reorganizar las empresas para superar la restricción. En concreto, la Teoría de las Restricciones propone una secuencia de acción en cinco fases dirigida a eliminar la problemática señalada: 1) Identificar el “cuello de botella” o restricción que le imposibilita a la organización lograr sus metas; 2) Decidir cómo obtener provecho de la restricción identificada; 3) Condicionar todos los procesos a la decisión tomada; 4) Superar la restricción del sistema elevando su capacidad; 5) Iniciar de nuevo en el primer paso una vez de que la restricción es superada, con el objeto de tratar de evitar inercias.

El TOC tuvo su mayor repercusión en el ámbito de la dirección de operaciones; por ello, en muchas ocasiones se suele definir como una herramienta o un método de planificación y control de la producción. Con todo, se ha de subrayar que si bien esta teoría parece tener una especial relevancia en un entorno industrial o productivo, se ha aplicado y puede ser utilizada a sectores muy diversos y heterogéneos, de acuerdo a sus promotores.

Gestión de la Calidad

En las últimas décadas del siglo XX surgió con gran fuerza en el ámbito empresarial una nueva cultura, movimiento o paradigma de gestión empresarial que tuvo como centro el concepto de la Calidad. En su origen se trataba de un movimiento que tuvo su impacto en las empresas del ámbito industrial, aunque conforme avanzaron los años y estas iniciativas se fueron difundiendo y popularizando, llegó a casi todos los sectores económicos: servicios financieros, educación, servicios sanitarios y servicios sociales, entre otros.

Como no podría ser de otra forma en un ámbito como el de la dirección y gestión de empresas, la difusión de este paradigma trajo consigo la profusión de toda una serie de conceptos, métodos, herramientas y modelos de gestión de muy diferente alcance, gran parte de los cuales se analizan en este mismo epígrafe: círculos de calidad, Gestión de la Calidad Total, norma ISO 9001, modelo EFQM, Benchmarking, Herramientas de la calidad, Seis Sigma, y un largo etcétera. Toda esta oleada ayudó a la popularización de este paradigma de gestión, pero no consiguió, desde luego, tal y como se puede constatar en la literatura del mundo académico, de los grandes gurús y de los practitioners, generar un consenso de calado en lo que respecta a su tipología y conceptualización básica.

El concepto de Gestión de la Calidad es un constructo multidimensional sobre el cual no existe una definición comúnmente aceptada, por lo que se trata de uno de esos términos que se utiliza para denominar cuestiones diferentes.

En efecto, las definiciones de este término varían mucho en cuanto a su alcance, puesto que se evidencian definiciones puramente pragmáticas que la entienden como un conjunto de principios, prácticas y técnicas, hasta definiciones de mayor calado teórico que la definen como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas, en línea de lo señalado en la sección previa.

Al problema habitual de la traducción de términos anglosajones se le añade, además, la problemática de los procesos de reforma de los modelos existentes, por ejemplo

de las normas ISO 9000, que pugnan por cambios y adscripciones terminológicas muy propias de los procesos de generación y difusión del conocimiento sobre dirección y gestión de empresas. Ahora bien, cabe preguntarse si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios de los conceptos y de los modelos, o bien son un mero reflejo de la necesidad de diferenciación de los emprendedores de los distintos modelos en una arena también marcada por una competencia creciente. Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, definiremos aquí el concepto de Gestión de la Calidad (*Quality Management*), como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general.



GESTIÓN DE CALIDAD

Paradigma de gestión que incluye aproximaciones y modelos clave tales como GCT e ISO 9001.

» Objetivos:

- Crear conciencia de calidad y mejora continua.
- Satisfacción del cliente.
- Adhesión de empleados.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- EFQM.
- Círculos de Calidad.
- ISO 9001
- Herramientas de la Calidad.

» Ventajas:

- Diversidad de visiones y aportaciones, de las más sencillas a las más complejas.
- Orientación al cliente.
- Relevancia otorgada al factor humano.

» Inconvenientes:

- Requiere de recursos adecuados.
- Precisa de un cambio cultural en la organización.
- Dificultades de recepción en determinados contextos culturales.

Se puede entender la Gestión de la Calidad como una actividad funcional específica de la empresa (de hecho, en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas, creándose departamentos de calidad), o entenderla como

una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas). Esta última visión es la que más se prescribe en la literatura.

Tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar cuáles son las formas genéricas de llevar a cabo actividades de Gestión de la Calidad en la empresa. De hecho, el auge sin precedentes de la Gestión de la Calidad Total como filosofía y práctica de gestión empresarial, que supone, a nuestro entender, una de las formas de aplicar la Gestión de la Calidad en la empresa, generó no pocos malentendidos terminológicos en torno a la Gestión de la Calidad. En síntesis, señalaremos que podemos definir tres grandes modalidades de Gestión de la Calidad en la empresa: la Inspección o Control de la Calidad, el Aseguramiento de la Calidad (perspectiva muy unida a las normas ISO 9000) y la Gestión de la Calidad Total. Se trata de tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren radicalmente, y que de alguna forma recogen también la evolución de la Gestión de la Calidad a lo largo de los años.

Utilizando un símil, diremos que si el paradigma de la Gestión de la Calidad surge como una isla en el mar de la dirección de operaciones o de la función de producción (con la Inspección o Control de la Calidad), en las dos últimas décadas dicha isla ha ido evolucionando y creciendo con fuerza. De forma que la isla supera ya en dimensión al mencionado mar, con una dimensión tan grande que, según algunos analistas, se confundiría con la extensión del propio océano de la gestión y dirección de empresas. Una evolución en la que se han ido acumulando como centros de atención a los productos, los procesos, el sistema, las personas, la clientela y, en cierta medida, diversos elementos del entorno competitivo de la empresa, tales como el medio ambiente, la comunidad local y otros grupos de interés estratégicamente relevantes.

Gestión de la Calidad Total (GCT)

El concepto de Gestión de la Calidad Total (GCT) -*Total Quality Management* en inglés, también conocido por su acrónimo TQM- resulta complejo y difícil de acotar, puesto que existen perspectivas muy diversas para abordarlo. Con todo, se pueden mencionar algunos elementos o principios clave de la GCT; se trata de los principios de satisfacción del cliente, mejora continua, compromiso y liderazgo de la alta dirección, implicación y adhesión de las personas empleadas, trabajo en equipo, medición a través de indicadores y retroalimentación.



GCT-TQM

La calidad total es el concepto sobre el que se desarrollan los modelos de excelencia.

» Objetivos:

- Crear conciencia de calidad y mejora continua.
- Satisfacción del cliente.
- Dirección y gestión basada en evidencias.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- EFQM.
- Circulos de Calidad.
- Gestión de la Calidad.

» Ventajas:

- Visión holística e integral de la empresa.
- Orientación al cliente.
- Relevancia otorgada al factor humano.
- Compromiso y liderazgo de la alta dirección.

» Inconvenientes:

- Requiere de recursos adecuados y costosos.
- Precisa de un cambio cultural en la organización.
- No ofrece pautas concretas para el despliegue y la acción.

En lo que respecta a sus Principios, cabría enunciar los siguientes:

- Énfasis en los procesos de trabajo: La calidad de los productos o servicios depende mucho de sus procesos de diseño y producción.
- Análisis de la variabilidad: Una varianza incontrolada en los procesos o en los resultados es la causa primaria de los problemas de calidad.
- Gestión a partir de los hechos ("management by fact"): Necesidad de recoger sistemáticamente todos los datos para la resolución de los problemas.
- Aprendizaje y mejora continua.

Y por último, en lo que respecta a las intervenciones y prácticas:

- Intervenciones:
 - Identificación explícita y medida de los requerimientos de cada cliente.
 - Creación de una fuerte relación de colaboración con proveedores.
 - Utilización de equipos multifuncionales para identificar y resolver problemas de calidad.
 - Utilización de métodos analíticos para estudiar los procesos de trabajo e identificar puntos potenciales de mejora (herramientas estadísticas).
 - Utilización de procedimientos heurísticos para aumentar la efectividad de los grupos de mejora.
- Prácticas:
 - Creación de equipos para la resolución de problemas.
 - Formación.
 - Implementación en cascada (de arriba hacia abajo).
 - Desarrollo de relaciones con proveedores.
 - Obtención de datos sobre la clientela.

Tal y como se recoge en Casadesús *et al.* (2005), en la GCT subyacen todo un conjunto de asunciones, principios, intervenciones y prácticas en materia de dirección y gestión empresarial. En cuanto a las asunciones, cabe subrayar las siguientes:

- Sobre calidad: Producir productos y servicios de calidad no es solamente menos costoso, sino que además resulta absolutamente esencial para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo.
- Sobre las personas: Las personas empleadas se preocupan por la calidad del trabajo que hacen y tomarán iniciativas para mejorarla.
- Sobre las organizaciones: Las organizaciones son sistemas con partes altamente interdependientes en donde la mayoría de los problemas han de resolverse con la participación de las diferentes áreas funcionales.
- Sobre la dirección: La calidad es en último término una responsabilidad ineludible de la alta dirección.

La GCT ha sido uno de las filosofías-modelos de dirección y gestión de organizaciones que mayor relevancia ha tenido en las últimas décadas. Pese a sus vaivenes, ha mostrado, por ejemplo, cierta estabilidad si se analiza su difusión con base en el impacto que esta filosofía-modelo ha tenido en el ámbito académico (ver Figura 2). Aunque hay que dejar muy claro que esta difusión y evolución ha variado mucho de un ámbito geográfico a otro.

Círculos de Calidad

Herramienta participativa asociada al paradigma de la Gestión de la Calidad, ha tomado y toma también otros nombres (tales como células, grupos o equipos de mejora, equipos interfuncionales, equipos o talleres Kaizen, etcétera), si bien, como sucede muchas veces en la literatura sobre gestión de empresas, no suelen entenderse como herramientas de gestión plenamente equivalentes, dado que se pone el acento en la diferencia más que en las similitudes de cada herramienta, que suelen ser muchas.

Un Círculo de Calidad es un equipo de personas empleadas que se reúne regularmente para resolver problemas que afectan a su área o ámbito de trabajo. En general, se trata de equipos formados por un número variable de entre 6 y 12 personas voluntarias de una misma área de trabajo. Para tal fin, el equipo suele recibir de forma previa formación y capacitación en resolución de problemas, herramientas de la calidad y mejora continua, control estadístico de calidad, mejora de procesos en equipo y trabajo en equipo.



CÍRCULOS DE CALIDAD

Equipos de trabajo voluntarios con el propósito de mejorar problemas o actividades determinadas.

» Objetivos:

- Resolver problemas concretos.
- Crear conciencia de calidad y mejora continua.
- Satisfacción del cliente interno y externo.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- Gestión de Calidad.
- Kaizen (Mejora Continua).

» Ventajas:

- Efectividad para la resolución de problemas.
- Eleva la conciencia y compromiso.
- Mejora la formación continua.
- Mejora la comunicación.

» Inconvenientes:

- Obstáculos culturales y de la organización formal.
- Dificiles de mantener sin un apoyo rotundo y general.
- Dificultades para una visión global de empresa.

El objetivo último de estos equipos de mejora continua consiste en tratar de solventar problemas, con una clara perspectiva de mejora continua e incremental y de satisfacción a los y las clientes de la organización, tanto a los internos, como externos.

Por lo general, los Círculos de Calidad suelen recomendar soluciones para problemas relacionados con la calidad y la productividad que la dirección de la empresa puede implementar. Las conclusiones y resultados de los Círculo de Calidad son elevadas a los mandos intermedios y generales con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Los Círculos de Calidad pueden ser más o menos generalizados en la empresa. Asimismo, existe cierta variabilidad en cuanto al tiempo que los círculos dedican a las reuniones, que en algunos casos se llevan a cabo en horario laboral o, en otros (por ejemplo, era lo habitual en la cultura empresarial japonesa), fuera del horario laboral.

La introducción de los Círculo de Calidad en Japón en los años de posguerra de la Segunda Guerra Mundial se inspiró en las conferencias de Edwards Deming, un especialista en control estadístico que trabajaba para el gobierno de los EE.UU. Deming basó sus propuestas en la experiencia de las empresas estadounidenses que operaban bajo los estándares industriales militares de inspección y aseguramiento de la calidad. Deming constató que la gerencia estadounidense tenía una clara tendencia a concentrar la responsabilidad del control de calidad en mandos intermedios y técnicos, tales como los mandos o encargados de línea e ingenieros, quienes tomaban, aproximadamente, un 85% de la responsabilidad, mientras que los y las trabajadoras de línea solo se responsabilizaban de cerca del 15% restante. Deming argumentó que estos porcentajes deberían revertirse. Sugirió rediseñar los procesos de producción para tener más en cuenta el control de calidad y formar continuamente a todas las personas empleadas de una empresa en técnicas de control de calidad y control estadístico.

Los Círculo de Calidad fueron el medio por el cual se ofreció esta formación continua orientada a la acción a las personas de producción. Deming predijo que si las empresas japonesas adoptaran el sistema de control o inspección de calidad que defendía, en un plazo breve de unos cinco años la industria japonesa vería incrementar considerablemente su cuota de mercado en todo el mundo. Su predicción se cumplió con creces. Las ideas de Deming llegaron a ser muy influyentes en Japón y recibió varios premios prestigiosos por su contribución a

la economía japonesa, como el premio a la excelencia que lleva su nombre.

Los Círculos de Calidad se difundieron también mucho en Europa y en los EE.UU. pero no tuvieron el éxito cosechado en Japón, en gran medida porque su recepción se produjo en un contexto cultural y organizativo muy distinto. Los programas de Círculos de Calidad fueron muy populares en los Estados Unidos a comienzos de los años 80. De acuerdo a un estudio de 1982 de la Bolsa de Valores de Nueva York, cerca del 50% de las empresas con más de 500 personas empleadas tenían programas de Círculos de Calidad. Como ocurrió con muchas otras ideas-modelos-herramientas que tuvieron su origen en Japón, el éxito de los productos japoneses de alta calidad a precios competitivos en los EE.UU. influyó en esta moda por los Círculos de Calidad en los Estados Unidos. La gran pujanza de las empresas japonesas en sectores clave como los de la automoción, el acero y la electrónica llevó a muchas personas directivas de empresa a interesarse por los Círculos de Calidad. Otros emprendedores del conocimiento directivo y de gestión, como los y las académicas, las grandes firmas de consultoría o la prensa especializada jugaron también un papel relevante.

Ahora bien, como sucede con muchas otras ideas-modelos-herramientas, su recepción experimentó una adaptación en cada contexto cultural cuya influencia en el rendimiento no se debe despreciar, aunque muchas veces se obvie. En la cultura anglosajona, por ejemplo, los miembros de los Círculos de Calidad rara vez reciben recompensas económicas, mientras que en la cultura japonesa es muy habitual hacerlo.

Por poner otro ejemplo, los programas de Círculos de Calidad en los Estados Unidos tuvieron una clara tendencia a crear una estructura organizativa paralela; es decir, tendían a operar de forma independiente y distinta a la organización formal ya existente. Ponían su énfasis en los diferentes procesos grupales, asignaban nuevas funciones a las personas y sacaban a las personas de sus actividades laborales cotidianas habituales. Como resultado de todo ello, los Círculos de Calidad tenían que informar de sus resultados a la organización existente (por ejemplo, a los mandos intermedios correspondientes), creándose problemas y obstáculos de todo tipo para que fueran realmente eficaces y eficientes; obstáculos tales como la falta de poder efectivo real de los equipos, la falta de incentivos de los miembros que participaban en los Círculos, los celos que producían los Círculos de Calidad en personas empleadas que no participaban en ellos o los celos de mandos intermedios y técnicos para aceptar sugerencias propuestas por los equipos.

Los Círculos de Calidad también se toparon con un obstáculo institucional de calado en los EE.UU. cuando a principios de la década de 1990, el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (conocido por las siglas NLRB) puso en solfa la legalidad de ciertas formas de Círculos de Calidad en algunas empresas con base en preceptos legales de los años 30 del siglo pasado. Por ejemplo, una decisión de dicho Consejo sostenía que los Círculos de Calidad de una empresa eran en la práctica organizaciones laborales utilizadas para eludir las negociaciones con los sindicatos.

Muchos autores y autoras subrayan que para que un programa de Círculos de Calidad resulte eficaz y eficiente, la organización que los adopte debe contar previamente con una cierta cultura de dirección y gestión enfocada al trabajo autónomo, debido a que la confianza depositada en las personas empleadas como responsables de la mejora de los procesos que integran sus áreas de trabajo es muy elevada. Se subraya, por tanto, la importancia de que los Círculos de Calidad se integren en una organización que cuente con un estilo de dirección participativo y descentralizado.

Kaizen

El Kaizen es un concepto japonés que podría ser traducido de forma más o menos literal como “mejora”, aunque por lo general se suele traducir como “mejora continua”. Se trata de un concepto del ámbito de la Gestión de la Calidad que ha tenido y tiene también repercusión en otras ideas-modelos-herramientas. Se suele asociar a procesos de mejora continua que se ponen en marcha con el despliegue de acciones concretas, sencillas y poco costosas que implican a todos los agentes internos que forman la empresa, tanto a las personas directivas, como a las personas empleadas sin funciones directivas específicas.

Como sucede con muchos otros conceptos, ideas o herramientas asociadas al paradigma de la Gestión de la Calidad, se trata de un concepto que surgió en los años 50 en Japón en el contexto de postguerra en el que diversos consultores estadounidenses, tales como Deming y Juran, dos de los más reconocidos gurús internacionales del ámbito de la Gestión de la Calidad, junto con profesionales locales (tales como Ishikawa, Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Ohno) realizaron aportaciones relevantes a las empresas manufactureras japonesas que estaban en pleno proceso de resurgimiento.

Con el éxito de dichas empresas en sectores competitivos diversos tales como el sector de la automoción internacional, esta perspectiva-método de dirección y gestión de empresas se difundió por todo el mundo. Con todo,

como ya se ha subrayado para otras ideas-métodos-herramientas, se ha de tener en cuenta que el concepto del Kaizen o la mejora continua cuajó de forma exitosa en unas empresas imbricadas en un contexto socio-cultural e histórico determinado.



KAIZEN

Filosofía Japonesa enfocada hacia la obtención de la mejora continua.

» Objetivos:

- Incrementar productividad.
- Adhesión personas.
- Orientación al cliente.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT(TQM).
- JIT.
- Gestión de la Calidad.

» Ventajas:

- Fácil y barato de implantar.
- Escalable.
- Relación con muchas otras herramientas y técnicas.
- Potencia trabajo en equipo y la conciliación.

» Inconvenientes:

- Los resultados precisan de tiempo en ocasiones.
- Filosofía difícil de interiorizar en determinados entornos organizativos.
- Dificultad para darle un enfoque global en la organización.

En el enfoque se subraya que la mejora continua se logra en todas y cada una de las acciones diarias, por pequeñas e insignificantes que puedan parecer, con el objetivo claro de satisfacer las necesidades de los y las clientes de la empresa. Una de las características más positivas del Kaizen radica en el hecho de que se trata de una filosofía de trabajo que no requiere de elevadas inversiones, pero que si se encuentra adecuadamente interiorizada en el conjunto de personas directivas y empleadas que forman las empresas, puede promover logros considerables, dado que cuenta con un efecto multiplicador muy elevado.

Se trata de un concepto muy asociado a la adopción de la Gestión de la Calidad Total, los Círculos de Calidad o el Lean Manufacturing, por poner solo unos ejemplos de ideas-modelos-herramientas asociadas.

5S

Las operaciones de Organización, Orden y Limpieza fueron sistematizadas por empresas japonesas, entre ellas Toyota, con el nombre de 5S; se han aplicado en diversos países con notable éxito. Resulta reseñable el impacto de esta metodología o herramienta con gran capacidad de palanca para el cambio en muchas organizaciones de la CAV, en especial en el ámbito industrial, fruto, entre otros motivos, por diversos programas de apoyo puestos en marcha por Euskalit desde 1998.



5S

Herramienta enfocada a la mejora continua en el puesto de trabajo.

» Objetivos:

- Mejorar la involucración.
- Incremento de la productividad.
- Mejorar el lugar de trabajo.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Mejora Continua.
- Kaizen.
- GCT.

» Ventajas:

- Principios simples pero con potencial como palanca para el cambio.
- Relativamente sencillo de implantar.
- Capacidad de involucrar a todo el personal.

» Inconvenientes:

- Tendencia a verla como una herramienta menor centrada en el orden y la limpieza, dada su sencillez.
- Que puede ser visto como un mero programa motivacional basado en eslóganes.

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases de la metodología o herramienta (Euskalit, 2006):

1. SEIRI – SEPARAR INNECESARIOS Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.
2. SEITON – SITUAR NECESARIOS Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse

los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

3. **SEISO – SUPRIMIR SUCIEDAD** Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de uso.
4. **SEIKETSU- SEÑALIZAR ANOMALÍAS** Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para cualquiera.
5. **SHITSUK E- SEGUIR MEJORANDO** Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Se ha de tener en cuenta que las tres primeras fases son operativas, mientras que la cuarta fase ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores mediante la estandarización de las prácticas. La quinta y última fase, quizá la más exigente y relevante, permite adquirir el hábito de su práctica y mejora continua en el trabajo diario. Las cinco fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva, una tras otra, con un elevado potencial para la reorganización y la mejora interna de la organización.

Aunque en origen fue una metodología dirigida a mejorar el puesto de trabajo y la productividad en el entorno industrial, en la actualidad se aplica en cualquier entorno compartido de trabajo: oficinas, laboratorios, almacenes e incluso sistemas informáticos.

Six Sigma

Seis Sigma, más conocida por el término inglés Six Sigma, es una idea-modelo-herramienta de mejora de la gestión de las organizaciones basada en la mejora de los procesos clave que subyacen en dichas organizaciones.

Six Sigma tiene como objetivo la reducción de la variabilidad de los procesos, tratando de lograr la satisfacción plena de clientes con la reducción o eliminación de los defectos o fallos en la entrega de los productos o servicios. Más en concreto, el objetivo de Six Sigma es obtener un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos establecidos por la clientela de la organización. Hay que señalar que Sigma (σ) es la letra que se utiliza en estadística para definir la desviación estándar de una población, es decir, es el estadístico que mide la variabilidad o dispersión de un conjunto de datos.



SIX SIGMA

Metodología orientada a la reducción de la variabilidad de los procesos de una organización.

Objetivos:

- Incrementar la productividad.
- Reducir defectos.
- Orientación al cliente.

Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- Gestión de Calidad.
- Lean Manufacturing.

Ventajas:

- Mejoras de productividad y rentabilidad.
- Relacionado con muchas otras herramientas y otras técnicas analíticas.

Inconvenientes:

- Precisa de un cambio cultural.
- Riesgo elevado de no interiorizar principios en el día día.
- Falta de educación para determinados sectores.
- Excesiva relevancia otorgada a las técnicas estadísticas.

Se trata de una metodología de mejora de procesos que al parecer fue desarrollado en la empresa Motorola a mediados de los 80 por los ingenieros Bill Smith y Bob Galvin. Según sus promotores, con la aplicación de Six Sigma se logra reducir el porcentaje de productos defectuosos y mejorar la productividad de la empresa. Se trata de una perspectiva o modelo de mejora que, tanto por sus objetivos concretos, como por sus contenidos, está especialmente orientado a que sea aplicado en las empresas industriales que cuentan con procesos productivos repetitivos y estandarizables. Six Sigma propone el llamado ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) para la mejora de la productividad de los procesos.

El Seis Sigma se suele vincular también a una serie de herramientas del ámbito de la Gestión de la Calidad, tales como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), los diagramas de causa-efecto (también llamados Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado) el QFD (acrónimo del término en inglés *Quality Function Deployment*) o el Control Estadístico de Procesos (conocido por el acrónimo SPC, del término en inglés *Statistic Process Control*).

ISO 9001

La norma ISO 9001 es un estándar de gestión que establece una serie de pautas para dirigir y gestionar organizaciones con el objeto de mejorarlas. Se trata de un referente relacionado con la Gestión de la Calidad y, más en concreto, con el Aseguramiento de la Calidad, pero también con el fenómeno de la estandarización de sistemas de gestión. La familia de normas ISO 9000 surgieron en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados y, en Europa, en pleno proceso de configuración del mercado único europeo.

El término “estándar de gestión” o “estándar de sistema de gestión” (en inglés *management system standard*), se puede definir como un conjunto de directrices y pautas promulgadas por un organismo, por lo general no-gubernamental y sin ánimo de lucro, que hacen referencia, de forma más o menos concreta, a preceptos relativos a la gestión de una organización. Estos estándares o normas de gestión cuentan con características comunes referidas a su estructura, terminología, contenido y posibilidad de que puedan ser certificadas por una tercera parte (*third-party certification*), que las hacen claramente identificables. Establecen pautas para definir sistemas de gestión en las organizaciones.

Un sistema de gestión se podría definir en este ámbito como el conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, instrucciones, etcétera), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: un mapa que nos define cuál es la estructura organizativa de la empresa (que luego se plasma en los organigramas), cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (Gestión de la Calidad, Gestión Medioambiental, prevención de riesgos, Responsabilidad Social Corporativa, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del management.

Por consiguiente, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión, no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o

un resultado determinado, es decir, no son normas de resultados o desempeño (*performance standards*), sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Por ejemplo, un estándar de este tipo del ámbito de la seguridad en el trabajo no tiene que ver con las características del entorno de trabajo, sino con la planificación y los procedimientos que la organización debería desarrollar para tratar los temas relativos a dicho ámbito.



ISO 9001

Estándar para establecer un Sistema de Gestión destinado a definir quién hace qué, cómo y dónde, para cumplir con los requerimientos de clientes.

» Objetivos:

- Evitar no-conformidades.
- Sistematizar tareas.
- Satisfacción cliente.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- EFMQ
- GCT (TQM).

» Ventajas:

- Mejorar la sistemática de trabajo.
- Superar barreras comerciales al obtener el certificado.
- Abordar la cuestión de las responsabilidades y las competencias.

» Inconvenientes:

- Coste, implantación y certificación.
- Excesiva orientación a la formalización.
- Riesgo elevado de no interiorizar el Sistema en el día a día.

Que una empresa implante ISO 9001 y que un determinado organismo certificador independiente audite su implantación y la valide con la concesión de un certificado, supone que la citada organización tiene sistematizadas y formalizadas (documentadas) las actividades que dicho estándar trata de regular. Toma por tanto como base a la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. Debido a ello, en muchas oca-

siones desde el ámbito del *management*, estos estándares son criticados por su tendencia a la burocratización y rigidez excesiva.

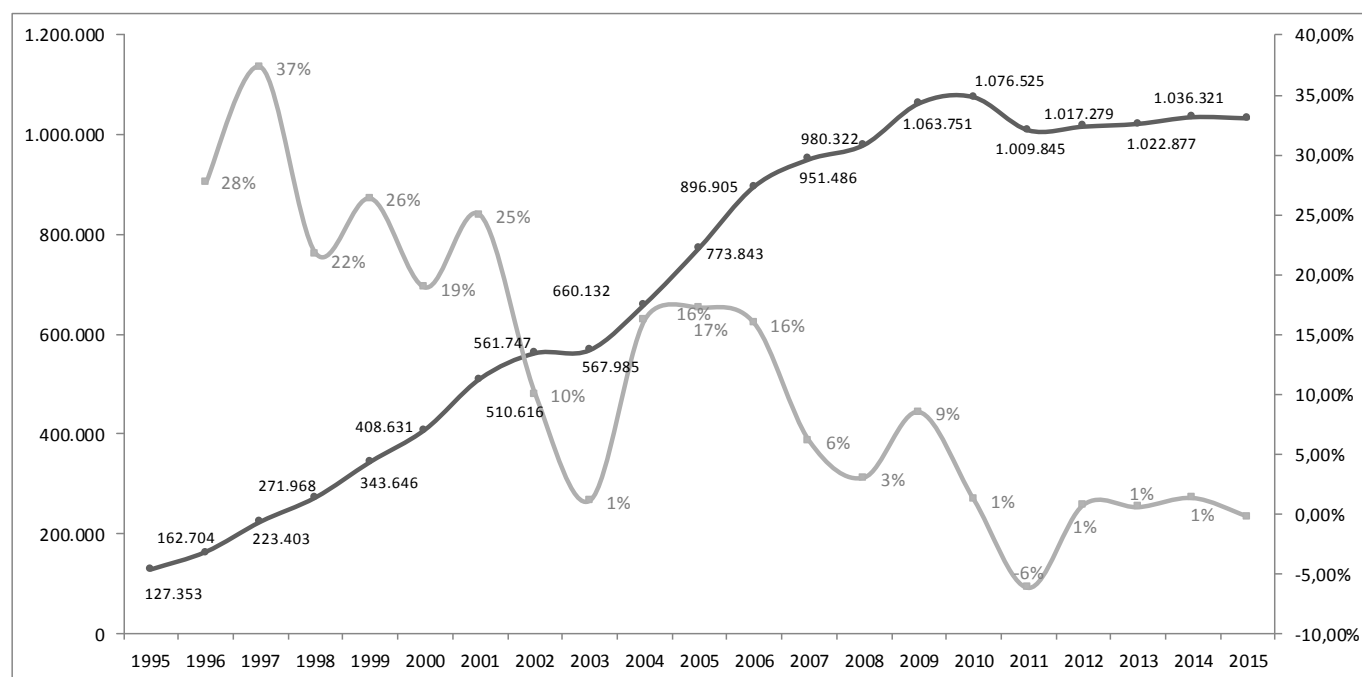
Todos estos estándares de gestión basados en su certificación por tercera parte tienen como objetivo *externalizar* la actividad de inspección y auditoría de los sistemas de gestión que en sus orígenes corresponde a la empresa compradora o que subcontrata una determinada actividad (actividad también denominada certificación de *segunda parte*), a una tercera empresa independiente que se dedica a certificar el cumplimiento de dichos estándares. Se trata de una forma de asegurar cierto nivel de calidad -entendida como el cumplimiento de los requisitos establecidos por clientes- en proveedores y subcontratistas, sin que dicha labor de control de los sistemas de gestión de proveedores/as y subcontratistas afecten tanto a la cuenta de resultados de las empresas compradoras.

La familia de normas ISO 9000 fue establecida, en su primera versión, en 1987 (en aquellos tiempos había tres normas certificables, motivo por el cual todavía se sigue haciendo referencia a la familia de normas muchas veces), con la revisión más reseñable en 2000 (en la que el esquema certificable se limitó a uno, ISO 9001) y con la última revisión llevada a cabo en 2015. A nivel mundial estas normas se expandieron en una primera etapa por

los países de la UE, algo que resulta a todas luces lógico, debido a que desde las instituciones comunitarias, y en concreto, desde la Comisión Europea, se promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas, en el proceso de armonización que se estableció para crear el Mercado Común Europeo en 1992. Asimismo, se ha de tener en cuenta que las Administraciones Públicas de muchos estados miembro establecieron líneas de subvenciones para la adopción de estas normas.

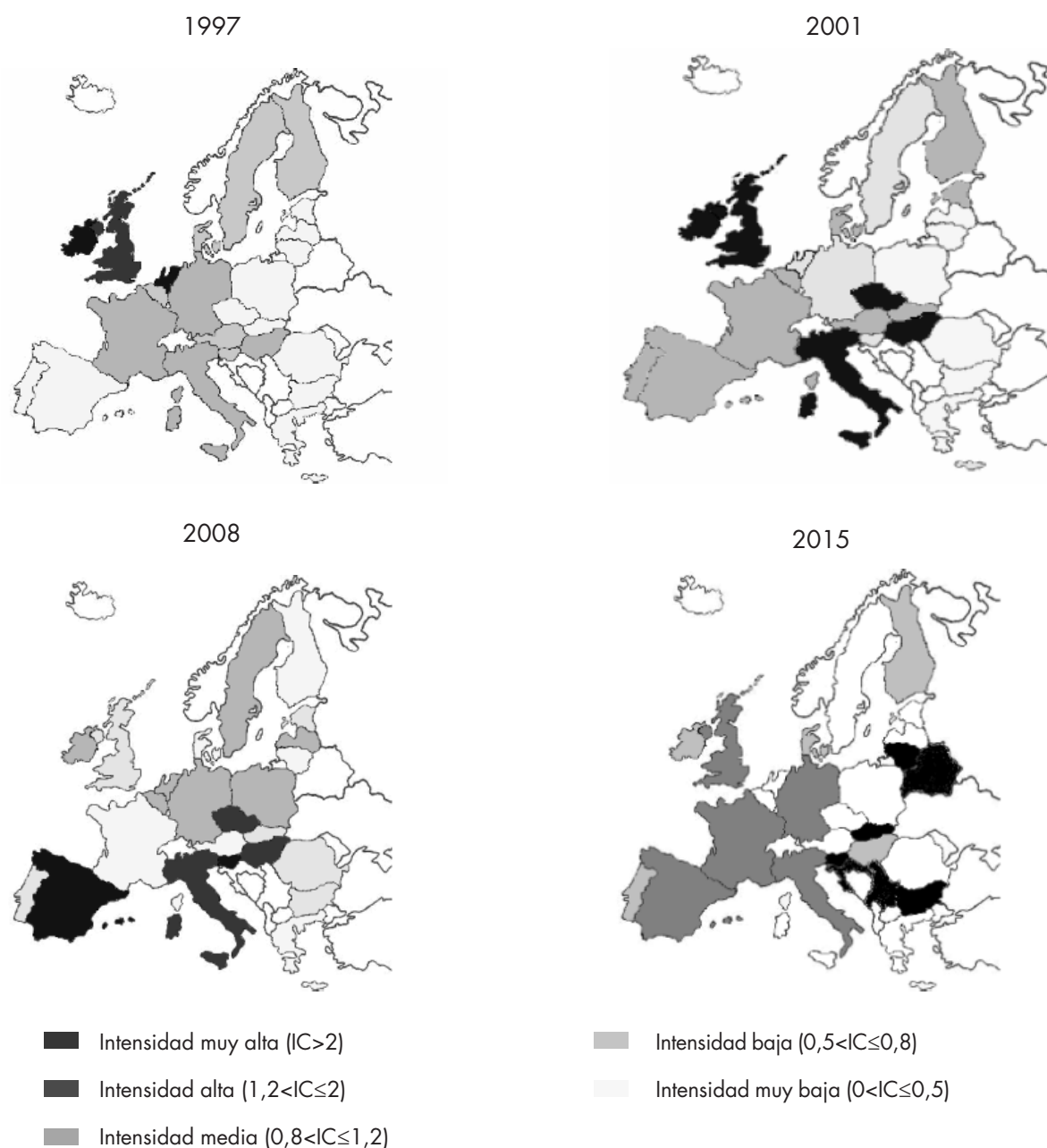
Tras 30 años de historia (1987-2017), las normas ISO 9000 se han popularizado de forma muy considerable (ver por ejemplo el Figura 5 y la Figura 6 sobre la difusión global y en la UE de la certificación ISO 9001). Si bien la implantación de ISO 9001 es voluntaria, en determinados sectores se trata, de facto, de una norma obligatoria. En este sentido, cabe referirse al papel "prescriptor" jugado por las grandes empresas (por ejemplo, del sector de la automoción) que vieron en estas normas una forma de asegurar cierto nivel de calidad de sus proveedores y subcontratistas, en el sentido de lograr cierta sistematización y formalización de los procesos clave de la empresa destinados al cumplimiento de los requerimientos que estas grandes empresas establecen.

Figura 5. Difusión global de ISO 9001 (1995-2015)



Fuente: elaboración propia con base en los datos publicados por ISO.

Figura 6. Evolución de la intensidad de certificación de ISO 9001 en los países de la UE (1997-2015)



Fuente: elaboración propia con base en los datos publicados por ISO. Nota: IC (índice de certificación) calculado relativizando el número de certificados de cada estado miembro con relación a su contribución al PIB de la UE (medido en paridad de poder adquisitivo).

Modelo de evaluación EFQM

Los modelos de auto-evaluación de la Gestión de la Calidad Total, desarrollados, en principio, para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los Premios a la Calidad, han tenido una repercusión importante en las dos últimas décadas. De hecho, han

venido siendo utilizados como marcos de referencia en la adopción de la Gestión de la Calidad Total en las empresas, por lo que han contribuido enormemente a clarificar su alcance, contenido y proceso de adopción.

En el año 1951, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros instauró en Japón el Premio Deming a la calidad,

como reconocimiento a la contribución de Deming a la transformación positiva de la industria japonesa en materia de calidad y productividad. Para otorgar este premio se establecieron una serie de criterios con el fin de poder tomar la decisión acerca de cuál era la empresa más destacada en dicho ámbito. Años más tarde, en 1987, el Congreso de los Estados Unidos, ante el reconocimiento de la calidad como un elemento estratégico clave para la competitividad de la industria norteamericana, establece el "Malcolm Baldrige National Quality Award" o Premio Nacional a la Calidad. Una vez más, se traslada una idea japonesa, el Premio Deming, al ámbito occidental. De manera análoga a lo ocurrido en los EE.UU., en el año 1988 catorce importantes empresas europeas deciden crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad ("European Foundation for Quality Management" conocida por sus siglas EFQM). También se crea el Premio Europeo a la Calidad que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de una serie de criterios de evaluación. Más adelante, en 1999, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) creó el Premio Iberoamericano de la Calidad.



EFQM

Modelo de auto-evaluación y marco de referencia contrastado para la adopción de la GCT.

» Objetivos:

- Satisfacción cliente.
- Mejora continua.
- Adhesión a las personas empleadas.
- Perspectiva global de la dirección y gestión.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Gestión de Calidad.
- GCT (TQM).
- ISO9001.

» Ventajas:

- Visión holística de la organización.
- Orientación a la satisfacción de clientes.
- Estructuración detallada para el despliegue.

» Inconvenientes:

- Inercias que dificultan la interiorización de sus principios.
- Posible orientación al reconocimiento y disociación.
- Precisa de un cambio cultural difícil de lograr.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece una estructura general de criterios que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización. Es preciso indicar que se trata de un modelo orientado hacia la evaluación; es decir, se trata de que las empresas tengan una guía que les permita conocer en qué estado se encuentran y en qué sentido deben dirigirse o qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación.

El modelo EFQM se puede analizar y utilizar como un marco sistemático para evaluar la propia organización y sus esfuerzos en aras de la calidad, entendida como la satisfacción de los clientes, en especial de los externos, pero también de los internos. Alternativamente, o de forma complementaria, el modelo también se puede utilizar de una manera normativa, es decir, como un catálogo de líneas generales de intervención que se ha de desplegar. No solo es una disposición o un catálogo, sino que sus criterios y subcriterios también se leen y utilizan como pautas para mejorar el trabajo de una organización con calidad. Finalmente, en la interpretación normativa se puede dar un paso más allá, es decir, ver el modelo EFQM como un modelo de "excelencia empresarial" que se adopta. En este sentido, cabe señalar que EFQM describe su modelo como "el modelo EFQM para la excelencia empresarial". En esta interpretación, el modelo no sólo es normativo en materia de calidad, sino también una guía para una buena gestión en general.

La declaración de principios en los que se basa dicho modelo es la siguiente: "La satisfacción del cliente, las personas empleadas y la satisfacción e impacto en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos que llevan finalmente a la excelencia en resultados empresariales". Estos principios quedan plasmados en nueve criterios, de los cuales cinco se denominan "agentes" y cuatro son de "resultados" (ver Figura 7). Los criterios agentes están relacionados con la forma con la que la organización gestiona sus recursos con los objetivos de mejorar sus resultados, evaluados en los criterios "resultados".

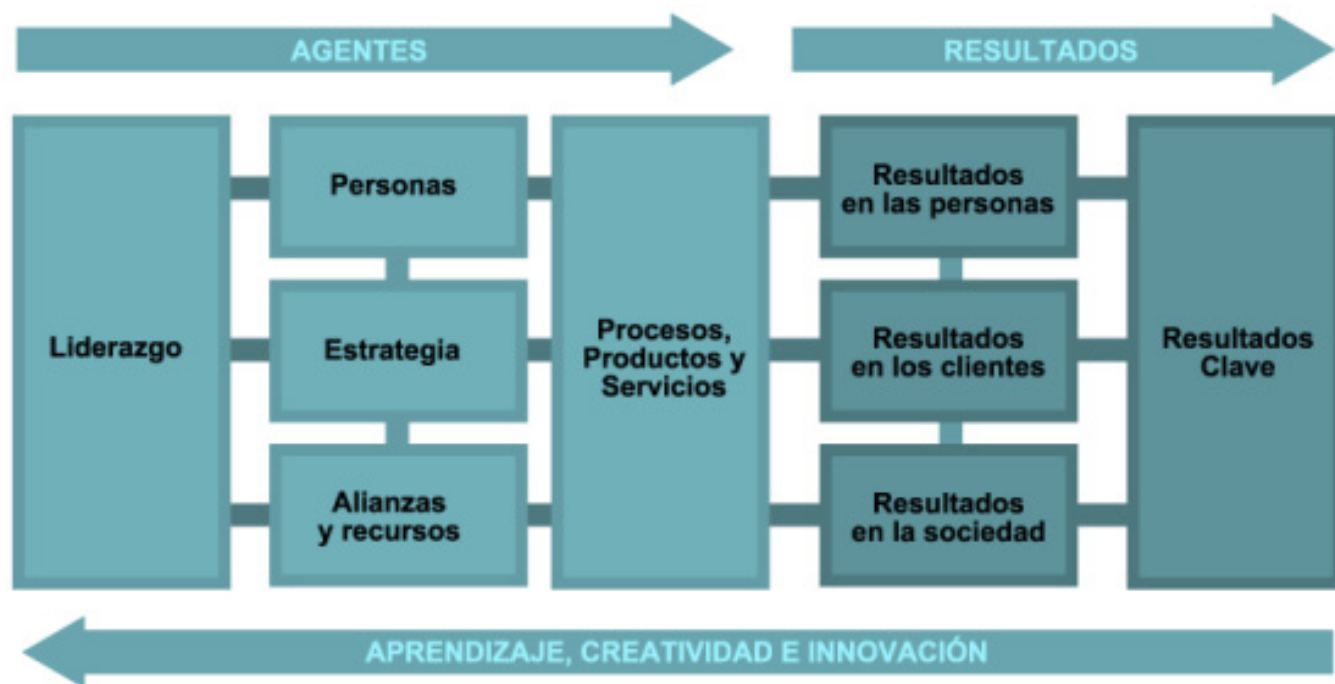
El modelo se configura en un modelo de evaluación por puntos. El total máximo de puntos a obtener (1.000 puntos) se reparte entre los diversos criterios de agentes y resultados en base a una ponderación ya predeterminada. El modelo EFQM, como ha sucedido con muchos otros modelos-herramientas de referencia del ámbito de la dirección y gestión de organizaciones, es un modelo dinámico que ha experimentado diversas revisiones.

También se trata de un modelo dinámico en lo que se refiere a la terminología que emplea y que es empleada

para definirlo. Por ejemplo, con la entrada en vigor de las nuevas normas ISO 9000:2000 y la orientación de éstas hacia la Gestión de la Calidad Total, se comienza a extender la utilización del término Excelencia para referirse al modelo.

Es más, en los últimos años, a partir de la irrupción con fuerza del paradigma de la innovación en la gestión de empresas, también se suele aludir al modelo en términos de excelencia e innovación, y, en la misma línea, en los últimos años también se subraya la orientación del modelo hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

Figura 7. Esquema del modelo EFQM



Fuente: EFQM, 2017. Nota: versión de 2013.

Gestión por procesos

La gestión por procesos (conocido en inglés como *Business Process Management*, y con el acrónimo BPM) o gestión basada en procesos propone una visión sistémica de la estructura organizacional de una empresa, de forma que identifica procesos y subprocesos básicos, procesos accesorios, su interacción y su interdependencia.

La gestión por procesos, la reingeniería y la reingeniería de procesos de negocio (BPR) son conceptos interrelacionados, aunque no idénticos.

El término de gestión por procesos suele hacer referencia, por lo general, a la gestión de procesos comerciales y procesos de fabricación. La gestión por procesos es uno de los principios de la Gestión de la Calidad.

Se trata de una herramienta que en las últimas décadas ha estado asociada a distintas visiones o perspectivas de la mejora en la dirección y gestión de las organizaciones, tales como el paradigma de la Gestión de la Calidad, en general, y a los modelos ISO 9001 y EFQM, en particular.

La gestión por procesos trata de eliminar y evitar la dispersión de actividades que no aportan valor al cliente ni a la propia organización y que sin embargo le absorben muchos recursos. Trata de realizar un cambio, conduciendo de la lógica de la organización a la lógica de la satisfacción del cliente. Muchas veces, las organizaciones, sin ser conscientes de ello, desarrollan estructuras y super-estructuras jerárquicas supuestamente destinadas a satisfacer las necesidades de la clientela externa por pura

inercia, por intereses internos de determinadas funciones, departamentos y/o personas. La orientación a la gestión por procesos trata de romper este tipo de inercia planteando una organización centrada en la satisfacción de los sujetos clientes internos y externos de los principales procesos de la organización.



Gestión por procesos

Estructura la organización en función de sus procesos clave para mejorar su desempeño.

»» Objetivos:

- Eficiencia.
- Organización más dinámica y adaptativa.
- Mejor conocimiento de las expectativas del cliente.

»» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- Reingeniería (BPR).
- GCT (TQM).
- EFQM.
- ISO9001.

»» Ventajas:

- Visión flexible de la organización.
- Favorece las interrelaciones.
- Promueve la mejora continua.
- Orientación al cliente.

»» Inconvenientes:

- Tendencia a duplicar funciones.
- Inercias que dificultan la reorganización.
- Incremento de costes indirectos.

La gestión por procesos consiste en eliminar o al menos disminuir la relevancia de la estructura vertical tradicional de la organización (en la mayor parte de los casos, departamentalizada con base en las funciones básicas, tales como la función financiera, comercial, de operaciones, de gestión de recursos humanos, etcétera) y dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal, de acuerdo a una serie de procesos interfuncionales claves y con una clara visión de orientación al cliente final. Dichos procesos deben estar definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada uno de los equipos y de los y las miembros encargadas de su desarrollo.

La gestión por procesos trata de lograr organizaciones dinámicas y orgánicas que se adaptan a las necesidades de sus clientes internos y externos. Esta herramienta trata

de superar rigideces que se crean en las organizaciones debido a diversos factores que se explican con cierta facilidad si se detalla su evolución histórica.

La gran dificultad de la aplicación de esta herramienta sin que se creen duplicidades de funciones consiste en la inercia de las personas empleadas y, en especial, de los mandos intermedios. En muchas ocasiones, una verdadera reorganización por procesos pone patas arriba la organización y requiere repensar y reorganizar responsabilidades. Debido a ello, con frecuencia el resultado de la implantación de programas de gestión por procesos no es otro que crear organizaciones que continúan teniendo una clara estructuración organizativa funcional clásica, con cierta orientación por procesos en algunos de los procesos claves de la organización.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) -*Balanced Scorecard* en inglés, también conocido por su acrónimo BSC- fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton hacia 1992. Se trata de un modelo-técnica que ha tenido una gran difusión en el ámbito internacional, tanto en el sector privado, como en el público. Otro concepto que surgió con un alcance estrecho y que en las últimas décadas ha adquirido una perspectiva más general e integral y sofisticada.



CMI

Sistema de supervisión de control que ayuda a la toma de decisiones.

»» Objetivos:

- Desarrollo y aprendizaje.
- Reforzar propuesta de valor.
- Relación con el cliente.
- Dirección y gestión basada en evidencias.

»» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- *Strategy Map* o Mapa de la Estrategia.

»» Ventajas:

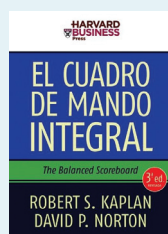
- Visión integral de la empresa.
- Tomar decisiones con base en datos.
- Evita la dispersión.

»» Inconvenientes:

- No ofrece pautas de acción para la mejora.
- Otorga demasiada importancia al análisis y diagnóstico.
- Elevado coste inicial.

Se centra en sugerir pautas para la medición y el análisis de la evolución de la actividad de una organización, centrándose en el análisis de sus objetivos estratégicos y sus resultados. Adopta una perspectiva general, integral y estratégica de la organización.

De hecho, en algunas de sus evoluciones sus promotores se refieren a ella como una propuesta orientada a dotar a la empresa de un sistema de gestión estratégica, mediante la que se formulan estrategias, se tratan de coordinar, medir y evaluar, proponiéndose acciones correctivas para eliminar desviaciones. Otorga también una gran relevancia al hecho de que la organización tenga una adecuada orientación al cliente y defina una adecuada propuesta de valor. Adopta también la perspectiva de análisis de la cadena de valor.



The balanced scorecard - measures that drive performance (1993),
por *Robert Kaplan y David Norton*

Se trata del best-seller que estableció las bases y pautas de utilización del CMI. Un libro de gran éxito que trató de establecer un vínculo entre el control de resultados y la planificación y dirección estratégica de las empresas.

Propone la definición de una serie de indicadores de control, tanto financieros tradicionales (relacionados por ejemplo, con las existencias, el inmovilizado o los ingresos y gastos), como no financieros (por ejemplo, las relaciones con clientes y proveedores, o las habilidades y motivaciones de las personas directivas y empleadas), de cara a facilitar una información adecuada y periódica para una correcta toma de decisiones, evitándose por ejemplo, errores y desviaciones a tiempo. Más en concreto, propone la utilización de indicadores en cuatro categorías diferenciadas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje-crecimiento.

Se basa en una perspectiva muy racionalista y analítica de la dirección y gestión de organizaciones, cuya lógica se sintetiza con claridad en las afirmaciones siguientes: "Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar."

Con todo, se ha de tener en cuenta que Robert Kaplan y David Norton, los promotores del CMI, subrayan el hecho, criticado de forma prolífica también por Mintzberg, de que muchas estrategias acaban fracasando porque fallan en su proceso de despliegue e implementación. Desde esta perspectiva se señala que las personas empleadas carecen de las herramientas necesarias para trasladar la estrategia de la empresa a unos planes de acción (y a la propia acción, habría que añadir). Pero estos autores ponen su énfasis en el hecho de que los planes de acción, sin un sistema elaborado de medición, sirven de muy poco, y es por ello que proponen el CMI que, según ellos, trataría de cubrir esa carencia.

De cara a una aplicación e interiorización adecuada del CMI no se recomienda utilizar demasiados indicadores, de forma que no se recargue en exceso la herramienta y se pierda el rumbo, puesto que existe la posibilidad de perderlo, pensando que los indicadores o su análisis son un fin en sí mismos.

Benchmarking

El Benchmarking trata de describir cuál es la posición real de una organización con relación a su competencia, es decir, respecto al exterior, así como respecto a su interior, analizando cuál es la situación de sus procesos internos con relación a una serie de indicadores de desempeño tipo que se toman como referencia de cara a la mejora.

Como su propia etimología lo indica, Benchmarking deriva del término *benchmark*, que significa punto de referencia, es decir, una señal que sirve para advertirle a la empresa en qué lugar se halla con respecto a la competencia y en general le advierte sobre las características del medio en que se encuentra.

Se puede afirmar que el Benchmarking consiste, en cierta medida, en la búsqueda continua y sistemática de "las mejores prácticas" que permiten a las organizaciones mejorar su nivel de competitividad y de satisfacción de sus clientes.

En la literatura especializada se subraya que fue la empresa Xerox quien utilizó este concepto por primera vez a comienzos de los 80 en el marco de un análisis estratégico de su situación competitiva.

Se pueden diferenciar el Benchmarking interno y el externo. El benchmarking interno reúne datos sobre los diversos departamentos que configuran una organización y compara los departamentos entre sí. Con la evaluación comparativa externa se comparan el desempeño general de la empresa con el de otras empresas. Cuando una empresa confunde estos dos enfoques, no está claro cómo

utilizar de manera efectiva la información recopilada del proceso de evaluación comparativa. El Benchmarking externo debería ser más difícil y más productivo, especialmente cuando la situación de la empresa se compara con la de otras empresas en industrias no relacionadas.



BENCHMARKING

Herramienta que ayuda a comparar empresas, productos o servicios con referentes relevantes para identificar oportunidades de mejora.

»» Objetivos:

- Mayor conocimiento del contexto.
- Dirección y gestión basada en evidencias.

»» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- CMI.

»» Ventajas:

- Establece objetivos concretos para la mejora.
- Tomar decisiones con base en datos.
- Evita la dispersión.

»» Inconvenientes:

- No ofrece pautas de acción para la mejora.
- Otorga demasiada importancia al análisis comparativo.
- Dificultades de encontrar referencias adecuadas en determinados contextos.

Uno de los peligros del Benchmarking es que el proceso de evaluación comparativa se vuelva demasiado rutinario y se convierta en un fin en sí mismo, sin realmente desafiar a la organización a salir de su zona de confort y sin establecer pautas orientadas a la mejora y la acción.

Si bien la evaluación comparativa puede ser muy útil para ayudar a una organización a desarrollar planes diversos, tales como planes y programas para la mejora del servicio o la innovación de producto y/o servicio, la organización también corre el riesgo de que las personas empleadas y las personas directivas no sean receptivos a los cambios propuestos, por diversos motivos, tales como las resistencias a los cambios guiadas por la salvaguarda de los intereses personales.

Tal y como ha sucedido para otras ideas-modelos-herramientas del management, la recepción del Benchmarking ha sido muy distinta en cada contexto cultural. Así, en

nuestro ámbito ha topado con las reticencias de muchas empresas a compartir información sensible que, en cambio, es vista como una información susceptible de ser divulgada y compartida en otros contextos culturales.

Lean Manufacturing

Se trata de una idea-modelo-herramienta que, en su recepción, por lo general suele ser traducida como "producción ajustada". Tiene como objetivo mejorar y optimizar sistemas en la empresa eliminando "desperdicios" de todo tipo, utilizando para tal fin los mínimos recursos necesarios; dicho de otra forma, empleando unos recursos ajustados.



LEAN MANUFACTURING

Enfoque-modelo orientado a mejora y optimizar los sistemas de producción eliminando "desperdicios" que no aportan valor.

»» Objetivos:

- Incrementar productividad.
- Eliminar despilfarro.
- Mejorar la flexibilidad y la adaptación.
- Orientación al cliente.

»» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- JIT.
- Six Sigma.

»» Ventajas:

- Orientación a la mejora de la productividad.
- Reducción de costes.
- Mejora de plazos.
- Engloba herramientas y técnicas.

»» Inconvenientes:

- Situaciones en las que la perspectiva es difícil de aplicar.
- Requisitos para aplicar la metodología difíciles de cumplir en algunos sectores.
- Roturas de stock y de otro tipo.

La producción ajustada propone la reducción de siete tipos distintos de "desperdicios" en la actividad de producción de productos físicos: la sobreproducción; los tiempos de espera; la actividad de transporte; el exceso de procedimentación o formalización; los stocks o inventarios de distinto tipo; los movimientos; y, por último, las no-conformidades o los defectos. La hipótesis que subyace en esta idea-modelo-herramienta es que eliminando los

despilfarros en las distintas formas antes señaladas, mejora la calidad de los productos, al tiempo que se reduce el tiempo de producción y los plazos de entrega, así como el coste de lo producido.

El Lean Manufacturing se suele difundir como un término paraguas que engloba o se encuentra relacionada con técnicas y herramientas de diversa índole que en un principio al menos surgieron en el ámbito de la manufactura y, más en concreto, en el ámbito de la dirección de operaciones. Es el caso del Kaizen y las herramientas de mejora continua, el poka yoke, o las herramientas destinadas a detectar errores o las herramientas de la calidad.

Si bien resulta difícil realizar una síntesis de los principios clave del Lean Manufacturing, dada la difusión tan diversa que ha tenido en término en distintos ámbitos geográficos, y dada también la heterogeneidad existente en cuanto a su recepción por parte de distintos agentes emprendedores del conocimiento en gestión empresarial, parece que se constatan ciertos lugares comunes. Así, cabría referirse a la mejora continua y a la promoción de la producción con cero defectos; la minimización del desperdicio, es decir, la eliminación de toda actividad que no aporte valor añadido; la orientación a la minimización de inventarios y a la producción ajustada en función de la demanda; y la tendencia a la flexibilidad y a la adaptación con base en la producción a través de lotes reducidos de fabricación sin que se eleve por ello el coste unitario medio de producción.

Lean Manufacturing se suele asociar a la metodología subyacente en el sistema de producción de Toyota y a una extensa y diversa serie de técnicas y herramientas que en sus inicios, al menos, se asociaban al ámbito de la dirección de operaciones; nos referimos a herramientas tales como las 5S, Kaizen, Kanban, JIT o Six Sigma, entre otras.

Si bien en sus orígenes y en determinados ámbitos se identifica claramente con el ámbito manufacturero y no como una perspectiva o filosofía general de dirección y gestión de una organización, en multitud de *restylings* se suele presentar a esta idea-modelo-herramientas como una filosofía/sistema de gestión que ofrece pautas generales y concretas sobre la forma en la que se ha de dirigir y gestionar una empresa. También se ha de destacar el hecho de que en algunos países la metodología ha tenido ciertos periodos de auge en algunos sectores concretos, como, por ejemplo, en el sector sanitario estadounidense hace unos pocos años.

Minicompañías o minifábricas

Las minicompañías, también denominadas minifábricas o miniempresas, son unidades o equipos autogestionados que se establecen, bien como base para estructurar una organización, o bien como base para estructurar parte de la actividad más relevante de una organización, como, por ejemplo, la función de producción o dirección de operaciones.



MINICOMPAÑÍAS

Equipos autogestionados que se organizan como si fuera una miniempresa, con sus proveedores, clientes, objetivo, indicadores, planes de trabajo, etc.

» Objetivos:

- Desarrollar la orientación al cliente externo e interno.
- Acelerar la resolución de problemas.
- Aprovechar el talento y la experiencia de las personas.

» Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas:

- GCT (TQM).
- Lean Manufacturing.
- Kaizen (Mejora Continua).

» Ventajas:

- Desarrolla la orientación al cliente.
- Efectividad para la resolución de problemas.
- Eleva la concienciación y el compromiso.
- Mejorar la eficiencia, el clima de trabajo y la motivación.

» Inconvenientes:

- Obstáculos culturales y de la organización formal tradicional.
- exige un cambio de perspectiva muy grande en algunos entornos.
- Posible tendencia a centrarse en objetivos particulares y no generales.

Si bien los diseños de estos modelos varían mucho, cada unidad o equipo autogestionado tiende a diseñarse de tal forma que cada una de estas pequeñas minicompañías o minifábricas se estructura con una lógica de empresa

o unidad productiva, con una clara orientación a la satisfacción de sus clientes, que pueden ser o bien internos a la empresa -en algunos casos otras minicompañías, en otros departamentos o personas-, o bien clientes externos de la empresa.

Estas unidades o equipos autogestionados se estructuran en torno al logro de una serie de objetivos compartidos, tales como la satisfacción del cliente, la eficiencia económica y la mejora del funcionamiento interno de la organización.

En la literatura académica y profesional se han evidenciado muchos casos de éxito y buenas prácticas relacionados con las minicompañías, minifábricas o miniempresas, en organizaciones de dimensión muy heterogénea y en sectores de actividad también diversos. Existe también cierto consenso a la hora de sostener que su aplicación requiere un proceso continuado y constante de liderazgo, motivación, formación y cualificación de las personas que intervienen en los equipos autogestionados.

El marco metodológico para la implementación de las minicompañías, minifábricas o miniempresas ha sido desarrollado y elaborado por diversos autores y consultorías. Entre otras, cabe destacar la aportación llevada a cabo por el consultor japonés Kiyoshi Suzaki, uno de los autores más brillantes relacionados con el sistema de producción Toyota.

Suzaki propone el desarrollo de las minicompañías con base en su teoría de la gestión visual, que identifica la necesidad de la información que es necesaria para cada persona que se encuentre en su puesto de trabajo. El autor propone un modelo de gestión en el que cada empleado puede llegar a dirigir -como presidente, en la terminología que propone- su área de responsabilidad como su propia minicompañía. De acuerdo al autor, no implementar este tipo de perspectiva basada en la autogestión y en el desarrollo de las capacidades de las personas al servicio de la mejora de las organizaciones es uno de los grandes errores que se suelen cometer por parte de sus directivos y directivas.

4. NUESTRA EVOLUCIÓN: 25 AÑOS DE MEJORA EN LA GESTIÓN EN EUSKADI



4.1. Introducción: del *Zero akats* al Modelo de Gestión Avanzada

No resulta sencillo analizar la evolución de la adopción de ideas-modelos-herramientas de dirección y gestión de empresas en un contexto geográfico determinado. En el caso de la CAV, de cara a realizar una mirada en perspectiva, recurriremos en primer lugar a realizar un muy breve repaso de los principales hitos de la política pública para la promoción de dicha mejora, para analizar a continuación los resultados de algunos de los trabajos empíricos realizados en el marco temporal considerado, siendo conscientes de la dificultad de llevar a cabo esta síntesis que no se realiza con un ánimo de revisión sistemática.

Cabe señalar de partida que las distintas Administraciones Públicas con competencias en la CAV han realizado una apuesta destacada por la política pública de la promoción de la mejora de la gestión de las organizaciones. Dicha política se centró, desde principios de los años 90 del siglo XX en la promoción de la Gestión de la Calidad y la Excelencia empresarial. Se puede afirmar que esta apuesta ha redundado en una especial sensibilización hacia esta cuestión entre las organizaciones y la ciudadanía de la Comunidad Autónoma. En este sentido resulta muy destacable la labor de promoción realizada desde la Administración Autonómica, cuyo esfuerzo ha redundado en una difusión muy reseñable de la calidad, no solo en el ámbito industrial, sino también en otros sectores de actividad (Heras et al., 2008). De hecho, algunas de las actuaciones de promoción de la calidad puestas en marcha desde el Gobierno Vasco estuvieron dirigidas

a la ciudadanía en general, como, por ejemplo, la campaña “Zero akats”, puesta en marcha a inicios de los 90. Por otra parte, las Diputaciones Forales también han participado en la política de promoción de la mejora de la gestión de las organizaciones con distintas iniciativas.



Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit

Se trata de un modelo de referencia para planificar, desarrollar y evaluar una gestión que sea rigurosa pero ágil, con visión de largo plazo y flexible al mismo tiempo, que permita a las organizaciones estar preparadas para hacer frente a los retos competitivos. Es un modelo que integra conceptos de gestión trabajados por las organizaciones durante años como la Gestión del Conocimiento, la Gestión de la Calidad Total, la Excelencia en la Gestión, la Innovación, y la Responsabilidad Social Empresarial. Su desarrollo ha sido fruto de la participación de personas expertas en gestión pertenecientes a entidades relevantes coordinadas por Euskalit.

El modelo es una guía para reflexionar y evaluar sistemáticamente cómo de avanzado se halla nuestro sistema de gestión y cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora. Se trata de un modelo integral, adaptado a las necesidades de las empresas, pero a la vez flexible. Un modelo sencillo, no sólo para especialistas, sino para personas interesadas en conocer un referente, un espejo al que enfrentar su gestión y que permitiese identificar ámbitos a mejorar. Un modelo vivo, que recoge las tendencias y prácticas de gestión más avanzadas y contrastadas y de revisión y actualización ágil.

El Modelo de Gestión Avanzada recoge seis elementos clave para la eficiencia y la competitividad de cualquier organización: Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados. Su utilización y referencia debería favorecer que se generase en las personas de una organización un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido; orientarse hacia los y las clientes; desarrollar la innovación en todos los ámbitos; potenciar el compromiso con la sociedad; generar una visión de largo plazo con una estrategia claramente definida, y alcanzar resultados satisfactorios para los grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

El origen de la apuesta por la Gestión de la Calidad del Gobierno Vasco se inició en 1992, cuando la Dirección de Innovación y Sociedad de la Información del Departamento de Industria, Comercio y Turismo puso en marcha el primer Programa de Promoción de la Calidad en el Sector Industrial de la CAV (para un mayor detalle en el análisis de estos programas se puede consultar Heras *et al.*, 2008). El Programa nació, según sus mentores, con el objetivo de la mejora de la competitividad de las empresas vascas a través de la mejora de su gestión, basada en la aplicación de los principios y metodologías de la Gestión de la Calidad Total. En un contexto donde la exigencia por parte de muchas organizaciones, en especial en las industriales, para implantar y certificar las normas ISO 9000 era muy fuerte, desde un inicio se entendió que la implantación y certificación según dichas normas era una condición necesaria pero no suficiente, dentro de un camino de mayor trascendencia y recorrido dirigido a la Gestión de la Calidad Total (Heras *et al.*, 2008). Es en ese contexto en el que surge Euskalit, quien desde un inicio asume el liderazgo en la difusión y promoción de los principios y las herramientas relacionados con la filosofía de la Gestión de la Calidad Total y la Excelencia. Por ejemplo con la difusión y promoción de la utilización del modelo europeo de Excelencia de la EFQM, basándose para tal fin en el apoyo tractor de su Club de Evaluación.

Tal y como se recoge en Euskalit (2012), diversos conceptos y términos clave relacionados con la mejora de la gestión orientada a la mejora de la competitividad estaban en la base de las numerosas metodologías que los desarrollaban. En cierto sentido, se puede afirmar, como se recoge en Euskalit (2012), que a comienzos de la década de los años 90 existía un término, perspectiva o filosofía que englobaba muchos de los conceptos y términos señalados, se trataba del Total Quality Management o Gestión de la Calidad Total. La continua evolución de conceptos y metodologías derivó en que con posterioridad, a comienzos del nuevo siglo, fuera sustituido el término inicial por el de Excelencia en la Gestión y más recientemente se abogó por la utilización de un nuevo término, el de la Gestión Avanzada, por parte de Euskalit y otros agentes activos en este ámbito.

En lo que respecta al análisis empírico relacionado con la adopción y mejora de modelos y herramientas de gestión en la CAV entre los estudios que se pueden mencionar en este ámbito, merecen una mención especial los publicados por SPRI, Agencia de Desarrollo Empresarial, dependiente del Gobierno Vasco, a mediados y finales de los años 90. Se trata, en concreto, de los estudios que bajo el título “Utilización de Herramientas y Técnicas de

Gestión en la CAV” fueron publicados en 1996, 1999 y 2001. Se trata de unos estudios que contribuyeron de forma relevante al conocimiento sobre la percepción y la experiencia que las personas directivas de las organizaciones vascas atesoraban sobre las herramientas y técnicas de gestión más utilizadas.

Cabe también referirse a otros estudios llevados a cabo desde el ámbito institucional y académico, entre los que destacan los que han tenido como objetivo analizar el impacto de la adopción de distintos modelos, herramientas y técnicas que se pueden englobar en el paradigma de la Gestión de la Calidad, un paradigma que como se verá en este apartado ha tenido una más que notable incidencia en el ámbito geográfico objeto de estudio. Entre otros trabajos, cabe destacar los siguientes (en orden cronológico):

- El informe titulado “La Calidad en las Empresas Industriales de la comunidad Autónoma del País Vasco”, realizado en 1997 por la Dirección de Calidad y Recursos Humanos del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco.
- Las investigaciones académicas que se realizaron en el marco de sendos proyectos financiados por la UPV-EHU y la Diputación Foral de Gipuzkoa, que dieron lugar, en el año 2000, a la Tesis Doctoral del autor de este informe titulada “La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAV” (Heras, 2001).
- El Proyecto de investigación Universidad-Empresa del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU en colaboración con Confebask, que dio lugar al informe “Análisis de la calidad en la gestión de las pymes de la Comunidad Autónoma Vasca y de su incidencia en los resultados económicos” publicado en 2004 (Aguirre et al., 2004).
- El informe titulado “Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAV”, dirigido por el autor del presente informe para Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad, y publicado en 2008 por el Servicio de Publicaciones de la Universidad de Deusto (Heras et al., 2008).
- Diversas investigaciones académicas realizadas entre 2003 y 2015 en el marco de una serie de proyectos de investigación en la línea de estudio genérica denominada “Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas”, financiados por el Ministerio de Educación y Ciencia y el Gobierno Vasco.
- El informe sobre la Situación de las empresas industriales vascas en el ámbito de la Gestión Avanzada publicado por Euskalit en 2012.

- El informe sobre Innovación organizativa y competitividad empresarial en las empresas de la CAV realizado en colaboración por Euskalit y Orkestra y publicado en 2015.
- El informe sobre el Impacto de la utilización del modelo EFQM en Osakidetza, realizado por dicha organización y publicado en 2016.

Por último, en el apartado 4.8. del informe se recogen los resultados de un breve estudio llevado a cabo con las empresas medianas y grandes de la CAV en enero de 2018. Se trata de una breve mirada llevada a cabo desde la perspectiva de los grupos de interés o *stakeholders* externos de dichas organizaciones, con base en su información corporativa disponible para el público en general.

4.2. Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en Euskadi en los años 90

En este apartado analizaremos de forma sintética los principales resultados de los estudios pioneros señalados que fueron publicados por SPRI en 1998 y 2001. Señalar que estos estudios tuvieron como base sendos estudios empíricos cuantitativos llevados a cabo en la CAV, centrados en las empresas de más de 50 personas empleadas (es decir, empresas medianas y grandes, de acuerdo a la clasificación tipo de la UE). En concreto, se contactó al parecer con un total de 963 empresas que contaban con más de 50 personas, obteniéndose la participación de un total de 201 empresas en 1998 y 214 empresas en 2001, que fueran a su vez representativas del conjunto de la población estudiada. El método de obtención de información fue el cuestionario autoadministrado y la persona encuestada fue la máxima responsable o gerente en la mayor parte de los casos.

Los estudios diferenciaban dos conceptos al referirse a las distintas ideas, filosofías, perspectivas, modelos, técnicas y herramientas de dirección y gestión de empresas; por una parte, las Técnicas de gestión, que las definían como aquellos instrumentos de ayuda en la toma de decisión para la Dirección General (como por ejemplo, el “Plan estratégico”) y/o para las Direcciones Funcionales (por ejemplo, el “Plan de marketing”), técnicas que, a su

vez, se sirven de herramientas concretas (por ejemplo, el “Análisis de los competidores”) para su elaboración. En sentido complementario, los estudios denominaban Herramienta de gestión a aquellos instrumentos de ayuda a la toma de decisión que, si bien pueden utilizarse independientemente (por ejemplo, la “Definición de misión y visión”), suelen servir para preparar las denominadas técnicas de gestión (por ejemplo, el “Plan estratégico”) y se suelen relacionar o englobar en ellas.

Así, tal como se puede observar en la Figura 8, se consideraron como técnicas las siguientes: el “Plan estratégico”, la “Excelencia según EFQM”, el “Sistema de gestión de la calidad ISO 9000”, el “Sistema de gestión medioambiental ISO 14000”, la “Mejora continua”, el

“Plan de marketing”, la “Planificación de recursos humanos”, la “Planificación económico- financiera” y la “Gestión del conocimiento”. Dentro de estas técnicas, se recogen herramientas más concretas. Así, por ejemplo, se recogía que la técnica “Plan estratégico”, se asociaba con las siguientes herramientas: “Definición de misión y visión”, “Análisis de la cadena de valor”, “Capacidades clave”, “Análisis de los competidores”, “Análisis de la cartera de negocios”, “Alianzas estratégicas y de cooperación”, “Cuadro de mando integral” y “Plan de internacionalización”, entre otras. Se definía que dichas herramientas podían utilizarse bien de forma independiente, o bien en el marco de la elaboración de un “Plan estratégico”.

*Figura 8. Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas de acuerdo a los estudios
“Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAV”*

1. Plan Estratégico	17. Benchmarking (comparación y Buenas Prácticas)
2. Definición de misión y visión	18. Plan de Marketing
3. Análisis de la cadena de valor	19. Estudios de Mercado
4. Capacidades clave	20. Encuesta de satisfacción del cliente
5. Análisis de los competidores	21. Fidelización de clientes
6. Análisis de cartera de negocios (portfolio)	22. Plan de comunicación
7. Alianzas estratégicas y cooperación	23. Planificación de Recursos Humanos
8. Cuadro de Mando Integral	24. Gestión por competencias
9. Plan de Internacionalización	25. Remuneración ligada al desempeño
10. Excelencia según EFQM	26. Diagnóstico y Plan de Formación
11. Sistema Gestión de la Calidad ISO 9000	27. Plan de Prevención de Riesgos Laborales
12. Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14000	28. Encuestas de satisfacción de personas
13. Mejora Continua	29. Planificación Económico - Financiera
14. Reingeniería de Procesos y reducción tiempos ciclos.	30. Asignación de costes basada en actividades (ABC)
15. Organización horizontal (minifábricas, equipos autoguidados...)	31. Análisis del valor para el accionista
16. 5S orden y limpieza en el puesto	32. Cash Management, Sistemas Gestión de Tesorería

Fuente: SPRI (1999 y 2001).

En la Figura 8 se constata que entre las *Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas* se incluyen técnicas y herramientas de alcance general, junto con otras de alcance más limitado, como las técnicas y herramientas claramente delimitables en alguno de los ámbitos funcionales de las empresas, como por ejemplo el comercial, el financiero o el de la gestión de personas.

Centrándonos en el estudio publicado en 2001, analizaremos en primer lugar cuáles eran los ámbitos prioritarios de su labor de dirección y gestión de acuerdo a las personas directivas encuestadas. Pues bien, en el estudio se consignaba que el “desarrollo de las capacidades de la empresa a largo plazo” era la prioridad fundamental en la gestión para la mayor parte de las personas directivas encuestadas, dado que era la opción prioritaria para cerca de un 40% de ellas. La segunda opción más elegida era la de mejorar la “posición competitiva” de la empresa, con cerca de un 30% de las personas directivas que la eligieron como opción prioritaria. En cambio, otros aspectos más *blandos*, tales como la integración de la organización, obtenían un interés prioritario mucho más reducido (tan solo cerca de un 3% de las personas directivas le otorgaban la máxima prioridad).

La Figura 9 sintetiza los resultados relativos a la Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas en función de la dimensión de las empresas encuestadas de acuerdo al estudio de 2001. El estudio revelaba que la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a la familia de normas ISO 9000 estaba muy consolidada, en especial en las empresas de mayor dimensión. En cambio, otras técnicas y herramientas tales como la Planificación estratégica, el Análisis de los competidores o la Encuesta de satisfacción a clientes, no estaban tan extendidas, en especial entre las empresas de 50 a 100 personas.

Asimismo, se ha de destacar el hecho de que los modelos descentralizados o de organización horizontal de dirección y gestión, como los basados en minifábricas o minicompañías, los equipos autodirigidos o autogestionados y similares, contaban con un nivel de penetración muy reducido. Es más, si se tiene en cuenta el grado de satisfacción que las personas directivas que tenían implantada esta técnica le otorgaban, se constataba que existía una clara oportunidad para la promoción y extensión de su adopción en las organizaciones.

Figura 9. Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas en función de la dimensión de las empresas encuestadas de acuerdo al estudio “Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAV” de 2001

	50-100 empleos	101-250 empleos	251-500 empleos	Más de 500 empleos
Sistema de gestión de la calidad ISO 9000	84,90%	89,60%	94,40%	96,00%
Plan de prevención de riesgos laborales	86,00%	88,10%	97,20%	92,00%
Diagnóstico y Plan de formación	59,30%	77,60%	86,10%	80,00%
Plan estratégico	57,00%	68,70%	86,10%	84,00%
Análisis de los competidores	53,50%	64,20%	77,80%	72,00%
Encuesta de satisfacción del cliente	45,30%	61,20%	80,60%	76,00%
Definición de misión y visión	45,30%	50,70%	75,00%	84,00%
Cash Management. Sistem. gestión de tesorería	32,60%	58,20%	83,30%	72,00%
5s orden y limpieza en el puesto	51,20%	46,30%	61,10%	68,00%
Mejora continua	37,20%	55,20%	58,30%	76,00%

	50-100 empleos	101-250 empleos	251-500 empleos	Más de 500 empleos
Estudios de mercado	32,60%	50,70%	75,00%	56,00%
Cuadro de mando integral	37,20%	47,80%	61,10%	60,00%
Sistema de gestión medioambiental ISO 14000	37,20%	41,80%	66,70%	68,00%
Reingeniería de procesos y reduc. tiempo ciclos	38,40%	38,80%	61,10%	68,00%
Planificación de recursos humanos	26,70%	55,20%	55,60%	68,00%
Encuestas de satisfacción de personas	36,00%	32,80%	61,10%	56,00%
Planificación económico-financiera	25,60%	43,30%	52,80%	76,00%
Plan de marketing	27,90%	46,30%	52,80%	56,00%
Análisis de la cartera de negocios (portfolio)	37,20%	32,80%	52,80%	48,00%
Plan de internacionalización	34,90%	34,30%	41,70%	60,00%
Excelencia según EFQM	32,60%	34,30%	55,60%	40,00%
Benchmarking (Comparación y buenas prácticas)	27,90%	34,30%	52,80%	60,00%
Alianzas estratégicas y cooperación	26,70%	38,80%	41,70%	56,00%
Remuneración ligada al desempeño	23,30%	40,30%	44,40%	60,00%
Asignación de costes basada en actividades (ABC)	25,60%	40,30%	52,80%	40,00%
Capacidades clave	23,30%	35,80%	52,80%	56,00%
Análisis de la cadena de valor	27,90%	31,30%	44,40%	60,00%
Fidelización de clientes	16,30%	29,90%	44,40%	48,00%
Organiz. horizontal (minifábricas, equipos autodirigidos...)	18,60%	23,90%	27,80%	60,00%
Plan de comunicación externa	15,10%	20,90%	27,80%	40,00%
Gestión del conocimiento	10,50%	19,40%	27,80%	56,00%
Gestión por competencias	10,50%	17,90%	33,30%	44,00%
Análisis del valor para el/la accionista	7,00%	11,90%	22,20%	20,00%
Ninguna	7,00%	1,50%	0,00%	0,00%

Fuente: SPRI (2001).

Por último, señalar que en el estudio publicado en 2001 por SPRI se recogía también unos datos interesantes sobre la situación comparativa relacionada con la Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas en

la CAV y en el ámbito internacional. Para estos últimos datos, se recogían los resultados de un estudio realizado por Bain & Company en 451 empresas de más de 30 personas en el año 2000.

Figura 10. Comparativa entre la Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión novedosas en la CAV y las utilizadas en el ámbito internacional de 2001

	CAV 2001	Ámbito internacional 2000
Definición de misión y visión	56,5%	70%
Capacidades clave	36%	48%
Alianzas estratégicas y cooperación	36,4%	53%
Remuneración ligada al desempeño	36,4%	52%
Benchmarking (Comparación y buenas prácticas)	37,9%	69%
Planificación estratégica	68,7%	76%
Encuestas de satisfacción a clientes/as	59,8%	60%

Fuente: adaptado de SPRI (2001).

Pues bien, tal y como se resume en la Tabla 10, se constataron una serie de diferencias significativas en la adopción de las principales técnicas y herramientas de dirección y gestión. Cabe señalar por ejemplo la mayor incidencia de las técnicas y herramientas que se pueden asociar a la planificación o dirección estratégica. Se constata también la brecha existente en cuanto a la utilización de herramientas que precisan de una apertura de la empresa al exterior de cara a la cooperación y a que se puedan compartir información y recursos, como es el caso del Benchmarking y las Alianzas estratégicas y cooperación. La diferencia existente en cuanto a la adopción de sistemas de Remuneración ligada al desempeño era también digna de mención.

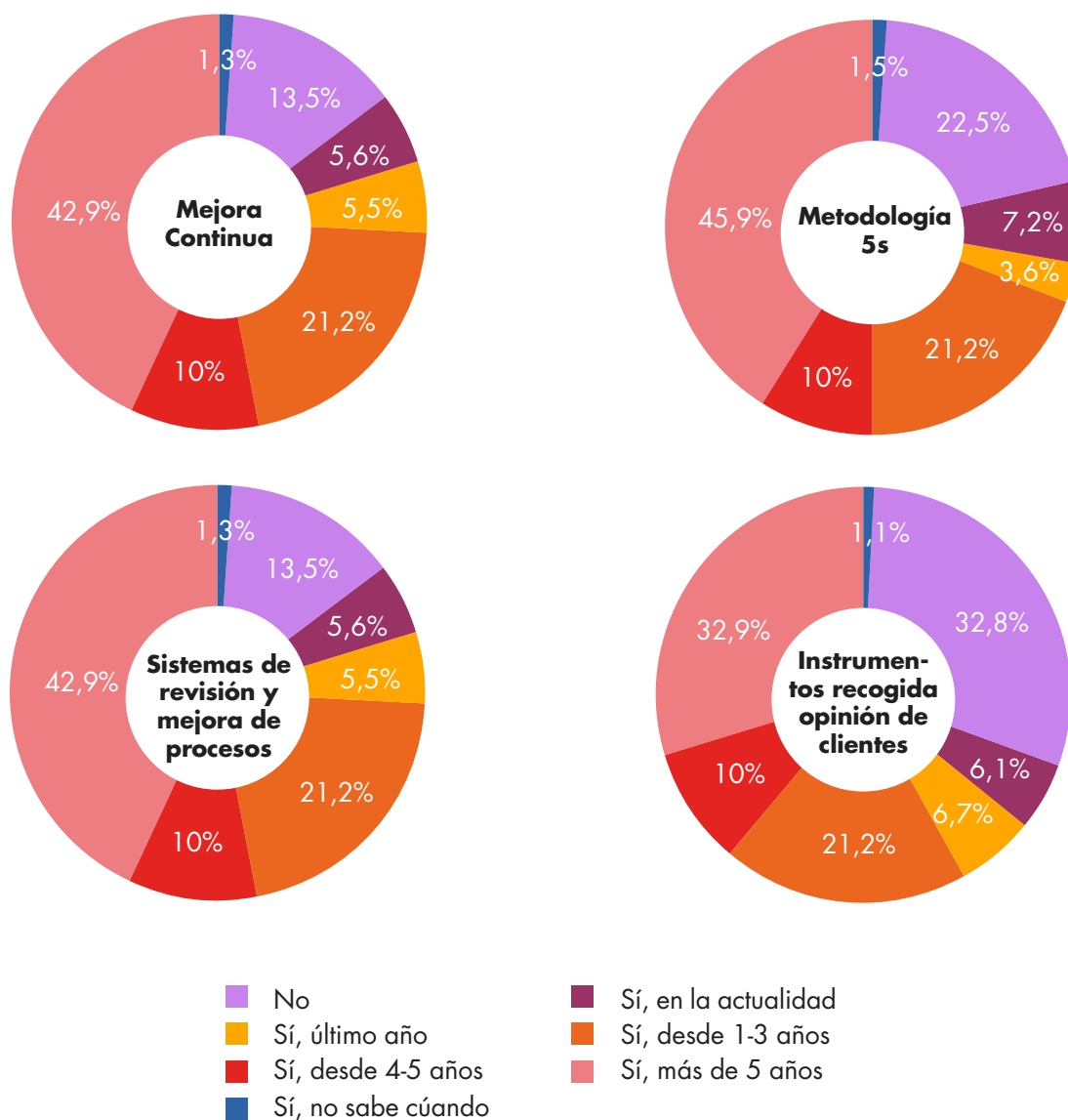
4.3. Difusión del paradigma de la Gestión de la Calidad en Euskadi (1990-2006)

Con base en los trabajos académicos llevados a cabo en las dos últimas décadas (ver punto 4.1.), cabe señalar que el paradigma de la Gestión de la Calidad ha tenido una amplia difusión en la CAV.

Por ejemplo, de acuerdo al trabajo realizado por Aguirre et al. (2004) en el que participaron 943 pymes vascas, las pymes vascas encuestadas contaban con un grado

muy notable de utilización de la metodología de la Mejora Continua (un 86,5%), y se observaba, asimismo, un fuerte impulso de la Mejora Continua (ver Figura 11).

Figura 11. Utilización de herramientas relacionadas con la Gestión de la Calidad por las pymes vascas (2004)



Fuente: adaptado de Aguirre et al., 2004.

En una línea similar, en un estudio empírico en el que participaron 107 personas evaluadoras de Euskalit con experiencia en la evaluación con el modelo EFQM en organizaciones de la CAV (Heras et al., 2008), se analizó el grado de utilización de algunas de las técnicas y herramientas para la mejora de la gestión que más se

suelen asociar al paradigma de la Gestión de la Calidad en sus organizaciones de procedencia. Nos referimos a un conjunto muy heterogéneo de herramientas y técnicas, algunas de las cuales se han solido englobar bajo diferentes términos como, por ejemplo, “las siete herramientas básicas para la calidad” (ver, Casadesús et al., 2005).

Figura 12. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad (2007)

	OCASIONALMENTE	SISTEMÁTICAMENTE
Grupos de mejora	31%	63%
Sistema de sugerencias	36%	58%
Encuestas de satisfacción de clientes/as	10%	89%
Encuestas de satisfacción a la plantilla	20%	63%
Gestión por procesos	21%	71%
Benchmarking	58%	28%
Metodología 5S	33%	41%
Diagramas de causa-efecto	49%	21%
Diagramas de flujos	27%	66%
Diagramas de Pareto	48%	21%
Auditorías internas	8%	81%
Seis Sigma	14%	4%
Control de los costes de calidad	18%	50%
Mecanismos "poka yoke"	31%	18%
Hojas y gráficos de control	19%	60%
Análisis Modal de Fallos y Efectos	33%	15%
Control estadístico de procesos	38%	22%

Fuente: Heras et al., 2008.

Como se puede observar en la figura 12, la mayor parte de las herramientas consideradas contaban con un grado de utilización bastante elevado.

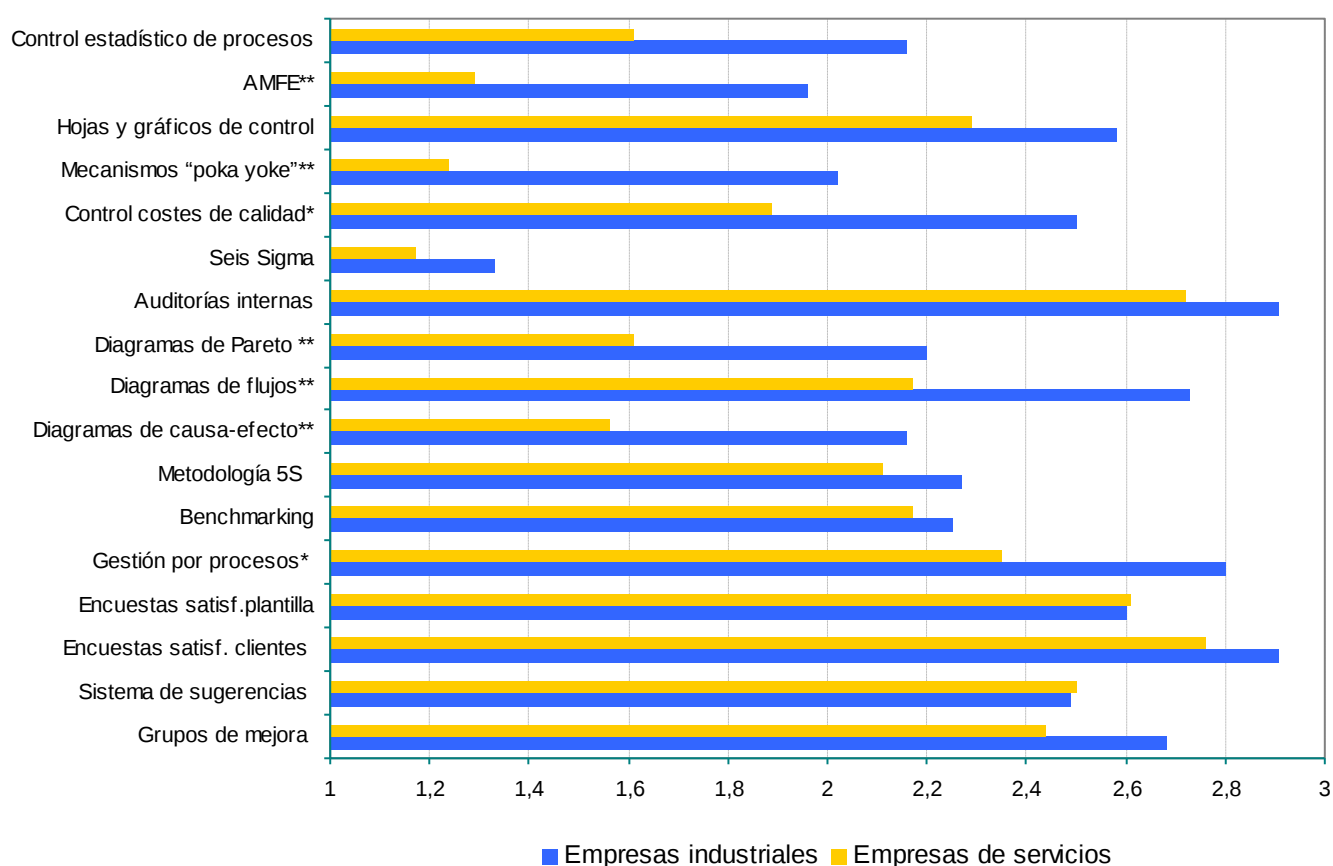
Destacaba, sin lugar a dudas, la utilización de las encuestas de satisfacción de clientes, la realización de auditorías internas, la gestión por procesos, la utilización de dia-

gramas de flujos, la presencia de los grupos de mejora y la realización de encuestas a la plantilla, todos ellos con un grado de utilización sistemática superior al 60%. En sentido contrario destaca, por su escasa presencia, la utilización de la metodología Seis Sigma y el Análisis Modal de Fallos y Efectos (conocido por las siglas AMFE).

Analizado el grado de utilización de estas técnicas y herramientas en función de la procedencia sectorial de las empresas, se constataba que en el entorno industrial existía una mayor utilización de dichas herramientas, tal y como se puede observar en la Figura 13. Además, se observa que, en buena lógica, existe una utilización mucho más frecuente de herramientas que son más propias del ámbito industrial, como, por ejemplo, los mecanismos

de detección de errores “poka yoke” o el Análisis Modal de Fallos y Efectos. No obstante, esta mayor tendencia a la utilización de herramientas y técnicas de la calidad también se daba de forma significativa para otro tipo de recursos como los diagramas de Pareto y de causa-efecto, o la propia gestión por procesos, que no parecen, en principio, que cuenten con ese cariz tan “industrial”.

Figura 13. Utilización de técnicas y herramientas de la calidad en las empresas industriales y de servicios (2007)



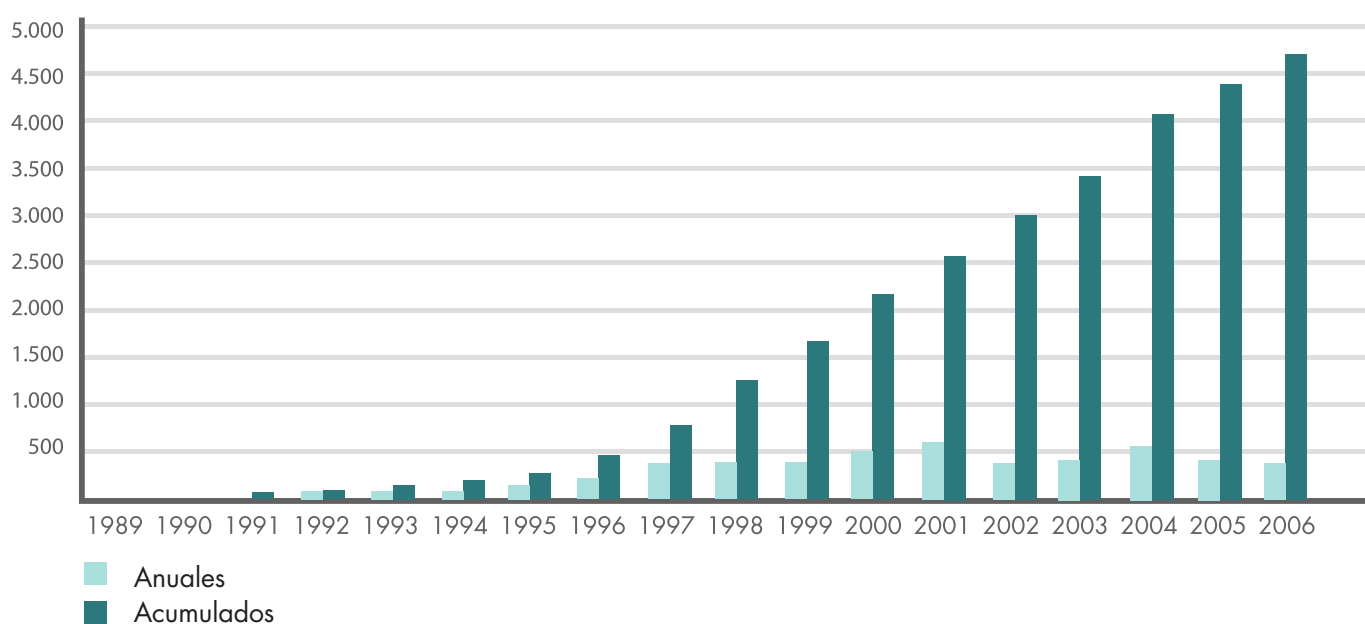
Nota: valoración del grado de utilización 1 nunca, 3 sistemáticamente. (*) diferencias estadísticas significativas al 95% utilizándose la prueba de la U de Man (**) diferencias significativas al 99%.

Fuente: Heras et al., 2008

Asimismo, señalábamos en el apartado anterior que las normas ISO 9000 eran en los 90 el modelo de referencia para gestión más difundido y utilizado, de acuerdo a las personas directivas encuestadas. Así, continuaremos en este apartado tratando de incidir en el análisis descriptivo de la difusión de este modelo, con base en el trabajo previo realizado para Orkestra (Heras et al., 2008).

El fenómeno de la implantación y certificación de sistemas de Gestión de Calidad conforme a las normas ISO 9000 ha tenido una presencia muy importante en la CAV. Como se puede observar en la Figura 14 en el período de tiempo considerado entre 1989 y 2006 fue creciendo, año tras año el número de nuevas empresas certificadas conforme a dicho estándar.

Figura 14. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAV (1989-2006)



Fuente: Heras et al., 2008

Visto el éxito en la difusión del modelo ISO 9000 en la CAV, resulta también interesante analizar en perspectiva la incidencia cuantitativa que en términos relativos han tenido las normas ISO 9000 en la CAV, en comparación a la incidencia experimentada en el resto del Estado español, en los países de la UE-27, en Estados Unidos y en Japón.

Pues bien, para 1997, año para el cual las normas ISO 9000 ya se habían comenzado a expandir con fuerza

a nivel mundial, y en especial, en el ámbito de la UE, la intensidad de certificaciones existente en la CAV –calculada respecto al PIB mundial–, era superior al de la media española y a la intensidad media de la UE, EE.UU. y Japón. Para 2001 y 2005, tal y como se observa en la Figura 15, la intensidad de la CAV seguía siendo claramente superior a la intensidad media del resto de países considerados.

Figura 15. Difusión de las certificaciones ISO 9000 en la CAV 1997-2005 (comparativa con UE-27, EE.UU., Japón y España)

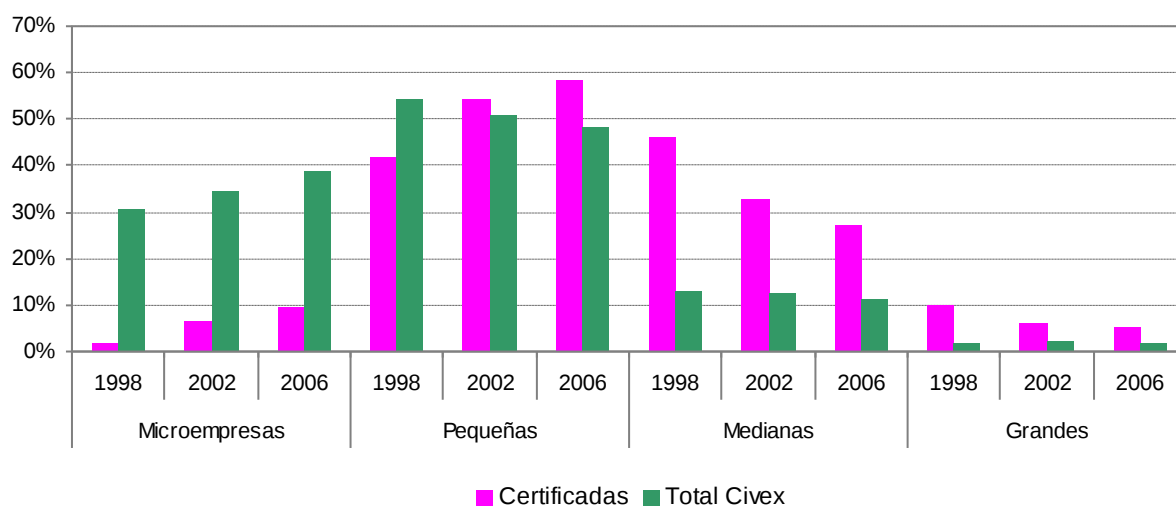
	1997			2001			2005		
	1997	% Cerf.	IC PIB	2001	% Certif.	IC PIB	2005	% Certif.	IC PIB
EE.UU.	18.581	8,32%	0,30	37.026	7,25%	0,26	44.270	5,70%	0,20
Japón	6.487	2,91%	0,58	27.385	5,36%	1,07	53.771	6,92%	1,38
UE-27	135.984	60,90%	2,03	253.488	49,64%	1,65	344.705	44,39%	1,48
España	4.436	1,99%	0,79	22.079	4,32%	1,72	47.445	6,11%	2,43
CAV	784	0,35%	2,27	2.687	0,53%	3,40	4.443	0,57%	3,69

Fuente: : Heras et al., 2008. Nota: certificados emitidos al cierre del ejercicio económico, es decir, a diciembre de cada año. IC PIB: Intensidad de certificación calculada como razón entre el porcentaje de participación en el número de certificados globales emitidos y el porcentaje de participación en el PIB mundial de 2005 medido en dólares corrientes (datos del Banco Mundial, excepto en el caso del PIB español y el de la CAV, calculado según datos del Eurostat y Eustat, respectivamente).

Cabe señalar que a partir de 1997 se produjo un crecimiento espectacular de las certificaciones, tanto en la CAV como, especialmente, en el resto del Estado: entre 1997 y 2005 el número de certificados se multiplicó por 5,6 en la CAV y por 11,1 en España, mientras que en conjunto en la Unión Europea el número de certificados se multiplicó por 2,5. Ese crecimiento tan acentuado posibilitó que la

CAV, con un 2,4 de intensidad de certificación –calculada en este caso en función del PIB aportado a la UE-27–, alcanzara una tasa mayor que cualquier país de dicha Unión, a excepción de Hungría (3,40), y por delante de países con una intensidad muy destacada tales como la República Checa (2,36) e Italia (2,23).

Figura 16. Evolución de la certificación ISO 9000 en la CAV en función de la dimensión de las empresas



Nota: CIVEX: Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco.

Fuente: Heras et al., 2008.

Por otra parte, tal y como se observa en la Figura 16, existía, para el período de tiempo considerado, una mayor proporción de plantas certificadas entre las empresas pequeñas, medianas y grandes de la CAV, mientras que, por el contrario, la proporción de plantas certificadas en las microempresas era claramente inferior a su presencia en el total de plantas de la CAV.

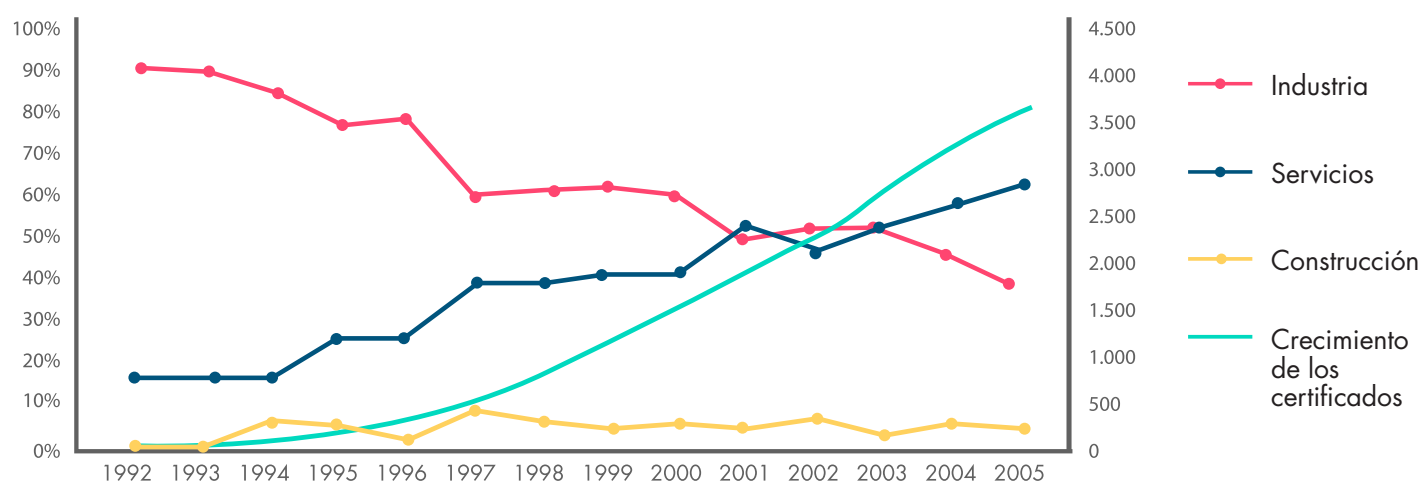
En lo que respecta a la distribución sectorial de la utilización del modelo ISO 9000, cabe señalar, tal y como se recoge en la Figura 17, que se produjo un cambio reseñable.

Si a principios de los noventa, el fenómeno de implantación y certificación de las normas ISO 9000 era un fenómeno mayoritariamente industrial, durante el transcurso de la década de los 90 se produjo un fuerte descenso en la participación de la industria en el conjunto de certificaciones, junto con un fuerte incremento de certificaciones en el ámbito de los servicios. Fue en 2001 cuando por primera vez hubo un porcentaje superior de certificados que pertenecían al ámbito de los servicios. De acuerdo a los datos

disponibles, en los años 2004 y 2005 se profundizó en la citada divergencia, de forma que para el año 2005 un 60% de los certificados en vigor correspondían al ámbito de los servicios, mientras que solamente un tercio de ellos correspondían al ámbito industrial.

Por otra parte, resulta mucho más complejo realizar un análisis descriptivo de la difusión del modelo de evaluación EFQM en la CAV, pues no se trata de un referente que esté orientado a la certificación, y, debido a ello, no existen registros unificados de empresas que aplican dicho modelo -con todo, cabe recordar que el modelo ISO 9000 también se puede implantar sin certificarse, aunque esta situación no suele ser muy habitual en la práctica, de acuerdo a la literatura. Así las cosas, tal y como se subraya en Heras et al. (2008) una forma para estimar la difusión del modelo de evaluación EFQM consiste en tratar de analizar la evolución de los diferentes reconocimientos otorgados con base en dicho modelo; por ejemplo analizando los reconocimientos concedidos por la propia fundación EFQM.

Figura 17. Evolución de la distribución de la certificación ISO 9000 en los sectores de industria construcción y servicios en la CAV (1992-2005)

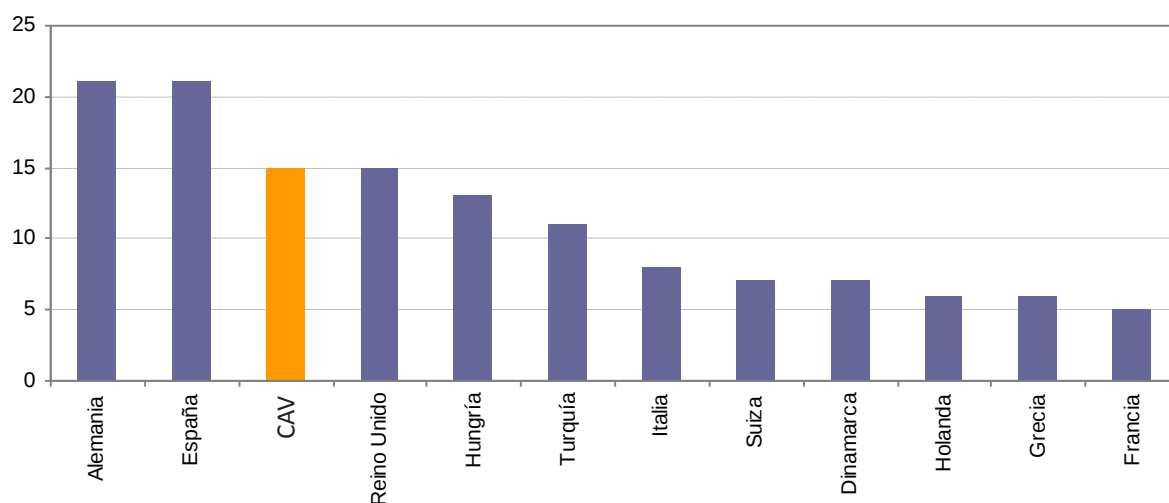


Fuente: Heras et al., 2008.

Así, tal y como se recoge en la Figura 18, en la CAV se produjo en el período de tiempo considerado una fuerte difusión del modelo EFQM, con una intensa concentración de reconocimientos EFQM de la Unión Europea. En efecto, en dicho periodo se concedieron en la CAV quince reconocimientos en todas las modalidades de los reconocimientos máximos de "Excellence Awards"; es decir, en las modalidades de "Excellence Award Winner", "Excellence Award Prize" y "Excellence Award Finalist", una cifra muy

destacable, si se tiene en cuenta que Alemania y España —considerándose los 15 reconocimientos de la CAV—, lideraban el ranking de estados de la UE-27 con mayor número de galardones con un total de 21 reconocimientos. La CAV igualaba el número de reconocimientos recibidos por el Reino Unido, y se situaría por delante de Hungría —con 13 galardones— y Turquía —con 11—, dos países en los que el modelo EFQM parecía haber experimentado también una fuerte difusión.

Figura 18. Distribución de reconocimientos "Excellence Awards" otorgados en la CAV y su contexto en el periodo 2000-2006 (ver también la Figura de la página 64)



Nota: se incluyen todas las modalidades de los "Excellence Awards". En el dato de España se incluyen también los reconocimientos de la CAV.
Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida directamente de las bases de empresas galardonadas de la EFQM y de Euskalit.

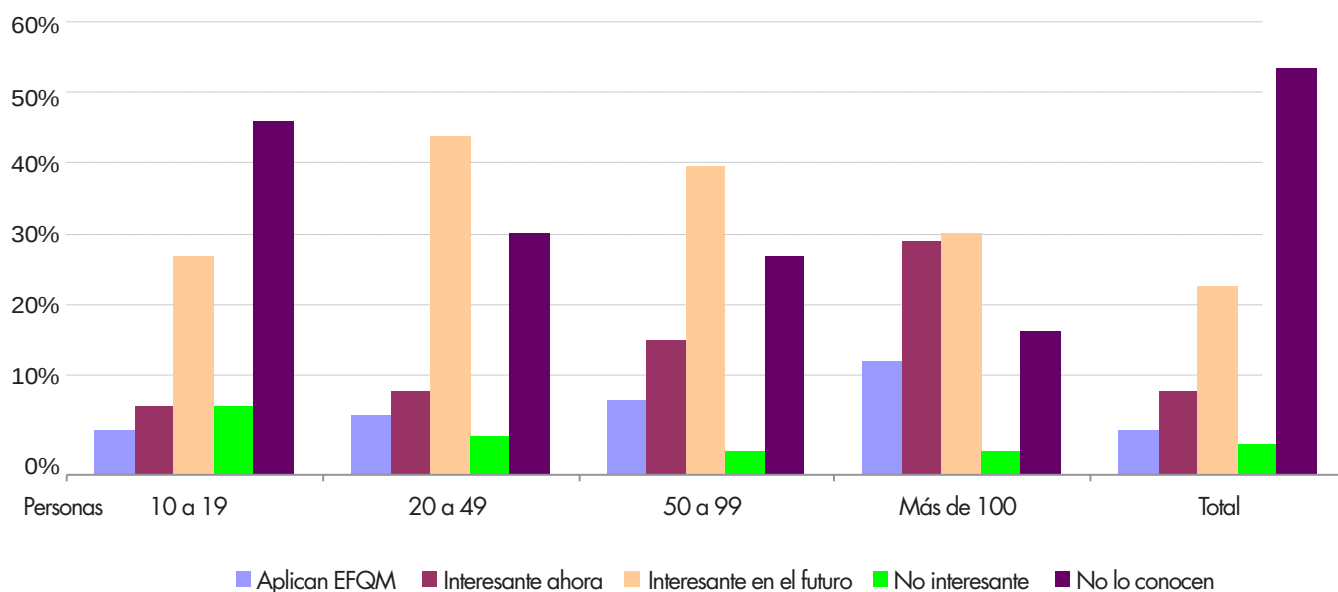
Estos logros ponen de manifiesto que en la CAV el modelo EFQM tuvo una difusión muy reseñable en el período de tiempo considerado, en gran medida debido a la actividad de promoción, difusión y formación llevada a cabo por Euskalit, y debido también a la labor de otros agentes emprendedores del conocimiento en dirección y gestión de empresas, tales como las empresas tractoras, las administraciones públicas y la nutrida red de personas evaluadoras externas, consultoras y otros colaboradores.

En esta mirada en perspectiva entendemos que resulta también interesante analizar, aunque sea brevemente, algunas de las características de las organizaciones de la CAV que han utilizado el modelo de referencia EFQM y han sido reconocidas por ello. Además de los reconocimientos internacionales de la Fundación Europea antes reseñados, se pueden analizar las características de las empresas de la CAV que han obtenido alguno de los reconocimientos a la Gestión de la Calidad y la Excelencia que Euskalit ha venido promoviendo. Así, en el período de tiempo considerado, se puede hacer referencia, por una parte, a la Q de Plata, destinada a premiar la labor de las organizaciones vascas que en evaluación externa realizada por el Club de Evaluación de Euskalit superan los 400 puntos del modelo de evaluación EFQM, y la Q de Oro, el Premio Vasco a la Calidad de Gestión, reconocimiento que se otorgaba

a las organizaciones que superaban los 500 puntos en las evaluaciones externas. Por último, cabe referirse a los Diplomas de Compromiso con la Calidad Total/Excelencia, el reconocimiento básico que Euskalit concedía a las organizaciones que se comprometían a realizar un plan de mejora de la gestión durante 3 años.

Analizados los resultados de la difusión de estos reconocimientos para el período 1992-2006, se constató que se trataba de empresas de una dimensión relativa grande, en especial en los casos de las empresas que habían obtenido los reconocimientos de primer nivel, si bien es cierto que también se han reconocido empresas de pequeña dimensión entre ellas. En lo que respecta a las empresas que habían recibido un Diploma de Compromiso, cabe señalar que la dimensión media de las empresas era de 258 personas empleadas, si bien la mediana de dicha distribución era de 49 personas. Como contrapunto a estos datos hay que reseñar que en el estudio publicado a finales de los 90 por la Dirección de Calidad y Recursos Humanos del Departamento de Industria, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, eran las empresas con una dimensión comprendida entre los 20-49 y 50-99 empleados los que mostraban un mayor interés con relación a la posible adopción del modelo EFQM.

Figura 19. Posición de las empresas de la CAV con relación al modelo EFQM

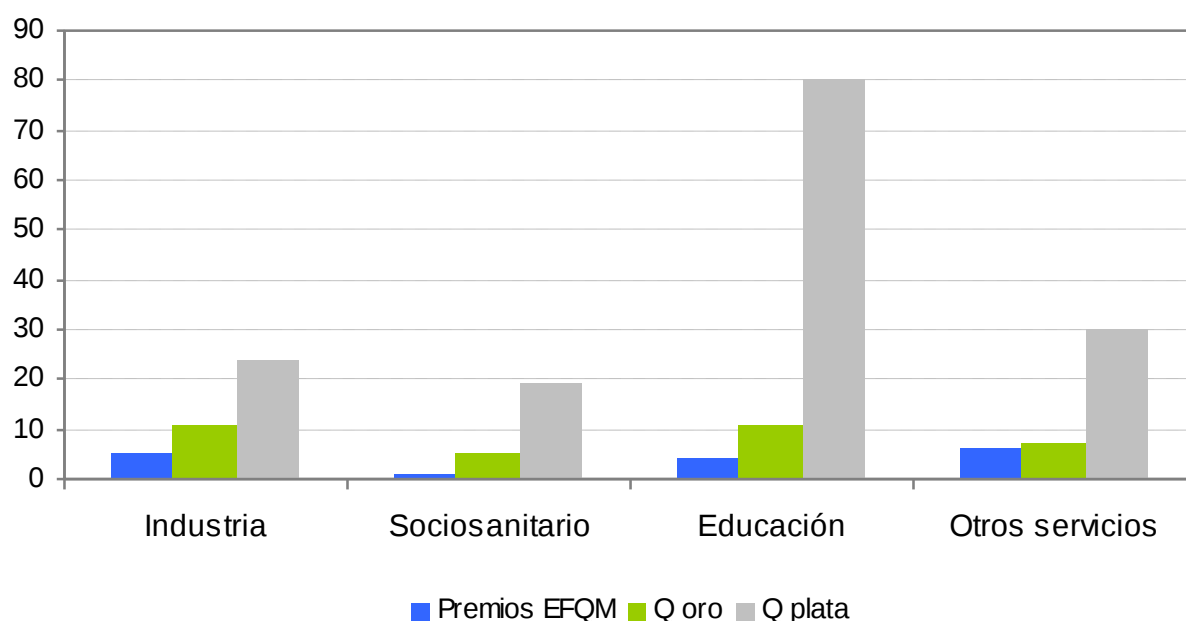


Fuente: Heras et al., 2008.

En lo que respecta a la difusión sectorial del modelo EFQM, en la Figura 20 se representa la distribución sectorial de las empresas que han obtenido todos los reconocimientos citados (es decir, tanto los autonómicos, como los europeos). En el caso de los premios de máxima categoría “Excelence Awards” recibidos por las organizaciones vascas en el período 1992-2006, destacaba el porcentaje importan-

te de reconocimientos obtenidos por organizaciones no-industriales. En concreto, del total de 16 reconocimientos obtenidos, tan solo 5 correspondían al ámbito industrial. Para el caso de los reconocimientos autonómicos la situación era también similar, dado que la mayor parte de ellos se centran en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el sector educativo.

Figura 20. Distribución del total de reconocimientos de la EFQM y los reconocimientos Q de oro y Q de plata otorgados en la CAV según su sector de actividad (1992-2006)

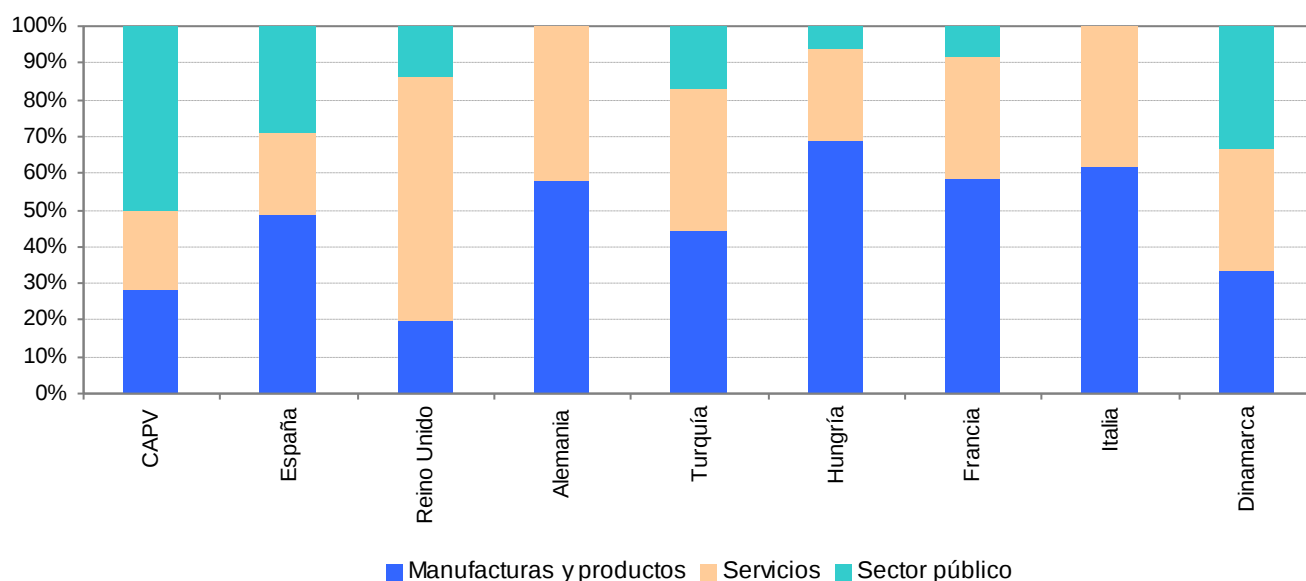


Fuente: Heras et al., 2008.

Analizada la difusión sectorial del modelo EFQM basada en los reconocimientos obtenidos en una perspectiva comparada, se observaba que la situación de la CAV era similar a la del resto de las Comunidades Autónomas del Estado —si se exceptuaba el caso de la distribución de reconocimientos otorgados en Cataluña—, puesto que en la mayor parte de ellas, los reconocimientos autonómicos basados en el modelo de evaluación EFQM se centraban también en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el sector educativo. En lo que respecta a la perspectiva europea se constataba que el total de los reconocimientos internacionales otorgados por la EFQM se habían centrado también de forma mayoritaria en el sector terciario o de servicios, con una fuerte presencia de las organizaciones pertenecientes al sector público, y siendo el peso de las organizaciones del ámbito industrial de menor importancia.

Ahora bien, si se compara en perspectiva la distribución sectorial de los reconocimientos “Excelence Awards” obtenidos en la CAV con la distribución sectorial total de dichos reconocimientos (Figura 21) o incluso con la distribución sectorial de dichos premios obtenida en los países que más reconocimientos de estas características han obtenido, se observa que en la CAV existía un peso de los reconocimientos procedentes del ámbito de la manufactura y la elaboración de productos —cercana al 30%— menor que el peso medio que dicha agrupación ostentaba en el total de reconocimientos de primer nivel —del 46,5%—, y mucho menor también que el peso medio de dicha agrupación para el resto de países con los que se establecía la comparación —que era del 49%.

Figura 21. Comparativa entre la distribución sectorial de reconocimientos "Excellence Awards" otorgados en los países líderes en reconocimientos y la distribución de reconocimientos en la CAV (1992-2006)

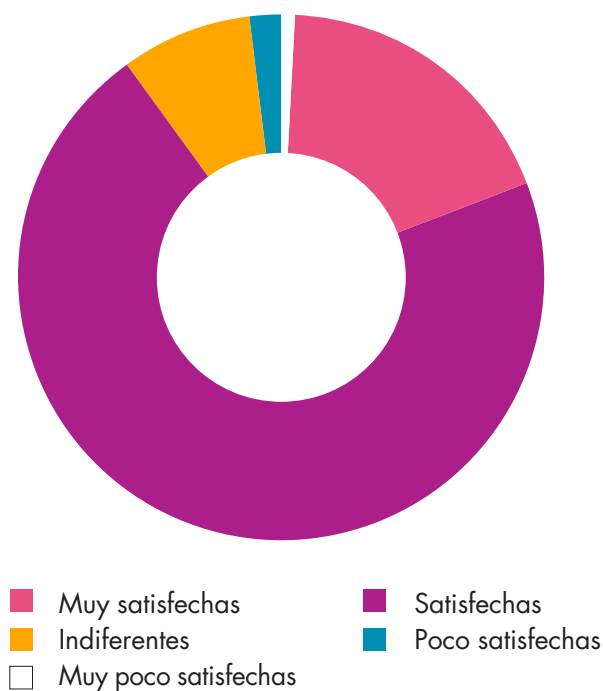


Fuente: Heras et al., 2008.

4.4. Resultados de la adopción de modelos de gestión relacionados con el paradigma de la Gestión de la Calidad en Euskadi (1999-2015)

Como queda dicho, el modelo ISO 9001 fue ampliamente utilizado desde finales de los 90 en la CAV, y al parecer con éxito y satisfacción. Así se constató al menos en un estudio en el que participaron 214 empresas de la CAV. Como se recoge en el Figura 22 las empresas vascas mostraban un grado de satisfacción muy elevado en lo que se refiere a las mejoras derivadas de la implantación de ISO 9000: en concreto, el 88,48% de las empresas encuestadas afirmaban estar satisfechas o muy satisfechas, y tan solo un 3,27% de las empresas encuestadas afirman estar poco satisfechas con la implantación y certificación del modelo.

Figura 22. Satisfacción de las empresas vascas con los resultados producidos por la ISO 9000 (2003)



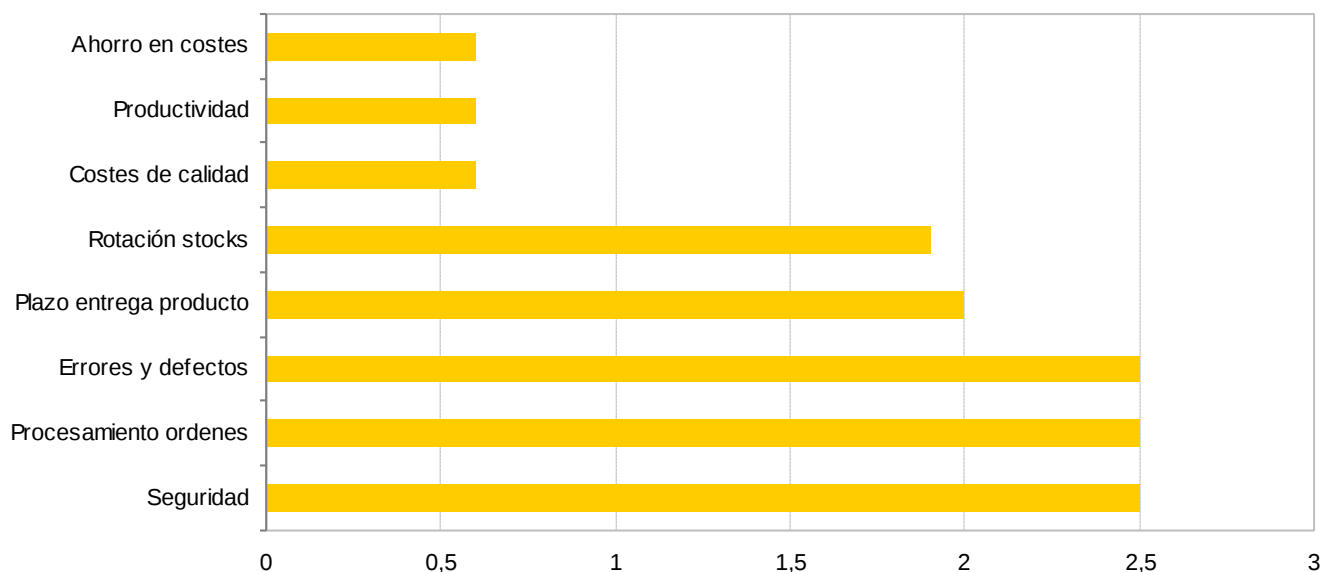
Fuente: Heras 2001.

Se constataba además que gran parte de las empresas insatisfechas habían implantado las normas ISO 9000 presionadas por sus empresas clientes: era la motivación principal del 45,83% de las empresas insatisfechas, mientras que para las empresas satisfechas el motivo principal fue el señalado tan solo para el 17,55% de las mismas.

De acuerdo al estudio llevado a cabo a finales de los 90, los principales resultados beneficiosos mencionados por las empresas vascas que adoptaron la norma ISO 9001 estaban relacionados con la definición y estandarización de los procedimientos de trabajo y con la definición clara de la responsabilidades y obligaciones en la empresa, mientras que los principales efectos externos se relacionaban con la mejora de las relaciones con las empresas cliente y la posibilidad de poder acceder a nuevos mercado.

En el estudio tipo Delphi llevado a cabo en 2003 en el que participaron 27 profesionales y especialistas de la CAV relacionados con la Gestión de la Calidad (personas directivas de empresas, consultoras, auditoras, especialistas académicas, evaluadoras de Euskalit y miembros de Euskalit y del Cluster del Conocimiento), se obtuvieron unos resultados similares. En opinión de los panelistas (ver Figura 23), las normas ISO 9000 contribuían, sobre todo, a disminuir los errores y defectos. Se subrayaba el hecho de que contribuían a establecer una sistemática de trabajo. Por otro lado, personas expertas señalaron que también resultaba de interés referirse a la incidencia de la aplicación de los Sistemas de Calidad sobre la mejora de la calidad de los productos y servicios. Aunque tanto en las circulaciones del panel como en las entrevistas realizadas posteriormente, se observó que existían opiniones muy diferenciadas respecto a este punto.

Figura 23. Resultados de la ISO 9000 sobre las operaciones (2003)

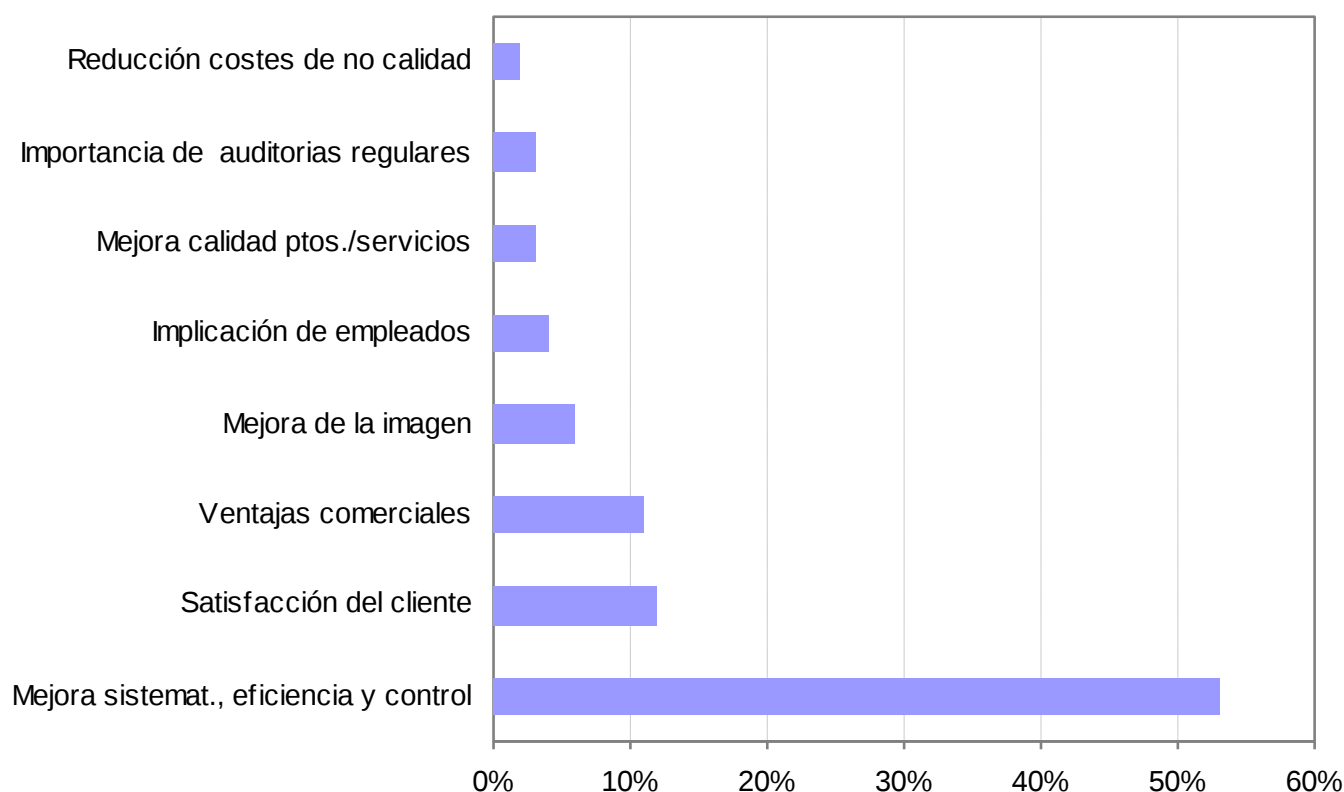


Fuente: Heras et al., 2008.

En un estudio empírico en el que participaron 107 personas evaluadoras de Euskalit con experiencia en la evaluación del modelo EFQM en organizaciones de la CAV (Heras et al., 2008) se obtuvieron resultados similares. En concreto, tal y como se recoge en el Figura 24 en opinión de las personas encuestadas, la implantación

de la norma ISO 9001 tiene como principal resultado la mejora de la sistematización de las actividades que se desarrollan en las empresas, la mejora de la eficiencia y el control interno, la mejora en la toma de decisiones y la consecuente reducción de la improvisación.

Figura 24. Principales resultados de la implantación de ISO 9001
(opinión de las personas encuestadas a las preguntas abiertas) (2007)



Nota: porcentaje de respuestas que señalaron el factor señalado, o un factor similar al señalado, como uno de los tres resultados más importantes de la implantación de ISO 9001.

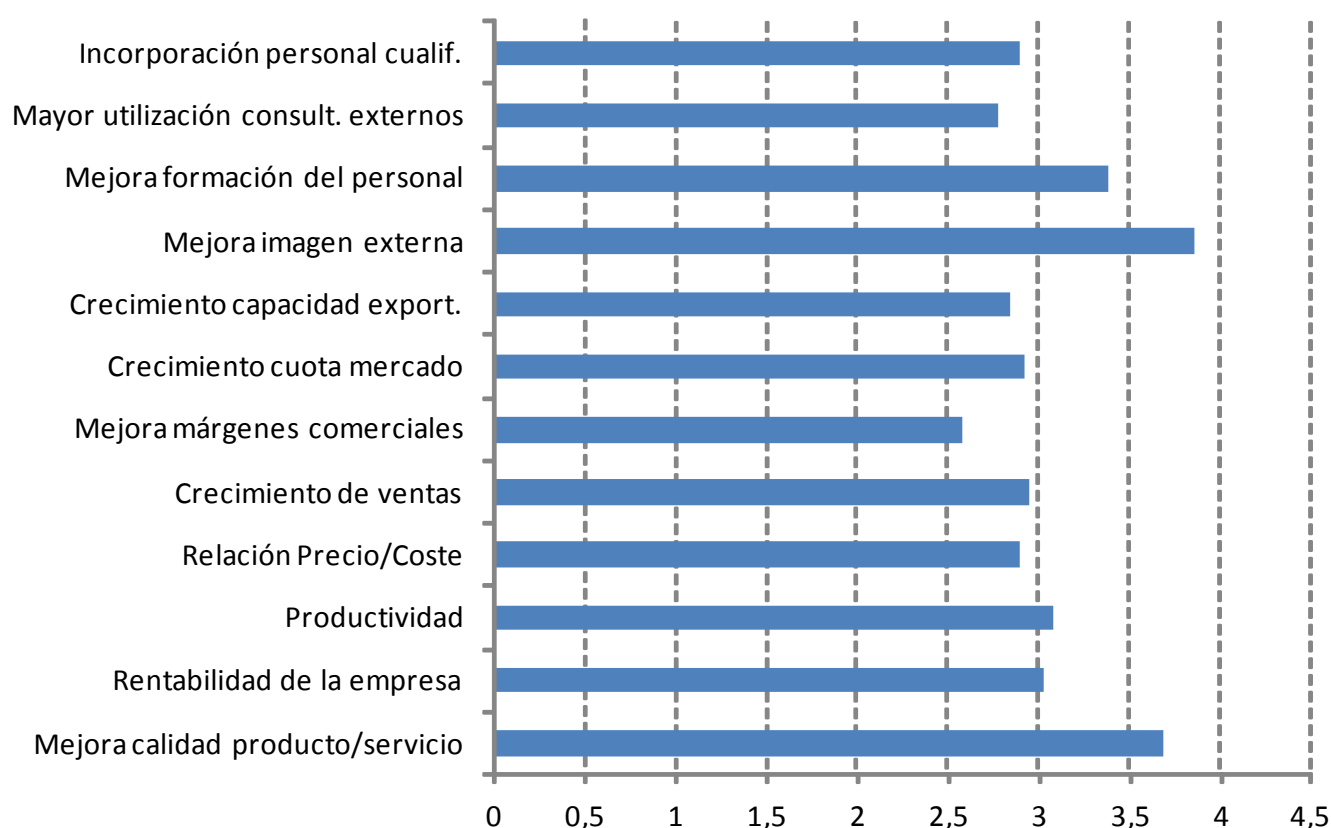
Fuente: Heras et al., 2008.

Más de la mitad de las respuestas recibidas en la pregunta abierta del cuestionario —en la que se preguntaba sobre los tres resultados principales de la implantación de la norma—, hacían referencia a estas cuestiones, o a otras muy similares. En segundo lugar, aunque a gran distancia, se hacía referencia a la satisfacción, garantía o confianza otorgada al cliente y, con una presencia muy similar, a las ventajas comerciales y competitivas relacionadas con la capacidad de acceder a nuevos mercados o a nuevos clientes, y, en cuarta posición, el resultado externo relacionado con la mejora de la imagen de la empresa. Destaca el escaso valor comparativo otorgado

por la muestra encuestada a factores como la reducción de los costes de calidad o a la mayor implicación o mentalización en el trabajo de las personas empleadas de las empresas.

En 2011 se realizó un estudio complementario al realizado una década antes sobre los resultados de la adopción de ISO 9000 en las empresas vascas (ver al respecto, Allur et al., 2014), de cara a tratar de analizar los beneficios experimentados a largo plazo; en este nuevo estudio participaron 110 de las 214 empresas encuestadas en 1999.

Figura 25. Principales beneficios de la implantación de ISO 9001 (2011)



Fuente: elaboración propia.

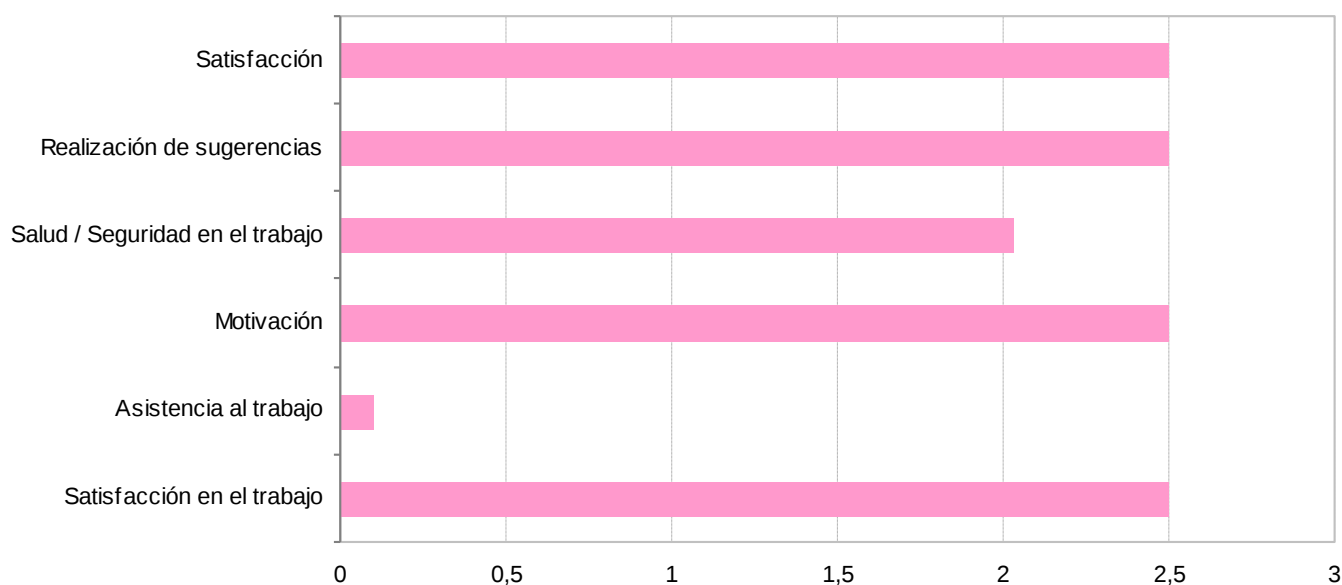
Tal y como queda de reflejo en la Figura 25, los beneficios o resultados mejor valorados (en una escala Likert 1-5) por las empresas consultadas fueron la mejora de la calidad de su producto/servicio, la mejora de la formación del personal y las mejoras de la productividad y rentabilidad de las empresas.

En cuanto a los resultados de la adopción del modelo EFQM, las personas expertas consultadas en el estudio de 2003 señalaban que la utilización del modelo de evaluación EFQM contribuía a reducir no-conformidades, a que se generara un ahorro de costes y un incremento

en la seguridad de las operaciones, que, en definitiva, contribuía a una disminución de los errores y defectos producidos.

Asimismo, estas personas subrayaban, con un nivel de consenso muy elevado, que la adopción del modelo EFQM influía de forma notable en resultados positivos relacionados con la motivación y satisfacción de las personas empleadas (Figura 26). Asimismo, existió un grado de consenso muy elevado al señalar la importancia de la implantación de los modelos sobre la imagen de calidad de la empresa en el mercado.

Figura 26. Efectos de la implantación del modelo EFQM sobre las personas empleadas (2003)



Fuente: Heras et al., 2008.

Análogamente, en opinión de los y las 107 miembros del Club de Evaluación de Euskalit que participaron en el estudio de 2007 (Figura 27) la utilización del modelo de evaluación EFQM influía, como resultado o beneficio principal, en la mejora de la visión de conjunto de la empresa, la mejora de la eficiencia y el control interno de la empresa, la mejora en la toma de decisiones, o en otros beneficios muy similares.

En segundo lugar, se subrayaba el efecto en una mayor implicación o mentalización en el trabajo de las personas empleadas, en la mejora del trabajo en equipo y el liderazgo compartido, así como en la mejora de la comunicación y de la motivación. Se destacaba, en definitiva, la influencia angular del modelo en los aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Destacaba, en sentido contrario, que prácticamente ninguna de las personas consultadas hiciera alusión al efecto de la utilización del modelo en la mejora de la calidad de los productos y los servicios ofertados por las empresas, así como la reducida frecuencia en la que se hacía referencia al efecto de la utilización del modelo en la imagen de la empresa, en la satisfacción de las empresas cliente o de otros grupos de interés de la empresa y, asimismo, en la mejora de los beneficios económicos.

A modo de apunte final cabe mencionar que en la literatura académica e institucional –porque también las con-

sultorias y otras organizaciones se han prodigado en este ámbito– además del análisis de los resultados y beneficios de los principales modelos de Gestión de la Calidad basados en las encuestas y entrevistas a personas directivas, se han analizado estos efectos por otros medios. La cuestión es que al tomar como base las opiniones de las personas directivas de las empresas involucradas en el proceso de implantación sobre los efectos del propio proceso, los resultados pueden tener cierto sesgo, debido a que quienes aportan la información pueden tener cierto interés en sobrevalorarla.

Por todo ello, otra línea de trabajos de la literatura especializada ha tratado de evaluar la incidencia de la Gestión de la Calidad en los resultados de la empresa a través del uso de datos o indicadores procedentes de registros; por ejemplo, bases de datos comerciales de información económica y financiera (ver al respecto, por ejemplo, Heras et al., 2002 y Heras et al., 2008).

Tal y como se señala en Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013), esta línea de trabajo tampoco se encuentra exenta de problemas. Se podría hacer referencia, entre otros, a la propia *calidad* de los datos utilizados (nos referimos a los problemas intrínsecos de los indicadores utilizados pero también a la validez de los datos recogidos en las bases de información), o a los problemas de endoge-

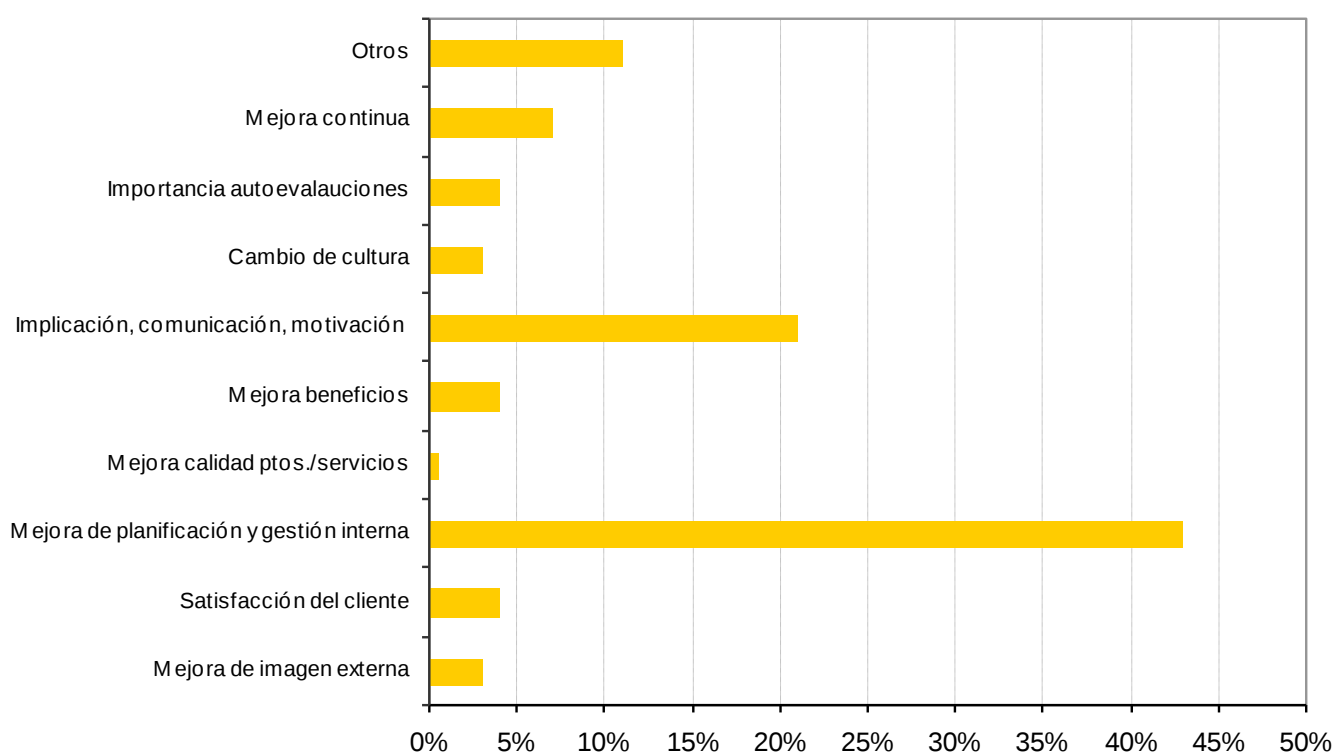
neidad y causalidad que en demasiadas ocasiones se obvian, entre otros.

Por ejemplo, en algunos estudios que han analizado y constatado la correlación positiva entre la certificación ISO 9000 y los resultados económicos positivos de las empresas -algunos de ellos realizados en la CAV-, se ha constatado que más que un *efecto tratamiento* debido a la implantación y certificación de ISO 9000, parece detectarse sobre todo un *efecto selección*, en el sentido de que son las empresas con mayor eficiencia y capacidad competitiva, medida en términos de rentabilidad

económica y de crecimiento de ventas, las que muestran una mayor propensión a la certificación.

Con todo, y a pesar de las claras limitaciones de este tipo de estudios, en las tres últimas décadas se han difundido y publicitado este tipo de estudios por algunos agentes para tratar de “demostrar”, con la vitola de lo “científico”, las supuestas bondades de la implantación y adopción de los diferentes modelos de Gestión de la Calidad -en especial de ISO 9000 y del modelo EFQM-, o bien para denostarlos (algo que fue muy común en los 90 en los EE.UU.), una característica muy propia de los discursos

Figura 27. Principales resultados de la utilización del modelo EFQM (opinión de las personas encuestadas a las preguntas abiertas) (2007)



Fuente: Heras et al., 2008.

que tratan de legitimar o deslegitimar la validez de los diferentes programas de mejora de la gestión, según destacan las personas que estudian las modas en la gestión analizadas ya con anterioridad.

Por último, cabe señalar que los estudios académicos más recientes de la literatura que han analizado los resultados

de la adopción de los modelos de gestión más relevantes asociados al paradigma de la Gestión de la Calidad, han abordado dicho estudio en una perspectiva más compleja. Estos estudios subrayan la necesidad de analizar en detalle cómo se produce la interiorización organizativa de estos modelos de gestión.

En la CAV se han llevado a cabo algunos estudios en esta línea (ver por ejemplo al respecto, Heras-Saizarbitoria, 2011 y Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2015). De las evidencias obtenidas en estos estudios se constata que si el proceso de adopción de ISO 9000 se analiza desde una perspectiva que considera la opinión de los distintos grupos de interés internos de las empresas (dirección, mandos intermedios y resto de plantilla, entre otros), dicho objeto de estudio se configura en un complejo proceso, que difícilmente cuenta con una pauta de adopción y con unos resultados tipo obtenidos de dicha adopción homogéneos.

Así, se constata la existencia de realidades muy heterogéneas en la adopción de ISO 9000 en su estudio llevado a cabo en el País Vasco. Algunas empresas, aunque pertenecen a sectores de actividad muy dispares y con estructuras organizativas, recursos y necesidades también muy distintas, comparten el perfil de empresas donde la interiorización de ISO 9000 ha sido elevada y los resultados obtenidos han sido también relevantes. Por el contrario, en otras organizaciones las adopciones tienen un claro carácter simbólico o ceremonial, con una clara disociación organizativa entre la estructura formal que se adquiere con la adopción del modelo y las prácticas cotidianas del día a día en las empresas; los resultados, en estos casos, como resulta previsible, no son positivos o al menos no todo lo positivos que se pudiera esperar.

4.5. Situación de las empresas industriales vascas en el ámbito de la Gestión Avanzada (2012)

Este informe se realizó con el doble objetivo de analizar cuál era la situación de las empresas industriales vascas en cuanto a su nivel de gestión y, por otra parte, analizar si existía relación entre el grado de avance en gestión y la situación de las empresas, en un contexto de crisis como el que se vivió en el momento en el que se realizó el informe. Así, con la colaboración de 228 personas pertenecientes al Club de Evaluación de Euskalit se realizaron entrevistas de más de 2 horas de duración a representantes de una muestra aleatoria de

111 empresas, extraídas del Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco. Se trataba de empresas industriales ubicadas en la Comunidad Autónoma Vasca con una plantilla superior a 25 personas.

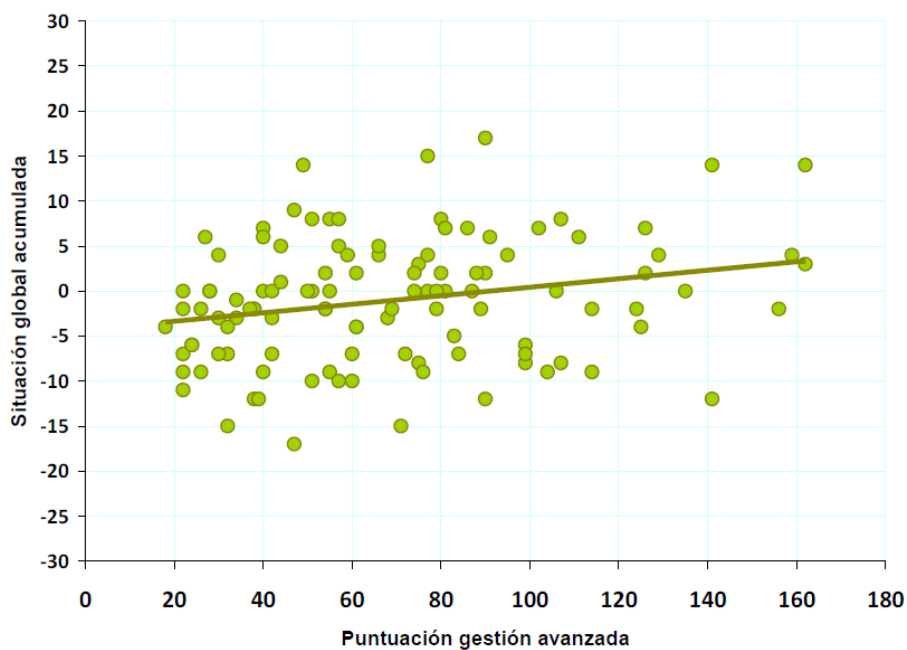
Los 6 elementos que conformaban el cuestionario de diagnóstico eran: estrategia, clientes, personas, innovación, compromiso con la sociedad y resultados. Y en cuanto a la situación de la empresa, las personas del Club de Evaluación preguntaron a las entrevistadas acerca de la situación en 4 aspectos significativos:

- Evolución de la plantilla
- Evolución de los beneficios empresariales
- Situación global de la empresa
- Situación con respecto a otras empresas del sector

Las principales conclusiones obtenidas en este informe fueron las siguientes (Euskalit, 2012):

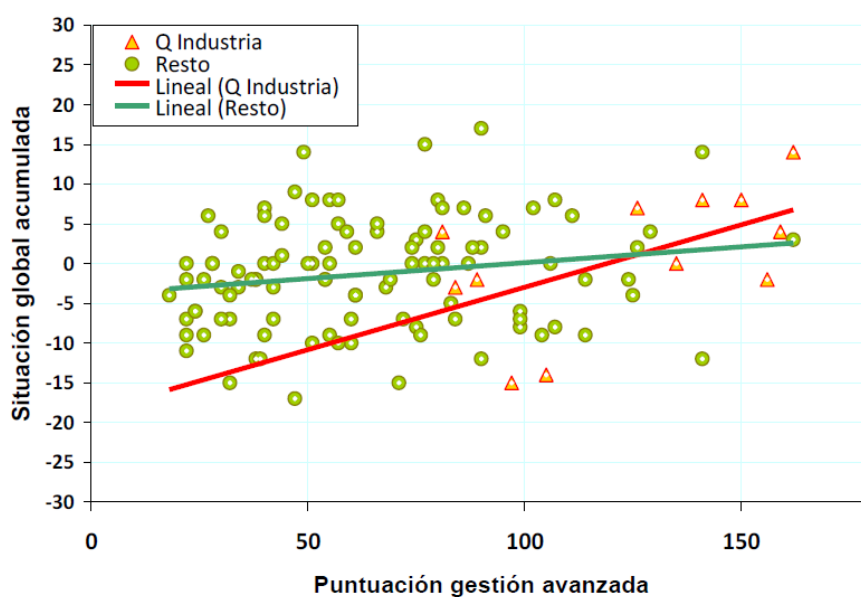
- Existe una correlación positiva, si bien débil (el coeficiente de correlación r de Pearson muestra un valor de 0,24) entre el nivel de gestión de las empresas y su situación (ver Figura 28). En términos generales, las empresas con sistemas de gestión más avanzados contaban con una mejor situación empresarial que las menos avanzadas.
- Se evidenciaron diferencias significativas en el grado de desarrollo de los elementos más avanzados (clientes y estrategia) frente a los menos desarrollados (compromiso con la sociedad y personas)
- El nivel de gestión de las empresas pequeñas era menos avanzado que el de las empresas de mayor dimensión.
- Las empresas industriales que en los años previos al de la realización del informe habían obtenido los reconocimientos Q de plata o Q de oro a su gestión, disponían de unos sistemas de gestión más avanzados y su situación empresarial era mejor que la del global de empresas industriales (ver Figura 29).

Figura 28. Análisis de la relación entre la gestión avanzada y la situación de las empresas industriales



Fuente: Euskalit (2012).

Figura 29. Análisis de la relación entre la gestión avanzada y la situación de las empresas para las empresas industriales con reconocimientos (Q de plata o Q de oro) y sin reconocimientos



Fuente: Euskalit (2012).

4.6. Innovación organizativa y competitividad empresarial en las empresas de la CAV (2015)

En este breve apartado se sintetizan los principales resultados de un estudio llevado a cabo de forma conjunta por Euskalit y Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad. En este trabajo se analiza el impacto de la innovación organizacional en la competitividad empresarial de las empresas vascas.

El estudio toma como referencia el concepto de innovación organizacional, un término ambiguo y sin un único marco conceptual que permita su comprensión, tal y como lo subrayan los y las autoras del estudio (Alcalde *et al.*, 2015). En efecto, la innovación organizacional o administrativa, ha sido objeto de atención y análisis en la literatura sobre la gestión de empresas, pero sin un consenso básico sobre su alcance y medición. Tal y como se recoge en el mencionado estudio, la tercera edición del Manual de Oslo publicado por la OCDE estableció una versión más inclusiva del concepto de innovación, de forma que por primera vez hizo referencia a la innovación organizacional como un tipo de innovación (junto con la innovación de producto, de proceso y de comercialización o marketing), proponiendo a su vez una definición para dicho término: la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (Alcalde *et al.*, 2015).

Tomándose esta definición como punto de partida, el citado estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la innovación organizativa en el desempeño económico de las pymes vascas. Para tal fin, en el estudio se desarrollan y elaboran una serie de indicadores significativos de innovación organizativa y competitividad empresarial y se recogen los resultados de un estudio piloto exploratorio realizado en seis pymes vascas, con base en una metodología cualitativa de recogida de información (entrevistas en profundidad).

De cara al desarrollo de los mencionados indicadores significativos de innovación organizativa, los y las autoras del estudio señalan que en principio todos los elementos considerados en el Modelo de Gestión Avan-

zada diseñado por Euskalit pueden considerarse como innovaciones organizativas, siempre que supongan la implantación de nuevos métodos organizativos para la empresa, que no hayan sido utilizados nunca antes en la empresa. Una vez analizados cada uno de los elementos, con el fin de hacer operativos los casos de estudio seleccionados, los indicadores seleccionados fueron los siguientes:

- Estrategia Planes y Despliegue de Objetivos
- Actividades sistemáticas con Clientes
- Mejora Continua y Procesos
- Gestión de Alianzas y Proveedores
- Personas (Comunicación Participación, Competencias)
- Vigilancia Tecnológica
- Vigilancia Competitiva
- Gestión de Riesgos

Por otra parte, los indicadores de desempeño competitivo empresarial seleccionados fueron los siguientes; por un lado, los indicadores de resultado, que reflejan los logros de la empresa que aseguran su sostenibilidad, entre los que se seleccionaron los siguientes:

- Indicadores de cuota de mercado
 - Cuota de Mercado
 - Ventas/Oportunidades
- Indicadores económicos
 - EBITDA Margen Bruto
 - Facturación /Beneficio
 - Ventas
 - Facturación Internacional

Y por otro lado, cabría hacer referencia a los indicadores de desempeño intermedio, que son definidos como los indicadores que no expresan por sí los resultados de la empresa, pero expresan los logros de la misma en una serie de aspectos como la innovación, la internacionalización y otros que son importantes para llegar a esos resultados (Alcalde *et al.*, 2015). Entre estos se incluyen los siguientes:

- Indicadores de productividad
 - Costes de no Calidad
 - Producción Toneladas/hora
 - Facturación por persona

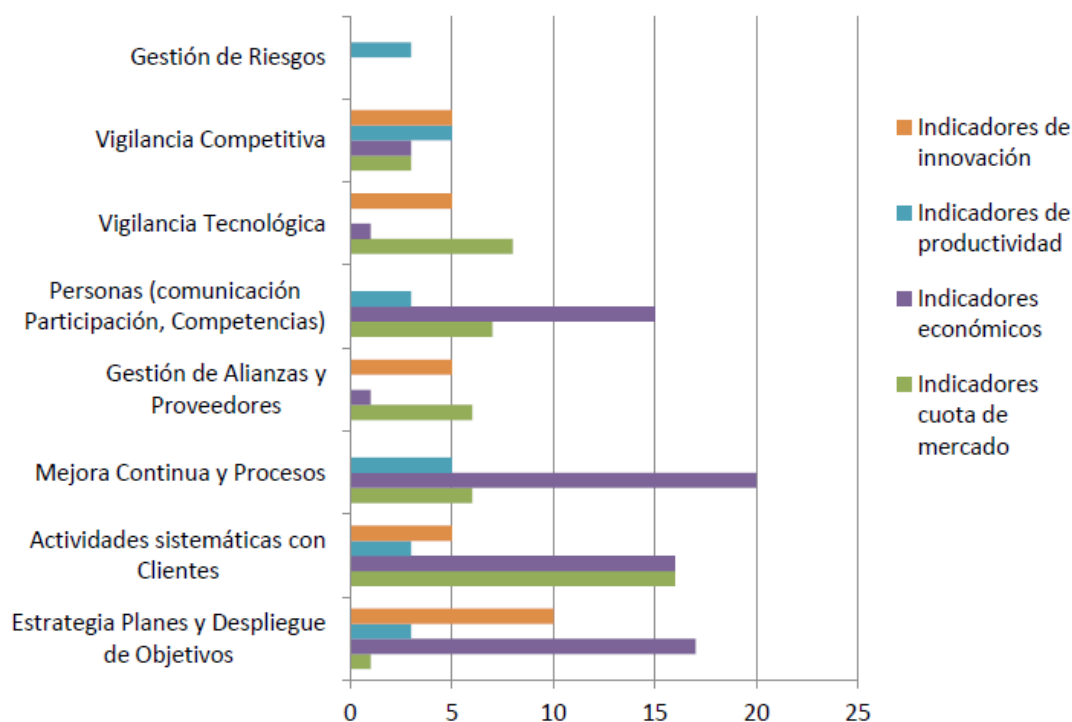
- Indicadores de innovación
 - Ventas de productos nuevos
 - Cumplimiento PMP

Como queda dicho, en el mencionado estudio se trató de identificar la relación existente entre los indicadores significativos de innovación organizativa y los indicadores de competitividad empresarial para seis casos particulares de pymes vascas con diferentes grados de

compromiso en lo que respecta a la adopción del Modelo de Gestión Avanzada.

Este estudio ha permitido realizar una primera aproximación dentro del análisis de la relación entre innovación organizativa y competitividad empresarial. Aunque parece precipitado definir una serie de conclusiones, sí que se puede comenzar a hablar de indicios o conclusiones pre-eliminables.

Figura 30. Intensidad de las correlaciones entre innovación organizativa y competitividad empresarial



Fuente: Alcalde et al., 2015.

En la Figura 30 se cuantifica la intensidad de la correlación entre indicadores de acuerdo al número de respuestas que respaldan dichas correlaciones en opinión de las personas entrevistadas. Se constata que la correlación más intensa se establece entre aspectos organizativos relacionados con la “Estrategia”, las “Personas”, la “Mejora continua y procesos” y las “Actividades sistémicas con clientes” e indicadores de competitividad empresa-

rial relacionados con indicadores de cuota de mercado, e indicadores económicos, entre todas las variables analizadas. Con todo, Orkestra y Euskalit entidades autoras, subrayan que las conclusiones del estudio exploratorio son indicios preliminares que necesitan un estudio futuro de carácter más exhaustivo que permita cuantificar las diferentes variables de forma más rigurosa.

4.7. Impacto de la utilización del modelo de EFQM en Osakidetza (2016)

Se trata del estudio titulado *“Impacto de la implantación de EFQM en Osakidetza”* publicado en 2016 (Matthies *et al.*, 2016). Tras más de quince años del inicio de la apuesta por los principios de la Gestión de la Calidad Total y la utilización del Modelo de Excelencia EFQM en Osakidetza, se plantea la pertinencia de estudiar y analizar en profundidad cuál ha sido el impacto real de toda esta labor. Para tal fin, se diseña un estudio con unos objetivos específicos detallados recurriendo a una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa. Los objetivos específicos establecidos por los y las autoras del estudio son los siguientes (Matthies *et al.*, 2016): 1) Relacionar el grado de progreso en la utilización del Modelo EFQM con la evolución de los indicadores de resultado; 2) Detectar el impacto derivado de la utilización de EFQM y sus herramientas/metodologías a partir de la percepción de los diferentes profesionales de los centros; 3) Analizar si existen diferencias en la valoración de la utilidad del modelo y sus herramientas entre directivos, mandos intermedios y profesionales de base de Osakidetza; 4) Identificar estrategias que hayan demostrado ser efectivas con relación a la utilización del Modelo EFQM en las organizaciones de Osakidetza.

Para tratar de contrastar los objetivos planteados se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida y análisis de información. En lo que respecta a las técnicas cuantitativas, cabe referirse a la utilización de la información proveniente de las encuestas de satisfacción a pacientes y plantilla de Osakidetza, con muestras representativas de cada centro. Los resultados de dichas encuestas se analizan tomando en consideración determinadas características de las organizaciones que ofrecen servicios a dichos pacientes y que integran a las personas empujadas. Así, se tratan de analizar posibles diferencias estadísticamente significativas en los resultados de satisfacción entre organizaciones con un grado distinto de reconocimiento relacionado con la utilización del modelo EFQM. Más en concreto, se analizan posibles diferencias significativas entre los centros de Osakidetza que habían superado un nivel Q de oro de excelencia frente a la

de los centros ‘sin Q’. Las unidades de estudio fueron 27 de las 30 organizaciones de servicio de Osakidetza y el período de estudio abarcó desde diciembre de 1999 hasta diciembre de 2010. Por último, en lo que respecta al estudio cualitativo, cabe señalar que este se centró en la realización de cinco grupos de discusión en los que participaron personas directivas, mandos intermedios y profesionales de base de Osakidetza; estos grupos de discusión se realizaron en 2010. Asimismo, se utilizaron también las memorias EFQM elaboradas por los centros objeto de estudio con motivo de la solicitud de evaluación externa, y se tuvo en cuenta la disponibilidad de información a través de la herramienta corporativa de Osakidetza denominada “Cuadro de mando” para tratar de estudiar el impacto derivado de la utilización del modelo EFQM y sus herramientas y metodologías asociadas en ciertos resultados clave de las organizaciones objeto de estudio.

En lo que respecta a los resultados cuantitativos, cabe señalar que no se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en la percepción de las entidades cliente de las organizaciones analizadas, es decir, de sus pacientes y usuarias, entre organizaciones con Q de oro y organizaciones sin Q para aspectos tan diversos como la satisfacción con la asistencia, el trato, la información suministrada, la limpieza de las instalaciones o la coordinación. En el análisis de los resultados de la satisfacción de personal empleado de los dos tipos de organizaciones considerados (es decir, los que contaban con reconocimiento Q de oro y los que no contaban con dicho reconocimiento), sí que se constataron algunas diferencias estadísticamente significativas. En concreto, en el ciclo de pasación de encuestas de 2001-2003 se constataron diferencias significativas positivas en los resultados de las organizaciones con reconocimiento para la dimensión “medios técnicos”; en el ciclo 2004-2006 se constataron diferencias en el mismo sentido para las dimensiones “seguridad”, “formación”, “medios técnicos”, “comunicación”, “dirección” y “política”; en el ciclo 2007-2008 para las dimensiones “formación” y “comunicación”; y por último, en el ciclo 2009-2010 se constataron diferencias para las dimensiones “formación”, “medios técnicos”, “comunicación” y “política”. Por último, en lo que respecta al impacto de la utilización del modelo EFQM en los Resultados Clave de las organizaciones no se concluyó que la obtención de algún tipo de Q tuviese implicaciones en ellos, excepto para el ítem

“% cancelaciones debidas al centro” para un período de tiempo determinado (en concreto, para el período 2004-2006).

Si se tienen en cuenta los resultados del estudio cualitativo, cabe señalar que de acuerdo a las personas consultadas los resultados del impacto de la utilización del modelo EFQM fueron destacadamente positivos para determinadas dimensiones tales como los de “Formación”, “Comunicación” y “Dirección y Política”. De dicho análisis cualitativo también se evidenció una mejora en la accesibilidad de los y las líderes, así como una mejora en la posibilidad de realizar críticas y aportaciones.

4.8. Una breve mirada a la situación actual relativa a la difusión de modelos y herramientas para la gestión tradicionales (2018)

En este apartado se recogerán a continuación los resultados de un breve trabajo de campo llevado a cabo con las empresas medianas y grandes de la CAV en enero de 2018.

En concreto, se analizó el caso de las 405 empresas vascas medianas y grandes que de acuerdo al CIVEX, Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco, cumplían el criterio de personas empleadas establecidos por la UE para ser clasificadas como tales (es decir, en el caso de las empresas grandes, con 250 o más personas; y en el caso de las medianas, de 50 a 249 personas). De esas 405 empresas 312 eran empresas medianas, mientras que las 93 restantes eran grandes.

Somos conscientes de que el hecho de limitar el análisis al total de empresas medianas y grandes deja de lado al porcentaje más elevado de empresas, es decir, a las empresas pequeñas (entre 10 y 49 personas) y a las microempresas (las de menos de 10 personas). Pero dadas las limitaciones existentes de cara a realizar este trabajo y dado también el hecho de que los estudios

previos de SPRI de los 90 se centraron, asimismo, en este segmento de la población de empresas vascas, se adoptó esta segmentación. Además, se ha de tener en cuenta el hecho de que son estas empresas las que realizan una mayor labor tractora en lo que se refiere a la actividad de difusión de modelos y herramientas para la dirección y gestión.

Se trata de una breve mirada llevada a cabo desde la perspectiva de los grupos de interés o *stakeholders* externos de dichas organizaciones, con base en su información corporativa disponible para el público en general, bien a través de las páginas web, bien por otros medios, tales como folletos de información corporativa, informes de situación, informes corporativos y similares.

Obviamente, con esta metodología de recogida de información es previsible que se obtengan unos resultados distintos a los que se podrían obtener mediante una consulta directa a las empresas, aunque con sus aspectos positivos y negativos en cuanto a las posibles distorsiones. Por ejemplo, para el caso concreto de la definición de la misión, la visión y los valores de las empresas, tal y como lo subrayan Planellas y Muni (2015), dicha definición constituye el núcleo central de la dirección estratégica de las organizaciones, y su comunicación al conjunto de los grupos de interés externos de las organizaciones podría entenderse como una evidencia de su interiorización organizativa.

En la Figura 31 se recogen algunos resultados del estudio llevado a cabo, en función de la dimensión de las organizaciones analizadas. Tal y como se puede observar en dicha Figura, la definición de la misión, la visión y los valores de las empresas es una actividad relativamente extendida entre las empresas medianas, y con un grado de extensión muy elevado entre las empresas grandes, en especial en las mayores de 500 personas, entre las que más del 80% de las organizaciones realizan este tipo de formulación. Se observa que esta orientación a la Dirección estratégica aumenta claramente según se incrementa la dimensión de la empresa.

Figura 31. Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión en función de la dimensión de las empresas vascas analizadas

	50-100 personas	101-250 personas	251-500 personas	Más de 500 personas
Definición de misión, visión y valores	46,79%	50,64%	58,33%	80,55%
Excelencia según EFQM	2,56%	3,85%	6,25%	16,77%
Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	69,23%	70,51%	79,16%	94,45%
Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001	49,36%	59,61%	79,16%	94,45%
Modelos y herramientas asociados a la RSC	20,51%	34,61%	41,66%	63,89%

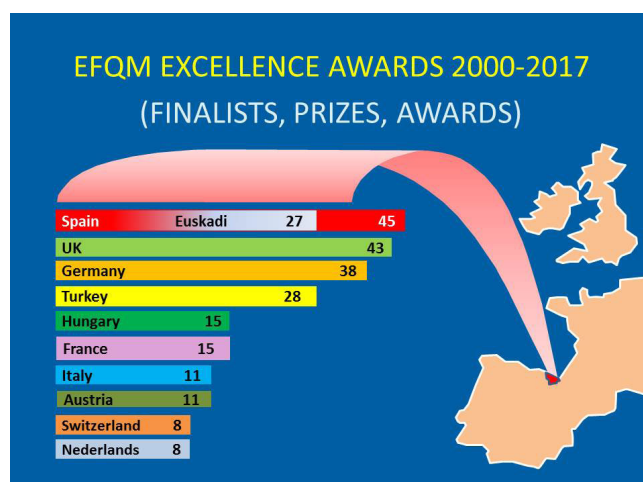
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la implantación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad conforme al estándar internacional de referencia ISO 9001, cabe señalar que su difusión es todavía más notable. En una línea muy similar, la implantación y certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental conforme al estándar internacional ISO 14001 resulta notable, y su adopción crece también conforme aumenta la dimensión de las organizaciones objeto de estudio.

El caso de la adopción del modelo EFQM es distinto, puesto que, de acuerdo a las evidencias obtenidas, su difusión entre las organizaciones vascas es mucho menor; aunque se han de establecer ciertas cautelas en la interpretación de estos datos. Por una parte, esta cuestión probablemente puede estar muy influenciada por la metodología de recogida de información utilizada en el estudio de 2018. En efecto, en la mayor parte de los casos la utilización del modelo EFQM es comunicada por las empresas cuando existe algún tipo de reconocimiento (autonómico, estatal o europeo). Por otra parte, se ha de tener en cuenta que, dadas las características de su personalidad jurídica, en el CIVEX no se incluyen muchas organizaciones del ámbito educativo y sociosanitario que, tal y como se ha analizado en los apartados previos, se han caracterizado por su propensión a la utilización del modelo de evaluación para la excelencia EFQM. Lo que sí que parece claro, si se analiza la difusión alcanzada por el modelo EFQM tomando en cuenta

los reconocimientos europeos logrados (cuestión ésta ya plasmada previamente en la Figura 18 para el horizonte temporal 2000-2006), es que en la última década los logros obtenidos se han afianzado.

Figura 32: Reconocimientos EFQM obtenidos por organizaciones vascas en una comparativa europea (2000-2017)



Fuente: : Euskalit.

Por último, cabe señalar que las organizaciones analizadas muestran también una clara tendencia a la adopción de modelos y herramientas asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), cumpliéndose

también en este caso la tendencia según la cual cuanto mayores son las organizaciones, mayor tendencia existe en ellas a la adopción de estos modelos y herramientas.

Figura 33. Utilización de Técnicas y Herramientas de Gestión en función de la dimensión de las empresas vascas analizadas en los estudios de 2001 y 2018

	50-100 personas		101-250 personas		251-500 personas		Más de 500 personas	
	2001	2018	2001	2018	2001	2018	2001	2018
Definición de misión, visión y valores	45,30%	46,79%	50,70%	50,64%	75,00%	58,33%	84,00%	80,55%
Excelencia según EFQM	32,60%	2,56%	34,30%	3,85%	55,60%	6,25%	40,00%	16,77%
Sistema de gestión de la calidad ISO 9001	84,90%	69,23%	89,60%	70,51%	94,40%	79,16%	96,00%	94,45%
Sistema de gestión medioamb. ISO 14001	37,20%	49,36%	41,80%	59,61%	66,70%	79,16%	68,00%	94,45%

Fuente: elaboración propia con base en SPRI (2001) y datos propios del trabajo de campo.

Si se comparan estos resultados obtenidos en 2018 con los resultados del último estudio de SPRI de 2001 (*ver al respecto, la Figura 10*), se constatan ciertas diferencias relevantes. Ahora bien, se ha de subrayar una vez más la gran diferencia existente en la metodología utilizada. Los de 2001 eran resultados declarados fruto de un trabajo de campo basado en una encuesta obtenidos de una muestra de 214 empresas en la que, por cierto, pudo existir cierto sesgo de selección que llevara a sobreestimar la utilización de técnicas y herramientas, por la tendencia natural a la mayor propensión a la participación en este tipo de estudios por parte de las empresas que contaban con una mayor utilización de las técnicas y herramientas de gestión objeto de análisis. En cambio, los de 2018 son resultado obtenidos de una muestra poblacional más amplia (405 empresas) y a resultados de un trabajo de campo que, como queda

dicho, tiene sus limitaciones y es muy posible que tienda a subestimar la adopción de técnicas y herramientas.

La definición de la misión, la visión y los valores de las empresas muestra un impacto similar para los dos años considerados, si se exceptúa el caso de las empresas de entre 251 y 500 empleados. Se constata, de los datos analizados, que el paradigma de la Dirección Estratégica, o al menos una de sus actividades elementales que guían la actuación de una organización a largo plazo, parece estar interiorizada en un número relevante de los casos. Queda sin embargo, mucho margen para la mejora, dado que prácticamente el 50% de las organizaciones de tamaño mediano no realizan esta labor de formulación estratégica.

En lo que atañe a la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad conforme a ISO 9001, cabe señalar que

su difusión ha sido muy notable, de acuerdo a las dos fuentes de información señaladas. Pese a las limitaciones ya señaladas y al hecho de que en el estudio de 2018 se analice un conjunto de empresas mucho mayor, se ha de destacar el hecho de la clara mejora experimentada en los datos relativos a la implantación y certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental conforme al estándar internacional ISO 14001 para el caso de las empresas de mediana dimensión. Para el caso de las empresas grandes, esto no es así pero en gran medida estos resultados han podido estar influidos por las distorsiones ya señaladas para el estudio de 2001.

Como ya queda dicho, el caso de la adopción del modelo de evaluación EFQM es muy distinto y la comparativa no parece que pueda tener mucho sentido. Tan solo cabe mencionar la relación existente entre la dimensión de las organizaciones y la utilización del marco de referencia EFQM para las dos fuentes de información consideradas.

4.9. Las organizaciones vascas en la nueva senda de la Gestión Avanzada (2018)

Cerraremos este capítulo con un breve análisis de la incidencia del Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit en las organizaciones vascas, modelo que cuenta ya con una tercera versión revisada (de 2018) que actualizó la de 2015 (y que previamente había actualizado la versión inicial de 2014). Tal y como se ha señalado previamente, se trata de un modelo de referencia para planificar, desarrollar y evaluar una gestión que sea rigurosa pero ágil, con visión de largo plazo y flexible al mismo tiempo, que permita a las organizaciones estar preparadas para hacer frente a los retos competitivos. Se trata de un modelo que integra conceptos de gestión trabajados por las organizaciones durante años como la Gestión del Conocimiento, la Gestión de la Calidad Total, la Excelencia en la Gestión, la Innovación, y la Responsabilidad Social Empresarial. Su desarrollo ha sido fruto de la participación de personas expertas en gestión pertenecientes a entidades relevantes coordinadas por Euskalit.

En un mundo cada vez más interconectado e interrelacionado como es el que se está desarrollando en este siglo XXI, fenómenos lejanos y ajenos a nuestra posibilidad de control pueden afectarnos directamente, en ocasiones

mermando la capacidad competitiva de las organizaciones, y en otras ocasiones generando nuevas oportunidades. Ante esta realidad, se debe desarrollar en las organizaciones, más si cabe, una gestión que sea rigurosa y ágil, con visión de largo plazo y flexible al mismo tiempo; en definitiva, una gestión eficaz y avanzada. El Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, como sucede con otros modelos ya analizados en este informe y muchos otros modelo que se utilizan en diferentes partes del mundo, suponen un referente valioso, pero resulta también muy importante la adecuada utilización que se hace de ellos. Por ejemplo, debe quedar claro que no son modelos de implantación, es decir, no deben sustituir al sistema de gestión que tiene cada empresa u organización.

Desde nuestra perspectiva un modelo de gestión debe ser un espejo de referencia exigente al que enfrentemos nuestra gestión y nos haga reflexionar, discutir, consensuar, comparar, aprender, innovar y transformar. De cara a utilizar ese espejo con frecuencia y reflexionar sobre nuestra gestión, significa tener una Cultura de Evaluación que nos permite medir, diagnosticar, conocer nuestra situación y determinar nuestras fortalezas y áreas de mejora.

De cara a extender la Cultura de la Evaluación, Euskalit, a través de su Club de Evaluación, apoya al tejido empresarial de Euskadi. Tras el diagnóstico hay que trabajar implantando sistemas, herramientas y metodologías para reforzar los puntos fuertes y abordar las áreas de mejora identificadas en esas evaluaciones.

Los reconocimientos a la Gestión Avanzada tienen el fin de promocionar y divulgar la importancia de la Gestión Avanzada como elemento clave de competitividad entre las organizaciones vascas y de reconocer públicamente el esfuerzo realizado por estas organizaciones. Con esta doble finalidad se entrega, por ejemplo, el Premio Vasco a la Gestión Avanzada, que es el máximo reconocimiento a la gestión de Euskadi. Asimismo, el Gobierno Vasco reconoce con los Reconocimientos A de Bronce, Plata y Oro a la Gestión Avanzada y el Diploma a la Gestión Avanzada a aquellas organizaciones que reciben el servicio de Contraste externo de Euskalit y alcanzan un nivel de avance en la gestión significativo (según las tablas de valoración del Modelo de Gestión Avanzada), para los reconocimientos A de Bronce, Plata y Oro, y para las organizaciones que demuestran su compromiso de desarrollar los elementos que componen la Gestión Avanzada para el Diploma a la Gestión Avanzada.

Como ya se ha dicho, el Modelo de Gestión Avanzada está constituido por seis elementos, Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados. De cara a evaluar el grado de avance en la gestión el Modelo

propone dos tablas de valoración muy detalladas para tratar de sistematizar dicha evaluación. Se definen cuatro grados o niveles de avance en la gestión: el Básico, cuando se evidencia prácticas iniciales y/o puntuales; el Intermedio, cuando se evidencias prácticas de gestión con cierta estructura, empezándose a integrarlas y a mejorarlas en la organización; el Desarrollado, cuando se evidencian prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante tres años; y el Avanzado, cuando se evidencias prácticas de gestión ágiles e innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con una serie de buenas prácticas.

En la Figura 34 se recoge una síntesis de los nuevos contrastes realizados con base en el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit en el período 2014-2017. Tal y como se observa en dicha Figura, en el período considerado se realizaron 548 nuevos contrastes mientras que fueron 235 los contrastes de actualización, es decir, en total se realizaron 783 contrastes. Por Territorios Históricos cabe destacar el peso absoluto y relativo (si se tiene en cuenta la dimensión del Territorio) de las organizaciones de Gipuzkoa.

Figura 34. Nuevos contrastes realizados en organizaciones de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa de acuerdo al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit (2014-2017)

TERRITORIO	TAMAÑO EMPRESA	NUEVOS CONTRASTES				
		2014	2015	2016	2017	2014 2017
ARABA	<50	18	12	7	11	48
	>50	2	4	2	1	9
	TOTAL	20	16	9	12	57
BIZKAIA	<50	74	39	42	34	189
	>50	9	10	5	2	26
	TOTAL	83	49	47	36	215
GIPUZKOA	<50	123	47	41	39	250
	>50	21	3	1	1	26
	TOTAL	144	50	42	40	276
TOTAL	<50	215	98	90	84	487
	>50	32	17	8	4	61
	TOTAL	247	115	98	88	548

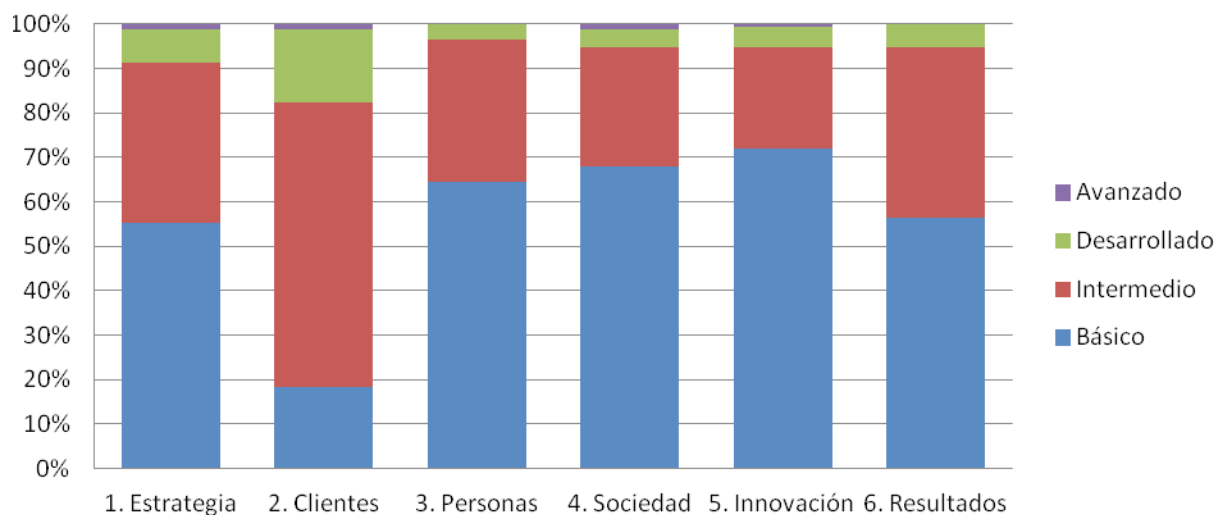
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 35 se recoge la evolución de los resultados de los contrastes externos en las organizaciones vascas conforme al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit (2014-2017). Más en concreto, se detallan los porcentajes de organizaciones que se encuadran

en los cuatro grados o niveles de avance en la gestión definidos (Básico, Intermedio, Desarrollado y Avanzado), para cada uno de los seis elementos del Modelo evaluados.

Figura 35. Evolución de los resultados de los contrastes externos en las organizaciones vascas conforme al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit (2014-2017)



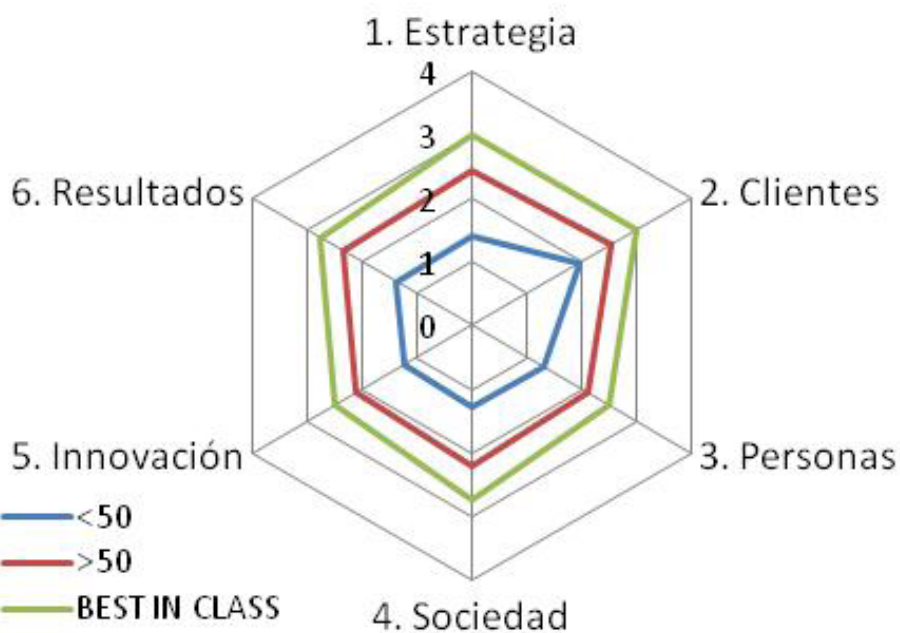


Fuente: Euskalit.

La principal conclusión que se desprende del análisis de los datos de estos diagnósticos es que existen áreas de gestión con un grado de avance muy desigual, detectándose como áreas prioritarias a trabajar los ele-

mentos de estrategia y personas, seguidos a distancia por los de clientes e innovación, especialmente en las de menor tamaño, pero también en las de más de 50 personas empleadas.

Figura 36. Grado de avance en los distintos elementos del Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit de las empresas participantes en los contrastes externos (2014-2017)



Fuente: Euskalit.

En la Figura 36 se puede apreciar que el polígono que forma el perfil de avance indica que “clientes” es claramente el elemento de la gestión más avanzado entre las empresas de menos de 50 personas y parece especialmente mejorable el de Estrategia. En el caso de las de más de 50 personas, el polígono de la gestión se equilibra significativamente y presenta un avance especialmente relevante en la Estrategia y en la gestión de los Resultados.

Parece que sin un trabajo previo en el ámbito de la Estrategia por parte de las organizaciones se antoja complicado el poder abordar adecuadamente enfoques relacionados con la innovación, internacionalización, responsabilidad social empresarial o incluso gestión de personas. En las actualizaciones realizadas durante 2017 se han detectado una gran cantidad de proyectos de mejora iniciados en este ámbito, lo que hace pensar que en el futuro los resultados mejorarán en dicho elemento y aumentarán las áreas de mejora en el resto.

5. LAS PRINCIPALES TENDENCIAS DE CARA A FUTURO



No resulta sencillo aventurar cuáles son las principales tendencias que se prevén en el ámbito de la generación, difusión y adopción de ideas-modelos-herramientas de dirección y gestión de empresas. La literatura académica y profesional (*practitioner*) existente al respecto no es muy amplia y no parece en absoluto concluyente. En el apartado 3.1. de este informe señalábamos que diversos estudios publicados en los años 90 constataron que los ciclos de las modas en gestión tendían a acortarse debido, entre otros factores, a que los agentes “emprendedores” del ámbito tuvieron una actitud muy dinámica y proactiva.

Por el contrario, en las dos últimas décadas parece que se ha reducido la pujanza de las modas en gestión empresarial, algo que se ha hecho quizá más evidente en esta última década. Así lo afirman entre otros Lon-

don (2003), Wooldridge (2015) y Ghemawat (2016). Wooldridge (2015) sugiere a modo de explicación de este fenómeno que el problema principal está relacionado con el fin de un ciclo de creatividad del negocio del *guruismo*, que en las dos últimas décadas ha estado impulsado por dos cambios radicales: el surgimiento de un mundo globalizado y la revolución digital. Este autor sugiere que, irónicamente, dicha revolución está haciendo más difícil que emerjan más gurús y nuevas ideas o técnicas que se difundan y se hagan conocidas en todos los ámbitos sectoriales.

Tal y como recoge en la Figura 37, basado en el trabajo recientemente publicado por Ghemawat (2016), la evolución de la propuesta de nuevos marcos de referencia estratégicos para la dirección y gestión de organizaciones -para el plano de la llamada Dirección Estratégica, entendida en sentido laxo-, ha experimentado también una reducción en los últimos diez años. Basándose en unos datos primarios obtenidos por la consultora Boston Consulting Group (BCG), se hace referencia a un total de 81 marcos de referencia estratégicos, que incluyen modelos de referencia tan diversos como la matriz de BCG, la Gestión de la Calidad Total o, entre las más recientes, la estrategia de Océano Azul. De acuerdo al análisis realizado parece que han quedado atrás los años en los que la propuesta de modelos y marcos de referencia era intensa, como sucedió a finales de los 90.

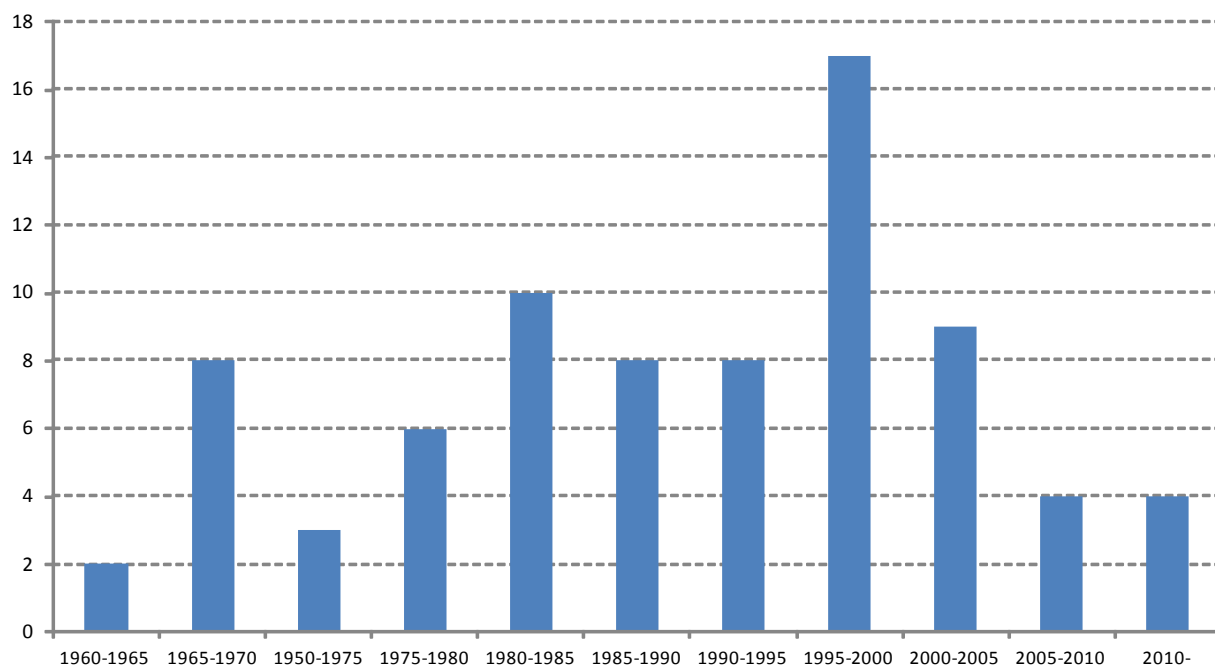
En una línea similar, existen otras evidencias empíricas relativamente recientes que apuntan a una mayor estabilidad en la utilización de herramientas y técnicas de gestión. Por ejemplo, de acuerdo a la información primaria recogida por Rigby y Bilodeau (2013) de la consultoría Bain & Company mediante una encuesta realizada a unas 1.200 personas directivas a nivel internacional, se constata una reducción en el número de herramientas de dirección y gestión utilizadas entre 2006 y 2013, último año con información disponible. Asimismo, se constata que las herramientas más populares de 2013 (Planificación estratégica, *Customer Relationship Management*, Encuestas sobre el compromiso de las personas empleadas, Benchmarking y Cuadro de Mando Integral) eran herramientas creadas hace ya muchos años.

Quizá la facilidad de acceso a la información que posibilita internet y la sobre-saturación de contenidos que se ha producido como consecuencia de la intensa difusión de internet y de algunos de sus soportes más exitosos, como los blogs o las redes sociales generalistas u horizontales, ha podido tener también una influencia en el fenómeno descrito. Algunos soportes

relevantes utilizados por las personas “emprendedoras del conocimiento” en dirección y gestión de empresas -como el libro de divulgación y auto-ayuda directiva, el best-seller- parece que no viven su mejor momento y es factible pensar que este fenómeno puede afectar a la oferta de nuevas ideas-modelos-herramientas. Así-

mismo, cabe referirse al hecho de que para muchos aspirantes cada vez resulta más sencillo eliminar barreras de entrada y hacerse un hueco en este ámbito, lo que repercute también en una sobre-saturación de información en este ámbito de conocimiento específico.

Figura 37. Evolución de la propuesta de nuevos marcos de referencia estratégicos para la dirección y gestión de organizaciones



Fuente: adaptado de Ghemawat (2016).

En este orden de cosas, cabe referirse a una tendencia o perspectiva concreta del management —tildada también de moda— de la última década que puede tener también cierta relevancia como tendencia a futuro. Nos referimos a la gestión basada en la evidencia o *evidence-based management*. El término *evidence-based* ha sido una palabra de moda en toda disciplina de estudio y práctica profesional que se precie. Siguiendo a Rousseau (2006), una autora de referencia que aboga por su difusión, se trata de una aproximación que en el ámbito del management preconiza una dirección y gestión de empresas orientada a la toma de decisiones basada en la evidencia científica, organizativa (la que consta en la propia organización) y experiencial (la basada en el criterio profesional), entre otras, aunque dándosele una mayor relevancia quizá a la primera, es decir, a la evidencia académica disponible.

Tal y como queda dicho, el auge de esta corriente radical, en gran medida, en el gran impacto de internet y de las TIC ya que estos medios ponen al servicio de las personas directivas una enorme fuente de información académica, profesional, gris y de todo tipo relacionada con las pautas de decisión y actuación —por ejemplo a modo de buenas prácticas— aplicables a la dirección y gestión de organizaciones. Sin embargo, esta corriente del *evidence-based management* ha recibido diversas críticas fundamentadas en la propia literatura académica especializada (ver por ejemplo al respecto, los trabajos de Kepes et al., 2014 y Morrell y Learmonth, 2015). Críticas fundamentadas en las propias debilidades de la literatura científica que desde diversas disciplinas ha analizado la gestión y dirección de organizaciones, debido, entre otros argumentos, a la falta de evidencias fiables fruto de la irreproducibilidad e irreplicabilidad de los

estudios, los problemas en su proceso de publicación y la problemática relacionada con la difusión de conocimiento práctico y relevante en el ámbito de la dirección y gestión de empresas (ver al respecto, Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2016).

La realidad del día a día, junto con las limitaciones de racionalidad en la toma de decisiones apuntadas por Herbert Simon y sus seguidores y las limitaciones asociadas a la propia práctica del management apuntadas previamente desde la perspectiva mintzberiana (ver el punto 2.1) dificulta sobremanera la transferencia y la recepción del aprendizaje basado en la evidencia al ámbito organizativo y al lugar de trabajo. Pero es posible que de cara a futuro se rompa esta tendencia y la sabiduría convencional (*conventional wisdom*) o los lugares comunes se sustituyan por una suerte de conocimientos basados en la experiencia profesional y académica contrastada. Sea como fuere, parece claro que uno de los factores en el que se quiere poner el foco en esta corriente de dirección y gestión basada en la evidencia radica en el desarrollo de una mentalidad crítica, de forma que se cuestione lo que se da por sabido o supuesto, en particular cuando dicho conocimiento no está basado en el conocimiento empírico.

Más allá del análisis cuantitativo centrado en las previsiones que se realizan sobre el volumen de ideas-modelos-herramientas que se proponen y difunden, en un plano de análisis más general y cualitativo, nos centraremos a continuación en dos cuestiones que se subrayan como factores condicionantes a futuro en la literatura académica y profesional más reciente sobre la dirección y gestión de organizaciones. Uno de estos factores consiste en el cambio tecnológico, ya mencionado, que, como en el pasado y el presente, es muy previsible que influya de forma notable en el devenir de las ideas-modelos-herramientas para la dirección y gestión de empresas. El otro factor estaría relacionado con un posible cambio de paradigma organizativo.

En lo que atañe al factor tecnológico comenzaremos defendiendo la necesidad de huir de planteamientos deterministas que tanta difusión y predicamento tiene en la actualidad, subrayando la necesidad de analizar y proponer pautas de actuación relacionadas con esta variable desde una óptica de cierto constructivismo social y organizativo, o, dicho en otros términos, con un planteamiento convivencial de la tecnología (Illich, 2006). Como tantas veces ha sucedido en la historia de la humanidad, muchas de las nuevas tecnologías no están dando su fruto en términos de productividad y calidad de vida debido a que los procesos de innovación y desarrollo tecnológico son resultado de un proceso de negociación entre

actores de todo tipo y esta cuestión no es en absoluto considerada.

Centrándonos en el caso concreto de los avances y las innovaciones en las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) -quizá los de impacto transversal más generalizable-, tal y como señala Moreno (2017) en su reciente trabajo, parece que en los nuevos entornos organizativos se constata, una vez más, que la incorporación de TICs no mejora la productividad si su introducción no se afronta con criterios organizativos adecuados. Por todo ello, la autora sostiene que hacen falta esquemas de trabajo que den respuesta a los problemas creados por el mal uso de las TICs. Problemas tales como la fragmentación del tiempo, la dificultad de centrar la atención, la dificultad de hacer frente a la sobre-abundancia y sobresaturación de información, etcétera. Todas estas circunstancias vendrían a mermar el rendimiento del trabajo en red y tendrían un impacto negativo en la productividad de las personas trabajadoras del conocimiento.

Por otra parte, son diversos los trabajos académicos y de índole profesional o *practitioner* que subrayan la necesidad de cambio de paradigma organizativo en el tiempo que vivimos (ver al respecto, por ejemplo, Huerta y Salas, 2014). De un paradigma o patrón dominante de empresa jerárquica tradicional, a otro más acorde con los condicionantes externos e internos, donde los activos intangibles de las organizaciones, junto con la participación y el compromiso real de las personas que forman las organizaciones tengan una mayor relevancia.

Así, conceptos y tendencias como la de la organización holocrática -en la que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal, en lugar de la forma jerárquica convencional- (ver por ejemplo, Robertson, 2015), o la orientación hacia unas organizaciones basadas en los principios de la autogestión, han estado y están muy en boga en los últimos años (para una revisión al respecto, ver, por ejemplo, Lee y Edmondson, 2017). Y es previsible que lo estén de cara a futuro debido, entre otros factores, al factor tecnológico antes subrayado. En el plano conceptual hay que tener en cuenta que los conceptos de holocracia y autogestión están claramente interrelacionados, puesto que la creación de equipos autónomos y autogestionados es uno de los pilares de la holocracia.

Cabe señalar que se trata de una tendencia que ya viene siendo subrayada desde hace años. Por ejemplo, el propio Peter Drucker -máximo exponente del *guruismo* en el management-, subrayó hace tiempo la tendencia hacia una dirección y gestión de las organizaciones basada en algunos conceptos que convergen con el planteamiento

actual. Drucker señalaba que en el siglo XXI las personas empleadas sin cargos directivos deberían cobrar un nuevo protagonismo, pasando a formar parte activa del nuevo management del siglo XXI. Para tal fin, resultaba necesario profundizar en una autogestión efectiva para que las personas pudieran aportar valor. En su artículo de 1999 publicado en Harvard Business Review con el título *"Managing Oneself"* y en su libro de 2001 titulado *"Management Challenges for the 21st Century"* se refería ya a estos retos.

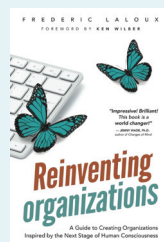
Más recientemente, entre otros muchos trabajos en esta línea de análisis del cambio de paradigma organizativo de cara a futuro, cabe referirse a la perspectiva de Gary Hamel, otro influyentes gurú del management. En su artículo *"First, Let's Fire All the Managers"* (Hamel, 2011) publicado en la revista Harvard Business Review, Hamel argumenta que una estructura jerárquica convencional no se adapta a la realidad compleja y dinámica que vivimos, debido a la lentitud y la falta de eficacia y eficiencia que genera.

Si la jerarquía es un problema, ¿por qué no eliminarla?, se pregunta el autor. El autor subraya además que en muchas empresas el empoderamiento de las personas empleadas que se ha querido promover no ha sido verdadero, de forma que se ha quedado en un plano meramente retórico. En su trabajo centrado en el análisis de las buenas prácticas detectadas en la empresa The Morning Star Company, que funciona sobre las nuevas bases autogestionarias de lo que se establece como el nuevo paradigma organizativo, Hamel subraya cuáles son las principales fortalezas de la autogestión: mayor iniciativa, mayor experiencia, mayor flexibilidad, mayor compañerismo, un mejor criterio para la toma de decisiones, una mayor lealtad.

En una similar pero con un planteamiento teórico más desarrollado, el libro de Frederic Laloux (2016) centrado en el análisis de la teoría de organizaciones evolutivas, es quizá una de las aproximaciones más reseñables y que mayor atención han recibido en los últimos años. De acuerdo a la mencionada teoría, desarrollada con base en un trabajo inductivo llevado a cabo por el autor al analizar organizaciones innovadoras a nivel internacional, las organizaciones azuladas (*Teal organizations*) pueden marcar la tendencia en el cambio de paradigma organizativo que se perfila de cara a futuro. Son organizaciones que tienen una serie de elementos comunes: la responsabilidad, la autogestión, la plenitud de las personas que las integran y contar con un propósito evolutivo.

Tanto el contenido, como las propuestas planteadas resultan muy sugerentes, pero más allá de alguna crítica posi-

ble respecto al planteamiento metodológico (por ejemplo con relación al posible sesgo de confirmación en el que se hubiera podido incurrir en el trabajo de campo), sobre todo cabe referirse a las principales dificultades u obstáculos que en la práctica parece evidente que se tendrán que superar para que la gran tendencia a futuro que se describe en el libro de Laloux se materialice.



Reinventing organizations (2014), por Frederic Laloux

Traducido al español como *Reinventar las organizaciones* (2016), ha sido quizá uno de los libros más aclamados de los últimos años. Se trata de un libro atípico, que rompe con el enfoque convencional, tratando de aportar un análisis y una serie de pautas para el cambio de paradigma de organización, tanto para personas directivas, como para personas consultoras, trabajadoras y otros grupos de interés. Laloux sostiene que el avance en la adquisición de nuevos estadios de la conciencia, establece una tendencia hacia la generación de un nuevo modelo organizativo que resulta radicalmente más productivo que el anterior. Así, defiende que está alumbrándose un nuevo modelo de organización que se dirige y gestiona de acuerdo a unas pautas determinadas. Se trata de las organizaciones Teal, caracterizadas por la responsabilidad, la autogestión, la plenitud de las personas y el propósito evolutivo de las organizaciones.

La experiencia de muchas organizaciones innovadoras punteras confirman que elementos o principios básicos como el de la autogestión cuentan con una capacidad de palanca para el cambio muy relevante. Ahora bien, los modelos de autogestión más exigentes suponen un cambio radical respecto a los modelos de dirección jerárquica existente. Como señala Moreno (2017), la cultura y los valores de las organizaciones son difíciles de cambiar y de hecho se suelen erigir, tal y como se puso de manifiesto en el apartado 3.2 de este informe, en un obstáculo habitual para las grandes transformaciones.

Como señala esta autora, el proceso de aprendizaje y cambio que tiene que vivir una empresa para evolucionar de una cultura jerárquica a una cultura descentralizada, basada en la delegación, en la redistribución del poder y en la confianza real, puede ser largo y exigente en muchas ocasiones.

Ejemplos o buenas-prácticas de organizaciones basadas en la autogestión: además del caso ya señalado de Morning Star analizado por Hamel en su artículo, cabría también referirse a casos tan diversos como los de Buurtzorg (la organización holandesa que ha creado más de 14.000 empleos en la última década) y FAVI (una empresa metalúrgica francesa del sector de la automoción con más de 400 personas empleadas) analizados por Laloux, el de Zappos (una empresa de venta de calzado online con más de 1.500 personas), ARCA (una empresa fabricante de cajeros automáticos de 400 personas), Valve (empresa de videojuegos con unas 300 personas) o Matt Black Systems (firma manufacturera británica del sector aeroespacial y de la defensa). En el entorno más cercano, cabría hacer referencia a las empresas del grupo ner, que se basan también en el fomento de la autogestión, entre otros principios organizativos (www.nergroup.org), y a muchas de las organizaciones y empresas que han obtenido reconocimientos a la excelencia o a la Gestión Avanzada (las Q de oro y plata o las actuales A), que aplican herramientas y conceptos como los equipos autogestionados o el liderazgo extendido. Algunas forman parte de los Grupos Avanzados de Euskalit, y la descripción de sus buenas prácticas está disponible en el "Buscador de Gestión"

www.euskalit.net

La literatura académica especializada viene analizando desde hace décadas el gran reto que se asume para que los discursos (el *talk*) y las acciones organizativas del día a día (el *walk*) estén conectados. Son muchos los estudios que subrayan la disociación o desconexión organizativa que se produce en programas exigentes de mejora o cambio organizativo. Debe quedar claro que es un proceso largo, exigente y que requiere de una respuesta constante, en el día a día. Además, como señala Moreno,

al ser un proceso colectivo, cualquier incoherencia en el camino tiene un alto impacto, y se deshace lo andado con rapidez. Cuesta mucho esfuerzo tomar altura, y muy poco perderla, con un posible impacto negativo reseñable, además.

Lo que quizá parece más sugerente es que desde la perspectiva de estudio y prescripción del cambio de paradigma hacia los modelos organizativos tipo Teal, se plantea este reto de la disociación o desconexión organizativa. De hecho, se proponen prácticas específicas para revisar y cuestionar la cultura y los valores y para tratar de asegurar, en la medida de lo posible, que los principios y valores del nuevo paradigma organizativo sean verdaderamente interiorizados por todas las personas de la organización

En el ámbito profesional de la consultoría y promoción del cambio de paradigma organizativo, existen varios ejemplos de toda esta nueva corriente o tendencia. Cabría referirse, entre otros actores relevantes en esta tendencia, a la consultora HolocracyOne, fundada por Brian Robertson, o al caso más cercano de K2K Emocionando, proyecto impulsado por Koldo Saratxaga y su equipo, que ha transformado decenas de organizaciones de todo tipo en nuestro entorno en la última década con base en el modelo ner, "nuevo estilo de relaciones" (ver al respecto la extensa, ilustrativa e interesante bibliografía existe en su página web).

En cuanto a las empresas y casos de éxito aclamados, que como en todo paradigma de dirección y gestión que se precie afloran, se constata que existe cierta diversidad en cuanto a la dimensión y el sector de actividad de las organizaciones, si bien parece que son mayoritarios quizá los casos de empresas de reciente creación con cierta base tecnológica (las célebres *start-ups*). En este sentido, cabe señalar también que aunque se tienda a mencionarlos menos, son también reseñables los casos de empresas tecnológicas de reciente creación que al parecer han fracasado (en mayor o menor medida) en el intento de aplicar los principios de la holocracia y la autogestión. Es el caso de la plataforma de desarrollo colaborativo GitHub, una gran promesa Silicon Valley, o la *start-up* Dev Bootcamp, por ejemplo.

Y es que, como ya se ha señalado previamente en este apartado -y se ha tratado también de poner en evidencia al referirnos a determinadas ideas-modelos-herramientas del management con cierta ligazón- las dificultades prácticas para el cambio de paradigma organizativo no se han de infravalorar. Entre otros obstáculos se hace referencia a las dificultades de inculcar la necesidad de asumir responsabilidades a determinadas personas y el tiempo y la

energía necesaria para tal fin, problemas relacionados con el manejo de expectativas sobre lo que significa trabajar en una organización sin jerarquía y supervisión clásica, problemas en la rendición de cuentas y de falta de motivación por dificultades relacionadas con las opciones de promoción profesional.

Desde la experiencia práctica se subraya asimismo la dificultad de aculturación de algunas personas en las nuevas organizaciones; es decir, la dificultad de asimilación o aprendizaje de la forma de funcionar en una nueva cultura organizativa. O dicho de otra forma cuando se trata de un programa de cambio organizativo, las dificultades para el des-aprendizaje o deculturación de algunos hábitos de su cultura organizativa de origen. En ese sentido, algunos autores y persona directivas defienden la idea de que los casos de empresas de éxito por lo general corresponden a organizaciones que han nacido con esta cultura organizativa de la autogestión, que es parte de su ADN, por decirlo de alguna forma. Y se afirma que, si bien existen casos de éxito que refutan esta idea, el cambio organizativo que requiere de un cambio cultural es menos frecuente porque resulta muy difícil de alcanzar en la práctica.

También se subraya que el modelo organizativo no sirve para todas las organizaciones, es decir, que no todas las organizaciones están preparadas para ser organizaciones autogestionadas. Se subrayan por ejemplo las dificultades de escalar los proyectos para el caso de organizaciones con una dimensión grande o en crecimiento. Tal y como se viene concluyendo desde hace años en la literatura relacionada con las organizaciones cooperativas, por ejemplo, la dimensión de una organización autogestionada puede tener unos límites máximos, de cara, por ejemplo, a la adhesión e involucración real y efectiva de los miembros que la componen.

Sea como fuere, como subraya Moreno (2017), si se analizan en profundidad incluso las empresas descentralizadas, horizontales y participativas, están lejos de la autogestión pura y, de hecho, se puede entender este cambio de paradigma organizativo como un cambio continuo y no disruptivo, que se produce en un espectro donde se puede avanzar con prácticas cotidianas que favorecen la autogestión y la descentralización en la dirección y gestión de las organizaciones.

6. A MODO DE BREVE CONCLUSIÓN



Tal y como se ha destacado en diversos apartados del informe, el potencial de los programas de mejora de la dirección y gestión de las organizaciones para la mejora de la productividad de las organizaciones ha sido subrayada por diversos trabajos académicos publicados en las dos últimas décadas. Es, de hecho, junto con otros elementos intangibles, uno de los elementos claves para dicha mejora que puede resultar tan sustantiva para una posible mejora de la calidad de vida de la sociedad en la que vivimos.

En su estudio internacional de referencia relacionado con el World Management Survey (WMS), los profesores Bloom *et al.* (2012) concluyen que las empresas difieren en sus estrategias y organización, dentro de un mismo país, en los mercados en los que compiten y también entre países, y que esta heterogeneidad cabe relacionarla con la ejecución de diferentes prácticas de dirección soportadas en diferentes modelos de dirección y gestión; prácticas que podrían estar en la raíz de las diferencias de productividad existentes.

Por todo ello, la co-responsabilidad de los distintos agentes que participan en este ámbito de la generación, difusión y adopción de los modelos, herramientas y técnicas para la dirección y gestión de empresas puede jugar un papel importante. La responsabilidad de quienes lideran las organizaciones, tanto las grandes, como las más pequeñas, tanto las que operan en entornos sofisticados e inciertos, internacionalizados y tecnológicos, como la de quienes operan en entornos de menor complejidad, resulta esencial. Suya es quizá la principal responsabilidad a la hora de adaptar los modelos de gestión y dirección de empresas a las necesidades de la sociedad en la que se imbrican. Ahora bien, tal y como se ha subrayado en el apartado anterior, la responsabilidad de las personas empleadas en el nuevo contexto organizativo que se vislumbra es también reseñable.

El papel y la responsabilidad del sistema educativo en el cambio de paradigma organizativo descrito en el apartado anterior resulta también relevante, y en diversas facetas además. Centrándonos en el segmento educativo que forma

a especialistas en dirección y gestión de organizaciones, por ejemplo, cabría señalar que la formación impartida debería tomar muy en serio dicho reto. Aspectos como el desarrollo de habilidades o destrezas blandas (*soft skills*), tales como las habilidades interpersonales, la capacidad de resolver problemas específicos, las competencias de proactividad, liderazgo motivación y comunicación, la capacidad de facilitación y trabajo en equipo (en especial en equipos autogestionados), la capacidad de resolución de conflictos y la ética y los valores. Pese a los esfuerzos realizados en los últimos años por las instituciones educativas, la formación para el desarrollo de este tipo de capacidades no se encuentra todavía debidamente integrada en muchos programas de estudio, ni se han desarrollado suficientemente las prácticas de enseñanza-aprendizaje concretas en el día a día. De forma complementaria, las personas académicas orientadas al estudio descriptivo y prescriptivo del cambio organizativo reseñado, deberían abordar dicho estudio en una perspectiva que conjugue el rigor y la relevancia de sus investigaciones (Markides, 2007), en aras de su responsabilidad social.

Las Administraciones Públicas y las personas que toman decisiones públicas cuentan también con una responsabilidad insoslayable. Huerta y Salas (2014) sostienen que en España, por lo general, no ha existido “un debate colectivo sobre el modelo de empresa mejor adaptado a las necesidades de progreso social, ni tampoco se han puesto en marcha políticas públicas expresamente orientadas a influir en el funcionamiento interno de las empresas” (Huerta y Salas, 2014; p. 188). Un análisis en profundidad de los últimos 25 años de labor extensa e intensa llevada a cabo en la CAV desde diferentes instancias administrativas, tanto autonómicas, forales, comarcales -e incluso en algunos casos, municipales-, evidencian una situación muy distinta en nuestro ámbito geográfico.

En efecto, resulta muy destacable la labor de promoción y difusión de ideas, modelos y herramientas para la mejora de la dirección y gestión de organizaciones llevada a cabo en la CAV, labor realizada tanto desde una perspectiva vertical o sectorial, como horizontal. Sin caer en la autocomplacencia, casos concretos de impulso de programas de mejora de la dirección y gestión de organizaciones promovidos desde estas Administraciones son dignos de mención. Es el caso de los programas específicos relacionados con la promoción de la Gestión de la Calidad en las organizaciones vascas -ámbito en el que Euskalit ha tenido un papel crucial, con la colaboración de diversos agentes como profesionales del mundo de la consultoría o las personas que colaboran de manera altruista en su Club de Evaluación, por ejemplo-, o los

programas destinados a fomentar la participación de las personas trabajadoras en las organizaciones vascas puestos en marcha en los años más recientes. Con todo, está claro que queda mucho margen de mejora y mucho trabajo por hacer.

En este quehacer se debería apostar por una perspectiva integradora y multiagente de trabajo en red, en el que los mencionados agentes y otros, cooperaran de forma activa con una clara orientación hacia los objetivos y los resultados establecidos. En paralelo, debiera tratarse de evitar en todo momento algunos errores recurrentes, como la apuesta fugaz por determinadas iniciativas de mejora y cambio competitivo de las organizaciones ciertamente efímeras. Si bien la apuesta por este tipo de iniciativas resulta quizá comprensible porque subrayan matices que otras iniciativas o prácticas obvian, o quizá por la propia inercia hacia la renovación conceptual motivada, entre otros factores, por cuestiones de índole psicológica (la necesidad de renovar la motivación apostando por algo nuevo), también es cierto que muchas veces, la innovación de nuevo cuño en demasiados casos equivale al vino viejo en nuevos odres que mencionábamos.

Y es que la introducción mimética y fatua de ciertas ideas, modelos y herramientas para la dirección y gestión, bajo el influjo de las modas de gestión o incluso de presiones de ciertos grupos de interés, debería ser sustituida por un enfoque más modesto, pragmático e incremental para la mejora de las organizaciones, un enfoque basado en la alineación de las prácticas de gestión tanto con las normas sociales y culturales, como con la prelación de objetivos socio-económicos establecidos en cada coyuntura y lugar.

7. REFERENCIAS



- Abrahamson, E. y Eisenman, M. (2001). Why management scholars must intervene strategically in the management knowledge market. *Human Relations*, 54(1), 67-75.
- Aguirre, M.S.; Albizu, E.; Charterina, J. y Landeta, J. (2006): "Análisis empírico descriptivo de las prácticas y técnicas de gestión de las empresas vascas", *Ekonomiaz*, nº62, 2º Cuatrimestre, Vitoria-Gasteiz.
- Alcalde, H.; Jiménez, L.; Lorenz, U.; Pardo, P.; Sierra, F. (2015): *Innovación organizativa y competitividad empresarial*, Euskalit y Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad.
- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 872-885.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2006). Holistic performance management: an integrated framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 61-78.
- Bloom, N.; Genakos, C.; Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012): "Management practices across firms and countries", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 26, nº 1, pp. 12-33.
- Campo, S. y Yagüe, M.J. (2016): "la formación de capital humano y de capital directivo. Sara Campo Martínez y María Jesús Yagüe Guillén, en Myro, R. (Dir.), *Una nueva política industrial para España*, CES, Madrid.
- Casadesús, M.; Heras, I. & Merino, J. (2005): *Calidad práctica*, Editorial Prentice Hall-Financial Times, Madrid.
- Cole, R. E. (1998). Learning from the Quality Movement: What Did and Didn't Happen and Why?. *California management review*, 41(1), 43-73.
- Comisión Europea (1995): *Una política europea para la promoción de la calidad o la vía europea hacia la excelencia*, Bruselas.
- Euskalit (2012): *Situación de las empresas industriales vascas en el ámbito de la Gestión Avanzada*. Euskalit - Fundación Vasca para la Excelencia. Documento interno.
- Euskalit (2006): *5S Mayor productividad Mejor lugar de trabajo*. Euskalit.
- Gantman, E. (2002). *La creación de conocimiento administrativo en la República Argentina. Reflexiones sobre el desarrollo de la investigación en management en universidades argentinas (1995-2000)*. Documento de Trabajo N° 81, Universidad de Belgrano.
- Gantman, E. (2005). *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies* Hampshire, Ashgate.
- Ghemawat, P. (2016). Evolving Ideas about Business Strategy. *Business History Review*, 90(4), 727-749.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard business review*, 87(2), 91-98.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60.
- Heras, I. (Dir.); Arana, G.; Camisón, C.; Casadesús, M. y Martiarena, A. (2008): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAV*, Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.
- Heras, I. (Dir.); Arana, G.; Camisón, C.; Casadesús, M. y Martiarena, A. (2008): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAV*, Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.

- Heras, I., Dick, G. P., & Casadesus, M. (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: a longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6), 774-791.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214-1237.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus* (Vol. 42). John Wiley & Sons.
- Huerta, E. y García, M. C. (2014): La Capacidad de Dirección en las Empresas Españolas y el debate de la Productividad, en Fariñas, J. C. y Fernández de Guevara, J. (eds.), *La Empresa Española ante la Crisis del Modelo Productivo. Productividad, Competitividad e Innovación*, Fundación BBVA, pp.129-160.
- Illich, I. (2006). *La convivencialidad*, en *Obras Reunidas I*, Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Jackson, B. (2001): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Ariel, Barcelona.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa, Barcelona.
- Lawler 3rd, E. E., & Mohrman, S. A. (1985). Quality circles after the fad. *Harvard business review*, 63(1), 65.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. En prensa.
- London, L. (2003) : "Why are the fads fading away?", publicado en *The Financial Times* (6-12-2003).
- Markides, C. (2007). In search of ambidextrous professors. *Academy of Management Journal*, 50(4), 762-768.
- Matthies C, García M, Letona J, De la Rica J.A, González R, Nuño R, Arcelay A, Mateos del Pino M, Martínez C, Alonso E, Olaetxea E, Dabouza S, Cantero D, Sierra F, Colina A, Sánchez E, Ladrón de Guevara J.M, Muñoz J, Ruiz E, Ruiz J, Yarritu C (2016). *Impacto de la implantación de EFQM en Osakidetza*. Investigación Comisionada. Vitoria-Gasteiz. Departamento de Salud, Gobierno Vasco, 2016. Informe Osteba D-16-03. https://www.researchgate.net/publication/315766063_Impacto_de_la_implantacion_de_EFQM_en_Osakidetza
- McGrath, R. (2014). Management's three eras: A brief history. *Harvard Business Review*, 30.
- Micklethwait, J. y Wooldridge, A. (1997) *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus*, New York: Times Business
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do—and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2013). *Management? It's not what you think!*. Pearson UK.
- Moreno, A. (2017). *La Revolución silenciosa del profesional del siglo XXI: El crecimiento personal como palanca para el cambio en la organización*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA., Madrid.
- Planellas, M. y Muni, A. (2015): *Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles*, Editorial Conecta, Madrid.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that Abolishes hierarchy*. Penguin UK.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"? *Academy Of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Sahlin-Andersson, K. y Engwall L.(2002): "Carriers, flows and sources of management knowledge" en Sahlin-Andersson, K. y Engwall, L. (eds) *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford CA Stanford University Press [Google Scholar]
- SPRI (1999, 2001 y otros años). *Utilización de Herramientas y Técnicas de Gestión en la CAV*, SPRI, Euskadi.
- Thomas, J. D., & William, Q. J., Jr. Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1), 158.
- Zbaracki, M. J. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(3), 602-636.