

ANÁLISIS DE LA INTERIORIZACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PRINCIPALES ESTÁNDARES Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA

Erlantz Allur Aranburu

Per citar o enllaçar aquest document:
Para citar o enlazar este documento:
Use this url to cite or link to this publication:
<http://hdl.handle.net/10803/671777>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DE LA INTERIORIZACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PRINCIPALES ESTÁNDARES Y
MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA**

D. Erlantz Allur Aranburu

2014



TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS DE LA INTERIORIZACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PRINCIPALES ESTÁNDARES Y
MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA**

D. Erlantz Allur Aranburu

Memoria presentada para optar al título de Doctor por la Universidad de Girona

2014

PROGRAMA DE DOCTORADO EN TURISMO, DERECHO Y EMPRESA DE LA UNIVERSITAT DE GIRONA

Dirigida por:

Dr. Martí Casadesús Fa

Dr. Iñaki Heras Saizarbitoria



El Dr. Martí Casadesús Fa de la Universitat de Girona y el Dr. Iñaki Heras Saizarbitoria de la Universidad del País Vasco,

DECLARAMOS:

que el trabajo titulado ANÁLISIS DE LA INTERIORIZACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PRINCIPALES ESTÁNDARES Y MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA, que presenta D. Erlantz Allur Aranburu para la obtención del título de doctor, se ha realizado bajo nuestra dirección.

Y para que así conste y tenga los efectos oportunos, firmamos el presente documento.

Dr. Martí Casadesús Fa

Dr. Iñaki Heras Saizarbitoria

Girona, a 28 de marzo de 2014



El Dr. Martí Casadesús Fa, el Dr. Iñaki Heras Saizarbitoria y el Dr. Ernesto Cilleruelo, como coautores de los artículos siguientes:

Artículo 1:

Heras-Saizarbitoria, I., Cilleruelo, E., & Allur, E. (2012). ISO 9001 and the quality of working life: An empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, (En prensa DOI: 10.1002/hfm.2039).

Artículo 2:

Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2013). Internalization of ISO 9000: A longitudinal Survey. *Industrial Management & Data Systems*, 114(16).

Artículo 3:

Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2013). Estudio de la adopción y el abandono de modelos de gestión de la calidad en centros gerontológicos de la CAPV, *Zerbitzuan*, 54, 85-96.

Artículo 4:

Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I., & Casadesús, M. (2014). ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales? *Techniques, methodologies and Quality*. En revisión.

Aceptamos que D. Erlantz Allur Aranburu presente los artículos citados como autor principal y como parte de su tesis doctoral, y que dichos artículos no puedan, por consiguiente, formar parte de ninguna otra tesis doctoral.

Y para que así conste y tenga los efectos oportunos, firmamos el presente documento.

Dr. Martí Casadesús Fa

Dr. Iñaki Heras Saizarbitoria

Dr. Ernesto Cilleruelo

Girona y Bilbao, a 28 de marzo de 2014

Otras contribuciones

En el periodo de elaboración de la presente tesis doctoral, el doctorando de manera adicional ha presentado las siguientes publicaciones científicas:

Heras, I., Allur, E. y Laskurain, I. (2013): The Dissemination of the TQM Paradigm: a Preliminary Study Based on Scholar Citation and General Trend Counts, Shedding light on TQM: Some research findings. Ed. Heras, I. Universidad del País Vasco.

Heras, I., Arana, G. y Allur, E. (2013): Internalization of TQM in Spanish Manufacturing Firms: an Exploratory Study, Shedding light on TQM: Some research findings. Ed. Heras, I. Universidad del País Vasco.

Heras, I., San Miguel, E. y Allur, E. (2013): Does TQM Fit to Any Sector? The Case of the Health and Social Services Sectors, Shedding light on TQM: Some research findings. Ed. Heras, I. Universidad del País Vasco.

Allur, E., Heras, I., Laskurain, I. (2013): Firm self-regulation initiatives for environmental management in the European Union: an analysis of the dissemination of the EMAS scheme, *Uztaro*, Vol. 87, pp. 25-47.

Allur, E., Arana, G., Aldasoro, J.C. y Cantonnet, M.L. (2012): Is the EFQM Self-evaluation Model in decline? Quality Management and Beyond: the current situation and future perspectives. Ed. Bernardo, M. Documenta Universitaria.

Heras, I., Arana, G. y Allur, E. (2011): Interiorización de ISO 9001: Resultados de un estudio empírico exploratorio. Comunicación oral en el XXI Congreso Nacional de ACEDE, Barcelona.

San Miguel, E. y Allur, E. (2011): Marketing de los Servicios Sociales: el caso de los centros residenciales para personas mayores, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, No. 18, pp. 95-123.

Allur, E. (2010): The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe, *Review of International Comparative Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 971-979.

Así mismo, el doctorando ha realizado una estancia en la Facultad de Derecho de la Universidad de Kent en Canterbury (Reino Unido), respondiendo así a la invitación cursada por el profesor Dr. D. Donald McGillivray. Esta estancia se llevó a cabo en el marco de las actividades de investigación del Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco IT423-10 de la UPV-EHU, dirigido por el profesor Dr. D. Iñaki Heras-Saizarbitoria.

Por otra parte, dentro de la actividad investigadora del doctorando, cabe destacar su participación en los siguientes proyectos de investigación:

Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco IT763-13 / GIC12-158 titulado "Grupo de investigación sobre estándares, certificaciones, auditorías y otras tecnologías de autorregulación, clasificación y monitorización del ámbito de la gestión de empresas ", financiado por el Gobierno Vasco (2013-2015) y dirigido por el profesor Dr. D. Iñaki Heras-Saizarbitoria.

Mejora de la satisfacción de los clientes en las empresas españolas mediante modelos de gestión de la calidad total. Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN). (2010-2012) ECO2009-12754-C02-02 (subprograma ECON). Proyecto de Investigación Coordinado dirigido por los profesores Dr. D. Martí Casadesús Fa y Dr. D. Iñaki Heras-Saizarbitoria.

Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco IT423-10 titulado "Adopción de nuevos sistemas y modelos de gestión empresarial: análisis de su impacto real en las organizaciones de la CAPV desde una perspectiva comparativa internacional", financiado por el Gobierno Vasco (2010-2012) y dirigido por el profesor Dr. D. Iñaki Heras-Saizarbitoria.

Gestión de la Calidad en el sector sociosanitario de Gipuzkoa: generación de propuestas innovadoras, Programa Red Guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación, Diputación Foral de Gipuzkoa (2009).

Agradecimientos

Desearía mostrar mi más sincero agradecimiento a D. Martí Casadesús Fa y D. Iñaki Heras-Saizarbitoria por permitirme realizar esta Tesis Doctoral bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo, y su capacidad para orientar en el camino seguido ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este proyecto, sino también en mi desarrollo personal como investigador. Sus aportaciones, siempre provenientes de su orientación y rigurosidad, han sido la pieza fundamental del proceso que hemos vivido de manera conjunta, el cual no se hubiera concebido sin su siempre oportuna intervención. Les agradezco, así mismo, el haberme facilitado en todo momento, los medios necesarios para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta Tesis Doctoral. Debo agradecer de manera destacada a D. Martí Casadesús Fa por su presencia incondicional, sus apreciados y relevantes aportes, comentarios y sugerencias durante el desarrollo de esta investigación; y a D. Iñaki Heras-Saizarbitoria por su constante y paciente seguimiento y asistencia compartiendo su tiempo de manera generosa. Su apoyo ha sido una fuente de motivación y energía.

En segundo lugar, desearía hacer extensiva este agradecimiento a los compañeros del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco, así como al Departamento de Organització, Gestió Empresarial i Disseny del Producte de la Universitat de Girona. De igual manera quisiera agradecer a la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia-San Sebastián, tanto al personal docente como al de administración y servicios, por todo el apoyo que me han dado.

Agradezco, por otra parte, a D. Germán Arana Landín por brindarme de sus conocimientos al abordar los estudios empíricos presentados en esta Tesis Doctoral y su inestimable asesoramiento en lo concerniente a la metodología estadística empleada.

A mi madre y padre que me han dado un apoyo fundamental para lograr mis metas. Les agradezco enormemente por sus enseñanzas y cariño que día a día me brindan; este es el fruto de lo que han sembrado. Y con este mismo cariño quisiera agradecerle a uno de los pilares más grandes de mi vida, el cual es y será para mi un motivo muy importante por ser mejor; *zuretzako* Jaione.

aita eta amari

Presentació

En aquest document es sintetitza la tasca d'investigació duta a terme sota el títol "Anàlisi de la interiorització organitzativa dels principals estàndards i models de gestió de la qualitat i excel·lència". Es tracta d'una tesi doctoral realitzada en la modalitat de Tesi Doctoral per articles, amb l'objectiu de realitzar una investigació clarament orientada a aportar el seu gra de sorra a la línia de recerca específica en què s'emmarca. Així, els articles que componen aquesta Tesi Doctoral s'emmarquen en una línia de treball que, tal com es consigna en aquest document, té com a objectiu analitzar com es produeix la interiorització organitzativa dels principals estàndards i models de gestió de la qualitat i excel·lència. Entenem que es tracta d'un tema de rellevància i interès per als diferents agents involucrats en l'adopció del paradigma de la gestió de la qualitat, i amb aquesta finalitat s'ha realitzat.

Aquest treball s'ha dut a terme en el marc del Grup de Recerca Consolidat del Sistema Universitari Basc IT763-13 / GIC12-158 i el Grup de recerca en Enginyeria de Procés, Producte i Producció de la Universitat de Girona.

Presentación

En este documento se sintetiza la labor de investigación llevada a cabo bajo el título "Análisis de la interiorización organizativa de los principales estándares y modelos de gestión de la calidad y excelencia". Se trata de una Tesis Doctoral realizada en la modalidad de Tesis Doctoral por artículos, con el objetivo de realizar una investigación claramente orientada a aportar su grano de arena a la línea de investigación específica en la que se enmarca. Así, los artículos que componen esta Tesis Doctoral se enmarcan en una línea de trabajo que, tal y como se consigna en este documento, tiene como objetivo analizar cómo se produce la interiorización organizativa de los principales estándares y modelos de gestión de la calidad y excelencia. Entendemos que se trata de un tema de relevancia e interés para los distintos agentes involucrados en la adopción del paradigma de la gestión de la calidad, y con tal fin se ha realizado.

Este trabajo se ha llevado a cabo en el marco del Grupo de Investigación Consolidado del Sistema Universitario Vasco IT763-13 / GIC12-158 y el Grup de recerca en Enginyeria de Procés, Producte i Producció de la Universitat de Girona.

Presentation

This paper summarises the research work carried out under the title "Analysis of organisational internalisation of the principal standards and models of quality management and excellence". It is a Doctoral Thesis carried out as an article-style dissertation with the aim of undertaking research aimed clearly at contributing its grain of sand to the specific line of research in which it is framed. The articles that make up this Doctoral Thesis fall within the ambit of work which, as reflected in this paper, is aimed at analysing how organisational internalisation of the main standards and models of quality management and excellence comes about. We understand that the theme is of relevance and interest for the different players involved in adopting the paradigm of quality management, and was carried out with this aim in mind.

This work was conducted under the Consolidated Research Group of the Basque University System IT763 / GIC12-158 and the Research Group in Process Engineering, Product and Production of the University of Girona.

Aurkezpena

Dokumentu honetan, "Oinarrizko estandar eta kalitate kudeaketarako eta bikaintasunerako ereduen antolaketa-barneratzearen analisia" izenburupean burututako ikerketa lanaren sintesia jasotzen da. Artikulu bidezko modalitatean burututako Doktoretza Tesia da hain justu ere, eta dagokion gai-esparruan ikerketa ekarpen zehatzak egitea du helburu. Hala, Doktoretza Tesi honetan jasotako artikuluek oinarrizko estandar eta kalitate kudeaketarako eta bikaintasunerako ereduak antolaketatan zer-nola barneratzen diren aztertzen dute, besteak-beste. Zentzu honetan, interes eta garrantzi bereziko ekarpena izan daiteke kalitate kudeaketaren paradigman lanean diharduen eragile ororentzat.

Ikerketa lan hau Euskal Unibertsitate Sistemako IT763-13 / GIC12-158 Ikerketa Talde Kongsolidatuaren, eta Gironako Unibertsitateko Grup de recerca en Enginyeria de Procés, Producte i Producció ikerketa esparruaren baitan egin da.

Índice de la Tesis Doctoral

1. Objetivos de la investigación	17
2. Marco teórico-conceptual	18
3. Breve revisión de la literatura	21
4. Metodología de las investigaciones llevadas a cabo	29
5. Breve resumen del contenido de la Tesis Doctoral por artículos	35
5.0. Introducción	35
5.1. Artículo 1: ISO 9001 and the quality of working life: An empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market	35
5.2. Artículo 2: Internalization of ISO 9001: A longitudinal Survey	36
5.3. Artículo 3: Adopción y abandono de modelos de Gestión de la calidad: resultados de un estudio empírico en el ámbito sociosanitario	38
5.4. Artículo 4: ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?	38
6. Artículos de la Tesis Doctoral.....	40
6.0. Introducción	40
6.1. Artículo 1: ISO 9001 and the quality of working life: An empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market	41
6.2. Artículo 2: Internalization of ISO 9001: A longitudinal Survey	60
6.3. Artículo 3: Adopción y abandono de modelos de Gestión de la Calidad: resultados de un estudio empírico en el ámbito sociosanitario	73
6.4. Artículo 4: ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?	93
7. Conclusiones generales de las investigaciones llevadas a cabo y nuevas líneas de trabajo a futuro.....	109
8. Bibliografía	113
9. Anexo	121

1. Objetivos de la investigación

Esta Tesis Doctoral tiene como objetivo analizar cómo se produce la interiorización organizativa de los principales estándares y modelos de gestión de la calidad y excelencia. Hasta fechas recientes en la literatura teórica y empírica no se ha prestado demasiada atención al fenómeno de la interiorización de la gestión de la calidad en sus diversas vertientes, tanto en lo que respecta a las distintas aproximaciones generales (aseguramiento, gestión de la calidad total, excelencia, etcétera), como en lo que atañe a los principales modelos (como los son el estándar ISO 9001 y el modelo de autoevaluación EFQM, en lo sucesivo, modelo EFQM).

Así, los estudios sobre la adopción de ISO 9001 tan solo se han planteado si una empresa está o no certificada (ver por ejemplo, Corbett *et al.*, 2005), sin tener en cuenta que en la realidad la situación es muy diversa, pues entre las certificadas la utilización de los principios, las actividades y las herramientas relacionadas con ISO 9001 varía mucho en función de diversas variables mediadoras que deben ser estudiadas (entre otras, la motivación para adoptar ISO 9001, el tamaño de la empresa, el sector de actividad, etc). Análogamente, los estudios sobre la adopción de los principios de la gestión de la calidad total y la excelencia y de sus modelos de referencia más representativos (como el modelo de autoevaluación EFQM) tampoco han podido analizar la diversidad en su aplicación (Heras *et al.*, 2008), en gran medida debido a la dificultad para contar con información no-sesgada sobre dicho proceso.

Sin embargo, publicaciones académicas recientes (ver por ejemplo, Heras-Saizarbitoria, 2011; Boiral, 2012; Tarí *et al.*, 2012) comienzan a poner de manifiesto la necesidad de analizar en detalle cómo se produce la interiorización organizativa de los principales estándares y modelos de gestión de la calidad y excelencia, si bien no son muchos los estudios empíricos cuantitativos y cualitativos que se han realizado en esta línea de investigación. Tomando en consideración este *gap* existente en la literatura, esta Tesis Doctoral trata de obtener una serie de resultados y conclusiones de interés tanto para el ámbito académico, como para el ámbito profesional.

2. Marco teórico-conceptual

Tal y como lo señalan Heras *et al.* (2008), 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 Calidad o Gestión de la Calidad. Dichos autores señalan que si bien en su origen se trataba de un movimiento cuyo impacto se circunscribió a las empresas del ámbito industrial, conforme fueron avanzando los años, el paradigma cuajó y alcanzó a la práctica totalidad de los sectores económicos. Cabe, por ejemplo, referirse a su incidencia en sectores tan dispares como los servicios financieros, la educación o el ámbito sociosanitario, entre otros.

Junto a la difusión de este *paradigma de la calidad* es cada vez más extensa toda una serie de conceptos, métodos, herramientas y modelos de gestión de un carácter totalmente diverso. En este sentido, cabe referirse a las definiciones de calidad de productos y servicios realizados por expertos del ámbito de la calidad; entre otros, a la “adecuación al uso previsto” de Jurán (1974), a la “conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente” de Crosby (1979) o a la “satisfacción del cliente” de Feigenbaum (1961). En este orden de cosas, en cuanto a la calidad de los servicios se refiere, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) señalan que la calidad del servicio se mide en función de la amplitud de la discrepancia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Entendiéndose la Gestión de la Calidad como un constructo multidimensional sobre el cual no existen definiciones comúnmente aceptadas (Camisón, Cruz y González, 2006), en este trabajo se define el concepto como el conjunto de decisiones que se toman en una organización con la finalidad de mejorar la calidad de sus productos, servicios, procesos y su propia gestión empresarial en general.

Otro fenómeno que surge del ámbito de la normalización relacionado con la gestión empresarial donde predomina el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados son los sistemas de Aseguramiento de la Calidad basados en estándares de sistemas de gestión internacionales (Heras, 2006). La estandarización o normalización ordena aquellas aplicaciones que de manera repetitiva se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía. Así mismo, según Brunsson y Jacobsson (2000), la normalización podría ser entendida como un mecanismo de coordinación y un instrumento de regulación comparable a otros instrumentos como la regulación pública, los mercados u organizaciones formales.

Ante la incapacidad de algunos países para la correcta regulación pública en determinados ámbitos de actuación (O'Rourke, 2006; Christmann y Taylor, 2001), se ha evidenciado que la estandarización abre una nueva perspectiva para la regulación alternativa a la regulación pública tradicional. Una de estas nuevas instituciones reguladoras es la Organización Internacional para la Estandarización, conocida por su acrónimo ISO (International Organization for Standardization). Fue creada en 1946 por más de 100

países miembros con la finalidad de promover el desarrollo de la normalización, facilitándose de esta manera el intercambio de productos y servicios entre países.

El profesor Heras (2006) define el término “estándar de sistema de gestión” como “un conjunto de directrices y pautas promulgadas por un organismo, por lo general no-gubernamental y sin ánimo de lucro, que hacen referencia a preceptos relativos a la gestión de una organización”. Sin embargo, dichas normas de gestión deben diferenciarse de las especificaciones técnicas relativas a los requisitos que han de cumplir determinados productos o procesos. Los sistemas de gestión se basan en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas y representan el conjunto interrelacionado de elementos mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos de la organización.

A mediados de la década de los ochenta, como base para la implantación y certificación en las empresas de un sistema de aseguramiento de la calidad empiezan a difundirse las normas ISO 9000. Estas normas tuvieron una expansión inicial entre los países de la Unión Europea, y desde la Comisión Europea se promovió de manera intensiva la adopción del estándar por parte de las empresas europeas en el proceso de armonización que fue establecido para la creación del mercado común europeo en 1992 (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Crowe *et al.*, 1998).

Debe subrayarse que las normas ISO 9000 no hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, sino que establecen la necesidad de sistematización y formalización de toda una serie de procesos empresariales en una serie de procedimientos, y de la correspondiente documentación de dicha implantación.

Sin embargo, el concepto de Gestión de la Calidad Total es todavía más complejo y ambiguo que el anterior, debido a la existencia de perspectivas muy diferentes para abordarlo. Dale (2003) recoge algunos de los elementos o principios clave comunes a todas ellas: la satisfacción del cliente, mejora continua, compromiso y liderazgo de la alta dirección, implicación y adhesión de los empleados, trabajo en equipo, medición a través de indicadores y retroalimentación.

Aunque inicialmente los modelos de evaluación de la Gestión de la Calidad Total se desarrollaran para disponer de una serie de criterios para la concesión de los Premios a la Calidad, han repercutido de manera destacada y son actualmente utilizados como referencia en la implantación de la Gestión de la Calidad Total en las empresas. Pues bien, para el apoyo de dicha implantación, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad Total estableció un marco de referencia conocido como Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total (modelo EFQM). El Modelo tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. Se trata, en definitiva, de un modelo orientado hacia la autoevaluación donde se facilita la evaluación a las empresas de su estado actual y el sentido en el que deberían dirigirse o las acciones que deberían poner en marcha para avanzar y mejorar su situación.

El modelo EFQM es un modelo dinámico (su última versión es la de 2010), en especial en lo que se refiere a la terminología que emplea y que es empleada para definirlo. Por ejemplo, con la entrada en vigor de la versión de las normas ISO 9000 de 2000 y la orientación de éstas hacia la Gestión de la Calidad Total (Heras et al., 2008) se comienza a extender la utilización del término Excelencia para referirse al modelo. Por otra parte, la utilización del Modelo ha tenido una difusión relativamente exitosa (Allur, 2010) y se ha utilizado en sectores muy diversos, tanto industriales o manufactureros (Adams y Dale, 2001; Heras *et al.*, 2009), como de servicios (Jackson, 2001; Tarí, 2011).

Según la declaración de principios que se recogen en este modelo, “la satisfacción del cliente, los empleados y 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 se recogen en nueve criterios, de los cuales los primeros cinco se llaman “agentes” y los cuatro últimos “resultados”. Los primeros se relacionan con la forma con la que la organización gestiona sus recursos con los objetivos de mejorar sus resultados, evaluados en los criterios “resultados”. Dichos criterios de agentes y resultados pueden obtener un total de 1.000 puntos en base a una ponderación ya predeterminada.

Debe delimitarse, sin embargo, con claridad el alcance de los conceptos y modelos más utilizados relacionados con la Gestión de la Calidad. Así, cabe subrayar que los modelos de Gestión de la Calidad más utilizados, los modelos basados en las normas ISO 9000 y el modelo EFQM, son modelos para la mejora de la calidad de la gestión empresarial, aunque con un alcance y contenido muy diferente (Heras, 2008). Las normas ISO, tal y como se ha señalado anteriormente regulan las actividades de la empresa que se encuentran relacionados con el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente y su satisfacción; el modelo EFQM, sin embargo, es un modelo mucho más amplio y complejo.

3. Breve revisión de la literatura

De cara a definir el marco conceptual de esta investigación resulta necesario consignar que una parte importante de la literatura académica que ha analizado con rigor teórico el fenómeno de la adopción de modelos de gestión de la calidad (como el estándar ISO 9001 o el modelo EFQM) se ha centrado en el estudio de las motivaciones que ha llevado a las organizaciones a adoptar estos modelos. En un ejercicio de síntesis, se puede afirmar que han existido dos aproximaciones teóricas generales al respecto.

Desde una perspectiva se propone que la adopción de estos modelos se debe a presiones de tipo externo y, aunque existen muchas teorías que definen y clasifican estos factores externos que llevan a las empresas a comportarse de forma similar ante presiones externas, el modelo prominente es el modelo teórico establecido por los autores institucionalistas y neoinstitucionalistas estadounidenses (Meyer y Rowan, 1977; Powell y DiMaggio, 1991; Scott 1995). Así, señalan Meyer y Rowan (1977), las organizaciones tienden a incorporar las prácticas y procedimientos definidos por la prevalencia de determinados conceptos racionalizados e institucionalizados, con el objeto de incrementar su legitimidad y, por ende, su probabilidad de supervivencia.

Estos autores se refieren a tres tipos de presiones externas que llevan a las organizaciones al isomorfismo, es decir, a la homogeneidad (Powell y DiMaggio, 1991): las presiones coercitivas, las miméticas y las normativas. Las presiones coercitivas consisten en las presiones formales e informales externas establecidas por las instituciones externas que influyen en las empresas como las Administraciones Públicas, los clientes y proveedores, o, en otro plano, las expectativas sociales o culturales de cada lugar. La presión mimética se refiere, en cambio, a las acciones que las organizaciones acometen para modelarse a sí mismas de forma que se parezcan a otras organizaciones que se toman como referentes. Las presiones normativas están relacionadas con el profesionalismo y con los factores de tipo psico-emocional, que son fruto de la influencia de redes como las asociaciones industriales o los procesos de formación educativa; cuando dichas redes se formalizan, cuentan con una mayor influencia en el isomorfismo organizacional. En definitiva, para estos autores las organizaciones son participantes pasivos que responden a las presiones y expectativas externas. En esta línea teórica, cabe referirse, entre otros, a los trabajos realizados por Guler *et al.*, (2000), Delmas (2002) y Vasconcelos y Vasconcelos (2003) sobre la adopción de ISO 9001.

Además, desde el propio enfoque institucionalista estadounidense algunos autores ya subrayan que la presión isomórfica no tiene por qué provocar cambios ni homogéneos ni profundos. Así, Meyer y Rowan (1977) subrayaron que frecuentemente los métodos o modelos de gestión se adoptan disociándose (“decoupling”) con respecto a las prácticas reales o las necesidades del día a día de la organización, de forma que se producen mitos y ceremonias (“myths” and “ceremonies”) organizativas. Desde el institucionalismo europeo, Brunsson (1989), por su parte, se refiere a la hipocresía organizativa

(“organizational hypocrisy”), para referirse a la realidad organizativa en la que el discurso y las decisiones son inconsecuentes con las acciones.

La perspectiva institucionalista estadounidense es también criticada por académicos que argumentan que las organizaciones son dinámicas y activas y pueden responder de forma muy diferente en función de sus recursos y capacidades (Barney, 1991). Esta perspectiva, conocida comúnmente por la expresión inglesa de *resource-based view*, incluye la consideración de que los factores internos de la empresa —esto es, sus recursos y capacidades—, pueden erigirse en fuente de rentabilidad y de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Grant, 1991). Esta teoría alternativa se centra, por consiguiente, en explicar la motivación que lleva a las empresas a adoptar modelos de gestión de la calidad desde una perspectiva interna, que tiene en cuenta factores como la estrategia interna de la empresa o los recursos y capacidades de la misma o la propia presión de los grupos de interés internos de la empresa, que se pueden erigir en fuente de una ventaja competitiva sostenible (Reed *et al.*, 2000; Escrig y Tena, 2001; Yahya y Goh 2001; Llopis y Tari 2003; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2008).

Más recientemente, en esta línea de investigación también resultan reseñables las aportaciones que combinan las dos grandes aproximaciones teóricas presentadas, cuestión que resulta muy evidente si se analiza la literatura que ha tenido como objetivo analizar la adopción de ISO 9001, uno de los principales modelos de gestión de la calidad (Neumayer y Perkins, 2005; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2008; Nair y Prajogo, 2009). Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar este tipo de normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia, es decir, con la mejora del desempeño, la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales, relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas.

En una línea similar, Nair y Prajogo (2009), conjugando la perspectiva teórica de la teoría institucional y los recursos y capacidades, señalan que la adopción de ISO 9001 viene motivada por motivos funcionalistas (motivaciones internas que tienen por objetivo mejorar la competencia funcional y de procesos de la organización) y las motivaciones institucionalistas (debidas al entorno macro-institucional). Como sostienen Yin y Schmeidler (2008) para el estudio de la adopción de ISO 14001 —un estándar estrechamente vinculado a ISO 9001 en su estructura y metodología de adopción (Corbett, 2006)—, realizando una síntesis, tanto de las argumentaciones de la teoría institucional, como de la de recursos y capacidades, incluso cuando las organizaciones adoptan este tipo de estándares ante presiones isomórficas, las adoptan de forma muy distinta debido a que las empresas interpretan e implementan las herramientas de gestión inducidas externamente de acuerdo a sus propias normas internas, sus recursos y sus necesidades, lo que resulta en una gran heterogeneidad en la implementación (Yin y Schmeidler, 2008). Es decir, autores como Nair y Prajogo (2009) y Yin y

Schmeidler (2008) ponen el énfasis en el concepto de integración o internalización de los estándares de gestión, un término fundamental para este trabajo, que se analiza en el subapartado siguiente.

Por otra parte, se ha de reseñar que en la literatura académica empírica sobre la adopción de la gestión de la calidad no existe un claro acuerdo sobre cuáles son los principales factores motivadores (para una revisión detallada de trabajos sobre la adopción de ISO 9001, resultan destacadas las aportaciones de Heras, 2006; Jang y Lin, 2008; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2008). De los estudios empíricos realizados a nivel nacional e internacional que han analizado esta cuestión basándose en encuestas dirigidas a las propias empresas certificadas no se deriva un claro consenso, aunque los factores motivadores de tipo externo parecen mayoritarios respecto a los de tipo interno. En concreto, se subraya la influencia de la presión y exigencia de los clientes, así como el factor de imagen externa de la empresa como dos factores motivadores destacados. No obstante, otros factores de tipo interno como la mejora interna de la organización también son citados con frecuencia.

Por último, interesa también reseñar —por la relación que se puede establecer entre esta evidencia y el estudio de la internalización de la gestión de la calidad— que son diversos los estudios que han constatado que las empresas motivadas internamente para adoptar ISO 9001, obtienen mejores resultados de desempeño operativo (Huang, 1998; Van der Wiele *et al.*, 2000; Singels *et al.*, 2001; Arauz y Suzuki, 2004; Martínez-Costa *et al.*, 2008). Ahora bien, en dichos trabajos no se analiza la implicación de la motivación en la forma en la que se adopta del estándar, tal y como se lleva a cabo, en cambio, en Boiral y Roy (2007).

Por otra parte, si bien la mayor parte de los estudios sobre la adopción de modelos de gestión de la calidad como ISO 9001 asumen la adopción homogénea, es decir, se basan en la evidencia de que la empresa cuente o no con la certificación por tercera parte como único criterio de que se haya adoptado las prácticas asociadas al estándar, esta perspectiva cuenta con limitaciones que ya han sido apuntadas hace algunos años por unos pocos autores con base en evidencia empírica, tanto cualitativa (Boiral, 2003; Vasconcelos y Vasconcelos, 2003), como cuantitativa (Naveh y Marcus, 2004). Entre otras, relacionadas con el hecho de considerar a las organizaciones que adoptan este tipo de estándares como actores pasivos que responden a presiones y expectativas externas y no constatar, en cambio, el comportamiento organizativo heterogéneo que se produce ante presiones isomórficas (Vasconcelos y Vasconcelos, 2003; Yin y Schmeidler, 2008). En este sentido, interesa señalar que de forma paulatina comienzan a publicarse investigaciones que ponen el acento en la heterogeneidad existente en la adopción de ISO 9001 (Christmann y Taylor, 2006; Boiral y Roy, 2007; Jang y Lin, 2008; Nair y Prajogo, 2009).

Así, Christmann y Taylor (2006) estudian la adopción substantiva y simbólica de ISO 9001 en 170 empresas chinas. La adopción substantiva la asocian a que las empresas certificadas tengan imbricadas las prácticas que dicho estándar prescribe en las rutinas diarias. Por el contrario, en la adopción

simbólica no se utilizarían dichas prácticas en la actividad diaria. Los autores evalúan la mayor o menor utilización de las prácticas preguntando a los directivos de las empresas tres *items* propuestos por Naveh y Marcus (2004): 1) ¿En qué medida se utilizan en la práctica los documentos creados para ISO 9000?; 2) ¿En qué medida se ha convertido la ISO 9000 en parte de su rutina regular?; 3) ¿En qué medida se preparan las auditorías externas en el último minuto?

Por su parte, Boiral y Roy (2007), con base en trabajos cualitativos previos en los que, desde una perspectiva teórica institucionalista, analizan la influencia de la motivación para adoptar ISO 9001 en la disociación ("*decoupling*") entre los elementos formales de ésta y las actividad diaria real de la empresa (Boiral, 2001 y 2003), proponen, en un trabajo empírico con información de 872 empresas canadienses, una clasificación de cuatro niveles de integración de la norma ISO 9001: entusiastas de la calidad (*quality enthusiasts*); integradores rituales (*ritual integrators*); integradores de ISO (*ISO integrators*); y disidentes (*dissidents*).

Por otra parte, Jang y Lin (2008) se refieren al concepto de profundidad de implementación de ISO 9001 (*depth of implementation*). Estos autores proponen un modelo de estudio en el que se integran la motivación para implantar ISO 9001, la profundidad de implementación y su influencia en el desempeño (tanto de mercado, como operativo), que contrastan con información empírica proveniente de 441 empresas taiwanesas. El concepto de profundidad de implantación lo miden conforme a ocho *items* que no se derivan de trabajos teóricos previos ni de estudio empírico alguno, sino que se encuentran directamente relacionados con los requerimientos de la propia norma ISO 9001; se trata de los siguientes (Jang y Lin, 2008): identificación de aspectos de calidad; definición de procedimientos estandarizados; documentación; formación; apoyo de la alta dirección; involucración de los empleados; auditorías periódicas; y acciones correctivas.

Por su parte, Nair y Prajogo (2009) utilizan el concepto de internalización (*internalization*) de ISO 9001¹, definido como el nivel o grado de incorporación de las prácticas asociadas al estándar al día a día de la empresa. Nair y Prajogo (2009) señalan que la internalización de ISO 9001 supone una utilización activa de las prácticas que subyacen en el estándar para modificar el comportamiento de los miembros de la empresa y la toma de decisiones. En concreto, estos autores proponen los cinco elementos siguientes para medir el grado de internalización de ISO 9001 (Nair y Prajogo, 2009): 1) Si se forma a todo los empleados en los requerimientos del estándar; 2) Si se explica a los empleados la política de la calidad, los objetivos y los procedimientos; 3) Si se documentan claramente y se actualiza regularmente la política de al calidad y los procedimientos para la gestión de la calidad; 4) Si se mantienen prácticas

¹ El término "internalización" parece más adecuado que el de "integración" utilizado por Boiral y Roy (2007) para el concepto que nos ocupa, dado que el segundo se utiliza ya forma habitual en el ámbito de los estándares ISO para referirse a la integración de los sistemas de gestión (Karapetrovic *et al.*, 2006).

diarias para cumplir con los procedimientos documentados basados en los requerimientos del estándar;

5) Si se realiza una auditoría interna para la mejora continua de los procesos de forma regular.

Estos elementos de categorización del concepto de internalización los extraen de otros trabajos previos de la literatura internacional. En concreto, de los trabajos de Arauz y Suzuki (2004), Naveh y Marcus (2004 y 2005) y Briscoe *et al.* (2005). En los trabajos de todos estos autores, de clara naturaleza empírica, tampoco se recoge una categorización explícita del concepto de internalización, pues los autores tan sólo se limitan a tratar de medir el grado de utilización de ISO 9001 en la actividad diaria de la empresas con una serie de preguntas cerradas más o menos extensas, sin base en un desarrollo empírico ni teórico adecuado. Por ejemplo, Briscoe *et al.* (2005) proponen la medición del mayor o menor grado de utilización de ISO 9001 en la actividad diaria conforme a estas tres proposiciones: “Los documentos ISO 9000 se utilizan en la práctica diaria”, “Los documentos ISO 9000 se actualizan regularmente” y “La alta dirección utiliza datos de ISO para resolver problemas”.

En esta misma línea, en su estudio cualitativo Heras-Saizarbitoria (2011) y Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013) constataron la existencia de realidades muy heterogéneas en la adopción de ISO 9001 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 tratarse de empresas donde la internalización de ISO 9001 ha sido elevada. Por el contrario, en otras organizaciones las adopciones tienen un carácter más formal, con una influencia mucho más limitada, e incluso con un matiz superficial, en la línea de las prácticas detectadas en estudios previos realizados en otros países (Boiral 2003; Vasconcelos y Vasconcelos, 2003). De las evidencias obtenidas por estos autores se constata que si el proceso de adopción de ISO 9001 se analiza desde una perspectiva que considera la opinión de los distintos grupos de interés internos de las empresas (directivos, mandos intermedios y empleados), dicho objeto de estudio se configura en un complejo proceso, que difícilmente cuenta con una pauta de adopción homogénea. Asimismo, dichos trabajos concluyen una serie de evidencias destinadas a mejorar la comprensión y conceptualización del fenómeno de la internalización de ISO 9001. También se señala que resulta importante considerar la complejidad del proceso de adopción de los modelos de gestión de la calidad.

En efecto, a pesar de que las organizaciones reciben presiones homogenizantes del exterior, como señalan Brunsson y Jacobsson (2000), el resultado de este proceso uniformiza sólo de forma limitada. Incluso cuando las organizaciones adoptan este tipo de modelos de gestión de la calidad ante presiones isomórficas, no son pasivas (Czarniawska y Joerges 1996), y las adoptan de forma muy distinta debido a que las empresas interpretan de acuerdo a sus propias normas internas, sus recursos y sus necesidades, los que redundan en un comportamiento organizativo heterogéneo en la adopción. Esto sucede así debido a que los procesos de adopción de nuevos métodos de *management* son procesos sociales (Collins 1998), con procesos activos de adaptación y reformulación de las nuevas ideas conforme éstas

son recibidas en entornos institucionales y culturales diferentes. En definitiva, se constata que las organizaciones analizadas adoptan ISO 9000 de forma muy similar a la propuesta por Sevón (1996), *“translating it into something that fits their own context and materializing it into action”* (Sevón 1996).

Heras-Saizarbitoria (2011) y Heras-Saizarbitoria y Boiral (2013) señalan que de cara al futuro resulta necesario profundizar en el análisis de la interiorización de modelos de gestión de la calidad en distintos sectores de actividad, dado que gran parte de los estudios analizados no han tenido en cuenta esta contingencia, o la han tenido en cuenta de forma muy tangencial (Rönnbäck y Witell, 2008). Asimismo, cabe referirse a la necesidad de avanzar en el conocimiento relacionado con la incidencia real de las adopciones superficiales, simbólicas o ceremoniales. Esta línea de estudio resulta muy sugerente, tanto por sus profundas implicaciones académicas, como profesionales, para los distintos grupos de interés involucrados (aunque, quizá en especial para los propios profesionales de las empresas certificadas, los consultores, los organismos de certificación y acreditación y para los propios decisores públicos). En la misma línea, resulta muy interesante analizar en qué medida se modifica la interiorización de los modelos de gestión de la calidad cuando las organizaciones, por motivos diversos, no renuevan la certificación o la evaluación externa de dichos modelos (tanto en ISO 9001, como en EFQM).

En el caso de la Gestión de la Calidad Total, está claro, tal y como se analizará en profundidad en una de los artículos que se engloban en esta Tesis Doctoral, que la investigación académica empírica que ha tenido como fin analizar la interiorización de los principios y elementos fundamentales de dicha filosofía o paradigma de gestión han chocado con diversos problemas de identificación de las empresas que la han adoptado. En efecto, muchas veces se tiende a identificar a la Gestión de la Calidad Total con los modelos de referencia más utilizados (como el modelo EFQM) para su evaluación interna o externa, pero está claro que dar un peso absoluto a esta identidad cuenta con limitaciones importantes.

Sea como fuere, el concepto de interiorización no ha sido hasta la fecha utilizado para el caso más genérico de la Gestión de la Calidad Total, ni, más en concreto, se ha asociado a la utilización del modelo EFQM que, como queda dicho, en la práctica se ha convertido para muchas organizaciones en un modelo para la adopción de dicho paradigma de gestión. De hecho, pese al notable éxito cosechado por el modelo EFQM en la práctica, el modelo de autoevaluación no ha sido muy analizado en aportaciones empíricas con base teórica sólida en la literatura internacional y nacional, tal y como ha sido subrayado por diversos autores (ver, por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Ahmed *et al.*, 2003; Tarí, 2011). Este hecho se puede deber, en cierta medida, a la dificultad existente para identificar a las empresas que utilizan el modelo de autoevaluación EFQM y acceder a la información suministrada por ellas, todo lo contrario de lo que se constata para el caso del modelo ISO 9001, donde la existencia de registros de empresas que adoptan dicho modelo ha supuesto un acicate importante para su investigación (Haversjo, 2000).

En efecto, si se excluyen los artículos sin evidencia empírica orientados a analizar de forma normativa los fundamentos teóricos básicos del modelo EFQM (Eskildsen y Kanji, 1998; Russell, 2000; Nabitz *et al.*, 2001; Rusjan, 2005; Gómez *et al.*, 2011) o aspectos más concretos como, por ejemplo, su metodología de medición (Siow *et al.*, 2001; Li y Yang, 2003), la mayor parte de los artículos empíricos que han analizado el modelo EFQM son de carácter cualitativo (Kim *et al.*, 2008), que se han centrado en el análisis de la utilización de dicho modelo de referencia y de sus efectos (por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Eskildsen *et al.*, 2001; Tarí *et al.*, 2007; Tarí, 2011). También se han publicado estudios cuantitativos, aunque la mayor parte de ellos se han basado en la información suministrada por los directivos de las empresas u otros agentes externos que utilizaron el modelo de referencia EFQM (ver, por ejemplo Bou-Llugar *et al.*, 2009; Bou-Llugar *et al.*, 2005; Heras *et al.*, 2009). Otra serie de trabajos de la literatura se han centrado en estudiar las relaciones internas existentes en el modelo EFQM con base en información primaria fiable, proveniente de las propias evaluaciones externas realizadas con un protocolo riguroso por parte de profesionales más o menos independientes (Dijkstra, 1997; Eskildsen *et al.*, 2001; Bou-Llugar *et al.*, 2009; Bou-Llugar *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2011; Heras *et al.*, 2012). Ahora bien, a pesar de estas aportaciones detectadas, entre los estudios revisados no se ha detectado ninguno que haya tenido como objetivo estudiar la interiorización organizativa de la GCT, tomando como referencia la información proveniente de evaluaciones externas conforme al modelo EFQM.

Por otra parte, como queda dicho, tampoco en la literatura se han prodigado mucho los análisis comparativos sobre GCT e ISO 9001 en función de una de las variables contingenciales claves, es decir, el sector de actividad al que pertenecen las organizaciones objeto de estudio. Del análisis de los estudios detectados (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012) se constata que no existe un claro consenso sobre si existen o no diferencias en función de la variable sectorial. Así, en su reciente trabajo los profesores Talib *et al.* (2012) señalan que no existen diferencias significativas en la mayoría de las prácticas de GCT, y en líneas generales, la mayoría de las prácticas identificadas serían aplicables a ambos sectores exceptuando algunos aspectos que se analizan más detalladamente en el estudio. En la misma línea Mittal *et al.* (2011) evidencian que no existen diferencias significativas en la aplicación de la GCT en organizaciones manufactureras y de servicios. Por el contrario, otros trabajos sí que constatan la existencia de diferencias significativas en la adopción de modelos de Gestión de la Calidad en función de la variable sectorial.

Por su parte, en el estudio realizado por Calvín *et al.* (2009) centrado en el agente liderazgo del modelo EFQM, no se encontraron diferencias significativas en cuanto a puntuaciones entre los sectores considerados (tanto del ámbito manufacturero o industrial, como de servicios) respecto al criterio de liderazgo. En cambio, sin hacer referencia al marco de autoevaluación EFQM, Solis *et al.* (1998) y Sun *et al.* (2004) señalan que el liderazgo ejerce una mayor importancia en las organizaciones del sector servicios. En cuanto al agente personas cabe señalar que Parasuraman y Varadarajan (1988), Nilsson, *et al.* (2001) y Singh, *et al.* (2006) coincidían en que este factor no presentaba diferencias significativas en

organizaciones industriales y de servicios. En lo que respecta al criterio agente del Modelo relacionado con los procesos, Powell (1995), Huq y Stolen (1998), Nilsson, *et al.* (2001) y Sun *et al.* (2004) subrayaron, en este sentido, que las mejoras en los procesos eran más significantes para las organizaciones del sector servicios. Se constata, en definitiva, que no hay un claro consenso en los resultados de la literatura. Y sucede algo similar para el caso de los criterios resultados, así por ejemplo Quazi, *et al.* (1998) subrayan, por ejemplo, que las organizaciones industriales presentan puntuaciones medias superiores a las del sector servicios. Así mismo, Huq y Stolen (1998) en otro estudio señalan que las organizaciones del sector servicios muestran puntuaciones más bajas en cuanto a este criterio se refiere. Sin embargo, Woon (2000) concluyó que no existían diferencias significantes del rendimiento empresarial entre las organizaciones del sector industrial y las del sector servicios.

4. Metodología de las investigaciones llevadas a cabo

Si bien en cada uno de los artículos que conforman la presente Tesis Doctoral se detalla la metodología adoptada en los estudios empíricos llevados a cabo, en este apartado se consigna, brevemente, los fundamentos metodológicos básicos de la presente investigación entendida en un sentido general. Resulta evidente que la pretensión de estudiar pormenorizadamente un aspecto tan complejo y escurridizo como el metodológico queda muy lejos del objetivo de este apartado, aunque se inicia este punto subrayando la necesidad de establecer una adecuada precisión conceptual en el ámbito que nos ocupa, no en vano, como señala Heras-Saizarbitoria (2012), en este ámbito relativo a la investigación académica se tiende a utilizar conceptos muy complejos tales como *metodología de investigación*, *métodos de investigación* o *técnicas de investigación* sin suficiente propiedad y criterio. Así, con base en la síntesis realizada por el mencionado autor, tenemos que precisar que por *metodología* se entiende la aproximación general al estudio de un objeto o proceso; es decir, el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines. Por *método*, en cambio, se hace referencia a los caminos específicos que permiten acceder al análisis de los distintos objetos que se pretenden investigar. Así, el método engloba todas las operaciones y actividades que, regidas por normas específicas, posibilitan el conocimiento de los procesos sociales. Finalmente, por *técnica* se entiende los procedimientos específicos de recogida de información.

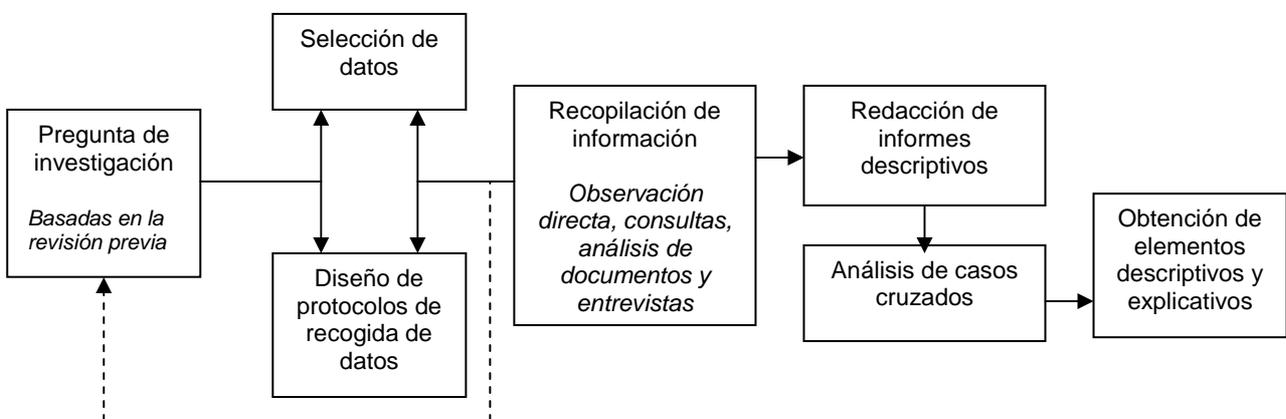
Tal y como lo subraya Heras-Saizarbitoria (2012), estos términos tienden a ser utilizados con cierta ligereza. A título de ejemplo, cabe indicar que el término de *metodología de investigación* es frecuentemente empleado de forma muy reduccionista o estrecha, para referirlo en realidad al conjunto de técnicas utilizadas para obtener información en una investigación determinada, cuando el contenido de dicho término ha de conducirnos mucho más allá. Así, si entendemos el término *metodología de investigación* en su complejidad (es decir, como el conjunto de medios que nos pone en contacto —a los sujetos que realizamos una investigación— con un objeto de investigación dado, o, dicho de otra forma, como la manera de organizar el proceso de la investigación), resulta evidente que los aspectos que se han de considerar son ciertamente diversos y complejos. Entre otros, cabría referirse al paradigma de investigación de las ciencias sociales con el que dicho término se imbrica, puesto que, aunque muchas veces se obvie esta cuestión, como señala Heras-Saizarbitoria (2012), su clarificación resulta a todas luces de gran trascendencia.

Desde esta perspectiva, en un ejercicio de simplificación a todas luces necesario —al menos en un contexto introductorio como el que nos ocupa—, se señala, en síntesis, que la presente investigación se situaría, en cuanto a su planteamiento metodológico general, en un punto intermedio indefinido entre el paradigma positivista y el fenomenologista de investigación (Heras-Saizarbitoria, 2012). Asumimos como certera una posible crítica que se pudiera plantear acerca de la ausencia de suficiente matización o de detalle en la definición de esta cuestión tan sucintamente consignada aquí. Sin embargo, como

queda dicho con anterioridad, profundizar en esta cuestión tan compleja nos llevaría mucho más allá del objetivo de este apartado. Por otra parte, cabría también señalar que nuestra investigación, teniendo en cuenta su finalidad, podría también ser considerada como integradora, toda vez que incluye aspectos descriptivos, exploratorios —teniendo como objetivo establecer conclusiones tentativas— y explicativos —tratando de contrastar, en algunos casos, la existencia de relaciones causales entre variables observadas con relación a la temática compleja de la interiorización organizativa de los principales estándares y modelos de gestión de la calidad y excelencia.

Finalmente, en lo que atañe a los métodos y técnicas de recogida de información utilizadas en el proceso de elaboración de los trabajos de investigación que se engloban en esta Tesis Doctoral, se alude también a la perspectiva integradora propuesta, mediante una integración entre las dos clásicas metodologías: la cuantitativa y la cualitativa. Como resulta conocido, mientras la metodología cuantitativa estudia la extensión de los hechos (entre otras cuestiones la frecuencia de su presentación), la metodología cualitativa estudia la intensidad de los mismos, de manera que esta metodología entraría a estudiar, por ejemplo, la significación de las representaciones sociales y los discursos. Más que a cifrar y analizar su extensión, la metodología cualitativa dedica más atención, a analizar las causas, las motivaciones y los porqués de los sucesos, mientras que la metodología cuantitativa prestaría más atención a cuantificar (o cifrar) y analizar su extensión. Las dos metodologías nos sirven para entender mejor la realidad organizativa que nos rodea, pero siempre nos proponen una simplificación de esa realidad. Ahora bien, tal y como lo subraya Heras-Saizarbitoria (2012), no deberían entenderse en ningún caso como metodologías enfrentadas, sino como metodologías muy diferentes pero complementarias.

Figura 1. Proceso de investigación realizado



Fuente: elaboración propia, con base en Yin (2003).

Más en concreto, el artículo 1 se enmarca en un estudio de mayor envergadura realizado en las organizaciones vascas, estudio que ha sido realizado en el marco de dos grupos de investigación financiados por el Gobierno Vasco. De cara a responder a las cuestiones planteadas se diseñó una investigación empírica de índole cualitativa, basada en estudios de casos. Se seleccionó esta metodología por su idoneidad a la hora de analizar el complejo proceso de adopción de ISO 9000, en el que, como queda dicho, interactúan diversos agentes y actores. Se planificó una investigación de carácter descriptiva, pero principalmente exploratoria, que facilita una mayor penetración y comprensión del tema objeto de estudio, para tratar de detectar proposiciones susceptibles de generalización respecto a las prácticas observadas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

En la figura 1 se resume el proceso de investigación definido en las dos residencias de personas mayores objeto de estudio. Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad a directivos, mandos intermedios y empleados de la organización, que giraron en torno a un guión semiestructurado pero suficientemente abierto, de tal forma que fuera coherente con el método inductivo de análisis de la información elegido y que, por consiguiente, no distorsionara la obtención de evidencias. En este sentido, el objetivo de las entrevistas y las consultas consistió en la obtención de narrativas de los interlocutores, más que la obtención de respuestas concretas (Yin, 2003). Por otro lado, y de forma coetánea, se llevó a cabo una serie continuada de visitas a las residencias objeto de estudio, donde se recogió un conjunto muy importante de evidencias provenientes de la observación directa activa (Yin, 2003), basada tanto en el análisis de la documentación relacionada con el Sistema de Calidad disponible en los distintos espacios de trabajo de las organizaciones, como en consultas no pautadas y estructuradas al personal accesible en ellas. Por último, las organizaciones analizadas pusieron a disposición de la investigación un conjunto muy amplio de documentación interna de la empresa relacionada con el Sistema de Calidad (manuales de calidad, procedimientos operativos, instrucciones de trabajo, registros, informes de auditoría interna y externa, etcétera) para su análisis en profundidad.

Tal y como se recomienda en la literatura especializada (Yin, 2003; Maxwell, 1996), en la investigación la validez de los factores se garantizó mediante la utilización de fuentes de información diversas (observación directa, consultas, entrevistas, bases documentales de ISO 9001 de las organizaciones y otra información documental interna y externa). La validez interna se garantizó con la búsqueda de patrones comunes destinados a explicar la comprensión de los fenómenos objeto de estudio, mientras que la fiabilidad se garantizó con el empleo de entrevistas semiestructuradas con el mismo orden y número de preguntas y con un protocolo de valoración de casos frente a cada factor. Para tratar de evitar distorsiones en la investigación inductiva, se evitó utilizar un discurso demasiado “académico” o “especializado” en las entrevistas y las consultas, en especial en las realizadas a los empleados.

Los motivos para seleccionar las organizaciones objeto de estudio fueron fundamentalmente dos. El principal fue el de su adecuación al propósito de la investigación; de esta forma se seleccionaron

organizaciones de tamaño diverso que, conforme a la información obtenida en trabajo de investigación previos (Heras, 2001), habían adoptado ISO 9001 motivadas por factores de índole diversa. Tal y como se realiza en Boiral (2003), para evitar seleccionar organizaciones con escasa experiencia sobre ISO 9001, todas las organizaciones que se seleccionaron tenían al menos dos años de experiencia en la utilización de ISO 9000 (en cualquiera de sus versiones). El otro criterio de selección básico fue el de accesibilidad geográfica, motivado por las limitaciones temporales y económicas del estudio; debido a este criterio, todos los casos seleccionados se concentraron geográficamente en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), una de las comunidades autónomas españolas con mayor intensidad de certificación ISO 9001 (Heras *et al.*, 2008). Por razones de confidencialidad, consensuadas con las empresas que participaron en el estudio, todos los nombres son ficticios.

En el segundo artículo que se presenta en esta tesis doctoral, de cara a medir la interiorización de la ISO 9001 en las organizaciones objeto de estudio, no se optó por incluir una pregunta directa que fuera respondida tal y como se realiza en otros trabajos de la literatura (e.g. Naveh and Marcus, 2004 y 2005), puesto que, como señala Heras-Saizarbitoria (2011) el sesgo de medir la interiorización de esa forma puede ser muy elevado, entre otros motivos debido al impacto del sesgo de la deseabilidad social. Por ello, se preguntó a los coordinadores de calidad sobre la utilización en el día a día de determinadas herramientas para la Gestión de la Calidad. En concreto, con base en los estudios realizados por Tarí y Sabater (2004), y Heras-Saizarbitoria (2011).

En el estudio empírico realizado a 214 organizaciones que en 1999 también cumplimentaron otro cuestionario similar, se analizaron en profundidad las motivaciones, los obstáculos y los principales resultados de adoptar el estándar internacional. Este segundo contacto se realizó, dado el gap evidenciado en la literatura. Se entendió que sería de sumo interés contar con información longitudinal sobre la interiorización de ISO 9001 en sus organizaciones y su impacto en los beneficios percibidos a largo plazo. Las motivaciones para implantar ISO 9001 se analizaron con base en la encuesta cumplimentada en 1999, mientras que el resto de variables se analizaron tomando en cuenta la encuesta cumplimentada en 2011.

El tercer artículo está relacionado con el perfil formativo y profesional del doctorando. Concretamente, tras la finalización de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad del País Vasco, realizó el Postgrado Especialista en Dirección y Gestión de Centros Gerontológicos y Sociosanitarios organizado conjuntamente por dicha universidad y la Fundación Matia, entidad referente en el sector gerontológico a nivel estatal. Como consecución de dichos estudios, el doctorando se incorporó al equipo de trabajo del Instituto Gerontológico Matia-Ingema.

En este artículo en concreto, se realizó un extenso trabajo de campo específico en el que se recabaron los datos necesarios para alcanzar los resultados que se presentan. El trabajo de campo tuvo tres componentes. Por un lado, se analizaron detenidamente las fuentes secundarias de información a través de

diferentes recursos electrónicos, tanto buscadores especializados como generalistas. A su vez, se analizaron todo tipo de publicaciones y artículos científicos relacionados con los modelos de gestión de la calidad en el sector sociosanitario y su implantación en el mismo. En este orden de cosas, se realizó un trabajo recopilatorio de las principales publicaciones y manuales relacionados con la metodología de gestión por procesos y los modelos de atención residencial. Por último, se realizó una encuesta telefónica a 262 centros gerontológicos de la CAPV. Este estudio cuantitativo fue complementado, como se explicará a continuación, con un estudio de casos cualitativo.

Con el objeto de triangularizar la información obtenida, a lo largo del trabajo de campo, se realizó un estudio cualitativo formado por once casos de organizaciones del sector que habían decidido abandonar la norma ISO 9001. Estos casos se basaron en la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas en profundidad a directivos, personal de atención directa y familiares de las residencias, que giraron en torno a un guión semiestructurado, pero suficientemente abierto, de tal forma que fuera coherente con el método inductivo de análisis de la información elegido y que, por consiguiente, no distorsionara la obtención de evidencias. En este sentido, el objetivo de las entrevistas y las consultas consistió en la obtención de narraciones de los interlocutores, más que la obtención de respuestas concretas, tal y como plantea Yin (2003).

En el cuarto y último artículo, se planificó la realización de un trabajo empírico en la Comunidad Autónoma del País Vasco, una de las regiones españolas donde el paradigma de la gestión de la calidad ha tenido un mayor impacto en toda España y en la Unión Europea. De cara a estudiar la interiorización de los principios de la GCT, se utilizaron las evaluaciones externas otorgadas a los distintos criterios agentes del modelo de autoevaluación EFQM —es decir, liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos—, que, como queda dicho, son a su vez los factores o principios clave que subyacen en el paradigma o modelo general de GCT (EFQM, 2010).

El análisis empírico se basó en los datos proporcionados por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, referentes a las puntuaciones que han obtenido en evaluaciones externas las organizaciones de la CAPV acogidas al modelo EFQM, para los años comprendidos entre 1999 y 2011, ambos incluidos. La muestra del estudio se constituyó por 307 evaluaciones externas. El 84,03% de las evaluaciones corresponde a empresas del sector servicios, y el 15,96% al sector industrial. Los datos de las evaluaciones externas se obtuvieron desagregadas a nivel de criterios y subcriterios agentes, siendo esto últimos los siguientes: guías de actuación; implicación interna; implicación externa; comportamiento; gestión del cambio; grupos de interés; aprovechamiento información; política y estrategia; despliegue y comunicación; gestión del personal; capacidades y competencias; responsabilidades; comunicación; compensación; alianzas; recursos; edificios, equipos y materiales; gestión de la tecnología; gestión de la información y del conocimiento; gestión sistemática de los procesos; mejoras en los procesos mediante la innovación; diseño y desarrollo de

los productos y servicios; producción, distribución y servicio de atención; y relaciones con los clientes (EFQM, 2010).

En cuanto a la fiabilidad de los datos, interesa señalar que en la literatura especializada se ha subrayado la fiabilidad teórica de los datos provenientes de procesos de evaluaciones externas (por ejemplo Dale, 2003). Respecto al caso de Euskalit, cabe señalar que los evaluadores EFQM que participaron en el trabajo de campo no son licenciarios de EFQM (ni de Euskalit ni de ninguna otra organización similar). Los evaluadores pertenecen al Club de Evaluadores de Euskalit; son personas que han recibido formación formal especializada en el modelo EFQM de autoevaluación, y que, de forma totalmente desinteresada en lo económico, se comprometen a mejorar la calidad de la gestión de las organizaciones de su entorno (Heras *et al.*, 2008). En definitiva, estos evaluadores, por su formación y especialización en la labor de autoevaluación y evaluación del modelo EFQM, se constituyen en una fuente de información muy fiable e independiente (Heras *et al.*, 2012).

5. Breve resumen del contenido de la Tesis Doctoral por artículos

5.0. Introducción

La Tesis Doctoral objeto de análisis se ha realizado a modo de recopilación de una serie de artículos académicos interrelacionados relacionados con el marco teórico-conceptual y con la revisión de la literatura ya consignada en el punto anterior. A continuación se recoge, de forma sintética, cuáles son los artículos planificados, así como una selección de revistas académicas objetivos donde se ha previsto publicar dichos artículos.

5.1. Artículo 1: ISO 9001 and the quality of working life: An empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market

En este estudio, basado en metodología cualitativa de investigación, se ha analizado la interiorización de ISO 9001 en un sector de actividad no-convencional para la adopción del estándar internacional. Se trata del sector sociosanitario y, más en concreto, el sector de los servicios residenciales para personas mayores. En el trabajo de campo realizado, se trataron de evitar una serie de limitaciones metodológicas ya subrayadas en algunos de los estudios convencionales sobre adopción de gestión de la calidad. En efecto, en trabajos como los de Nair y Prajogo (2009) y de Jang y Lin (2008), como en muchos otros estudios, las personas a las que se inquiere en los trabajos de campo son únicamente interlocutores con cargos directivos, es decir, personas con un determinado interés en el proceso de adopción de la gestión de la calidad.

Pues bien, como ha sido señalado por diversos autores (entre otros Wayhan *et al.*, 2002; Heras *et al.*, 2002; Boiral y Roy, 2007; y Wayhan y Balderson, 2007), los resultados obtenidos de esta forma pueden tener un sesgo muy notable, debido a que pueden tener una tendencia a ofrecer una visión demasiado positiva del proceso de adopción de los modelos de calidad. Para evitar este sesgo, se entrevistó tanto a los directivos como a los empleados, obteniéndose unos resultados y conclusiones de gran interés. En el artículo se analiza el complejo proceso de adopción del estándar ISO 9001 en un sector que no es, de acuerdo a la literatura (ver, por ejemplo, Larsen y Häversjö, 2001 y White *et al.*, 2009) el ámbito de aplicación natural o el “home-market” (Larsen y Häversjö, 2001) del estándar. El trabajo se lleva a cabo desde la perspectiva o paradigma de la macroergonomía.

De acuerdo a Hendrick (1995), uno de sus principales precursores, la Macroergonomía es un enfoque holístico con relación a los sistemas sociotécnicos relacionado con el diseño de los sistemas de trabajo y el diseño de las interfaces relacionadas: hombre-máquina, hombre-ambiente y usuario. En la extensa bibliografía académica existente sobre este tema (ver, entre otros, Hendrick, 2008) también se define a esta perspectiva como aquella que trata de aunar la relación existente entre los factores humanos en el diseño organizativo y en la gestión. Se trata de un enfoque sistémico que se ha desarrollado en el seno de la ergonomía, pero que, dada la utilización del enfoque de los sistemas sociotécnicos en el que se interrelacionan a las personas, la tecnología, la organización y el entorno o ambiente (socioeconómico,

físico, legal, político, cultural, educacional, etc), supone todo un paradigma paralelo el análisis de la adopción de modelos de gestión tales como ISO 9001 y el modelo EFQM. De hecho, tal y como lo subrayan Korunka *et al.* (2007) y se analiza en profundidad en el artículo, la utilización de la perspectiva macroergonómica ha tenido cada vez una mayor aceptación entre los investigadores del ámbito de la gestión de la calidad, en especial entre los estudiosos de ISO 9001, debido a que ambas, la macroergonomía y el estándar ISO 9001 han tenido un origen en el ámbito manufacturero.

Con base en un complejo trabajo de campo cualitativo realizado en dos organizaciones que prestan servicios residenciales para personas mayores se analiza cómo se interioriza ISO 9001 en el trabajo del día a día de los diferentes profesionales que realizan su labor dentro de la residencia, tanto en la actividad realizada por el personal de atención directa, como la llevada a cabo por las personas de atención indirecta. El trabajo analiza asimismo el impacto de la adopción del estándar en la mejora de la calidad de vida en el trabajo de las personas de atención directa. Más en concreto, en el artículo se evidencia que incluso en aquellas organizaciones que ISO 9001 se interioriza muy levemente, llegándose a realizar lo que en la literatura se entiende como una adopción simbólica o ceremonial de ISO 9001 (Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013), esta adopción supone toda una carga de trabajo que eleva la probabilidad de que los empleados de atención directa de organizaciones como las analizadas vean empeorar su calidad de vida en el trabajo.

5.2. Artículo 2: Internalization of ISO 9001: A longitudinal Survey

En este artículo se ha analizado la interiorización del estándar ISO 9001 en organizaciones de la CAPV que adoptaron el estándar en una fase temprana de su introducción (entre 1991 y 1999 y en todos los casos de la versión del estándar de 1994). Se trata de las empresas que en la literatura especializada se denominan *early-adopters* (Corbett, 2006; Prajogo, 2009; Martínez-Costa *et al.*, 2009). El fenómeno de difusión global de este metaestándar, ha recibido también la atención de un gran número de trabajos académicos, que por lo general se han centrado en analizar la motivación que lleva a las empresas de sectores muy diferentes a su adopción, y los beneficios que se derivan para las empresas de dicha implantación y certificación (para una revisión ver Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013). Solo muy recientemente se ha comenzado a publicar artículos que tiene como objetivo analizar la interiorización del estándar ISO 9001 (e.g. Nair and Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Con esta perspectiva se pretende subrayar la posible diversidad o heterogeneidad existente en la adopción del estándar certificable, de forma que dos organizaciones que cuentan con un mismo título organizativo (Boiral, 2012), pueden tener en su día a día prácticas concretas de gestión de la calidad muy distintas asociadas al estándar ISO 9001.

En concreto, el estudio empírico ha consistido en realizar una encuesta postal (con proceso de seguimiento telefónico) que fue cumplimentada por 110 empresas que ya participaron en el estudio realizado en 1999. Es decir, participaron un total de 110 de las 214 empresas que lo hicieron en el primer estudio. Con los datos obtenidos (tanto en la primera ronda de la encuesta en 1999, como en la segunda realizada en 2010)

se ha llevado cabo un estudio longitudinal, destinado a analizar cómo ha incluido la motivación para la adopción de ISO 9001 en la utilización en el día a día de distintas herramientas de la calidad, midiendo de esta manera la interiorización del estándar. Se ha realizado también una clasificación de las empresas en función de su nivel de interiorización de ISO 9001 (Boiral y Roy, 2007): *quality enthusiasts*, *ISO integrators*, *ritual integrators* y *dissidents*. En este orden de cosas, el trabajo aporta evidencias para el estudio longitudinal del fenómeno de la interiorización de ISO 9001. En concreto, el artículo tiene por objeto analizar la interiorización del estándar de forma longitudinal en organizaciones *early adopters* —que según la literatura cuentan con mayores capacidades con los sistemas de gestión de la calidad— y, a su vez, analizar la influencia de los factores motivacionales para la adopción de ISO 9001 en los beneficios experimentados fruto de la implementación y certificación del estándar internacional.

En el artículo se define un constructo de interiorización de ISO 9001 calculado como la media de las variables relativas a la utilización de herramientas y acciones asociadas a una mayor interiorización evidenciadas por Heras-Saizarbitoria (2011) en su investigación exploratoria. En función de esta variable, se comprueba que las empresas que señalan como motivación principal para adoptar ISO 9001 una razón de tipo interno, obtienen un valor medio superior en la variable de interiorización, pero sin embargo, no se constatan diferencias significativas por lo que dicha relación no se puede confirmar. En cuanto a la relación de las motivaciones con los resultados, se observa que existen tres relaciones significativas ambas con sentido negativo, es decir, que la adopción de la ISO 9001 teniendo una motivación principal de tipo interno tiene una relación negativa con la percepción de una mejora de la calidad de productos y servicios, una mejora de la rentabilidad y una menor tendencia a incorporar personal cualificado. Este aspecto viene a confirmar el rechazo anteriormente señalado de la hipótesis 2.

Asimismo, se evidencia que son herramientas de calidad de tipo *soft*, o relacionadas con la gestión de recursos humanos, como la formación de los empleados en el ámbito de la Gestión de la Calidad, así como la promoción de grupos o equipos de mejora de las herramientas o técnicas asociadas con una mayor interiorización de ISO 9001 que mayor impacto tienen en una mayor percepción de los beneficios derivados de la adopción de ISO 9001. Asimismo, también se evidencia que incluso en el caso en el que la adopción del estándar es guiada por factores de tipo interno, la interiorización del estándar y los beneficios que se obtienen de la adopción pueden ser reducidos, al menos si se consideran dichos factores en el caso de organizaciones *early adopters* o *frontrunners* en esta materia y años después de que ISO 9001 fuera implementado y certificado en primera instancia. Estos resultados vienen a poner en evidencia una vez más la complejidad del proceso de interiorización de ISO 9001 y la dificultad que entraña su estudio debido, entre otros factores, a posibles sesgos de tipo metodológico relacionados con el momento en el que recogen las percepciones de los agentes directamente involucrados en la adopción del estándar ISO 9001.

5.3. Artículo 3: Estudio de la adopción y el abandono de modelos de gestión de la calidad en centros gerontológicos de la CAPV

Partiendo de un estudio empírico basado en metodología híbrida, en este artículo se ha analizado cómo se han interiorizado los principales modelos para la gestión de la calidad en el ámbito de los servicios residenciales para personas mayores de la CAPV, estudiándose también cuáles han sido las causas y las consecuencias del abandono de estos sistemas de gestión de la calidad en aquellas organizaciones en las que se ha producido dicho abandono. Esta última cuestión —el proceso de abandono de distintos modelos de gestión de la calidad motivado, entre otros factores, por la intensa crisis económica que viven las organizaciones empresariales—, no ha sido estudiado en profundidad en distintos sectores de actividad hasta la fecha en la literatura, por lo que su interés parece claro.

En este trabajo se constata que ISO 9001 ha tenido una amplia difusión en las organizaciones de servicios residenciales para personas mayores de la CAPV. También ha detectado que, a pesar de la situación de crisis generalizada y los momentos de dificultad que está pasando el sector, la tasa de abandono de la certificación ISO 9001 es reducida, por lo que resulta presumible que la interiorización del estándar haya sido relativamente elevada, o al menos que los incentivos internos y externos para continuar con el estándar implantado y certificado se hayan mantenido en el tiempo. Tan sólo once centros gerontológicos de la CAPV han dejado de certificarse durante los últimos quince años. Asimismo, y a pesar de tener una presión externa similar para su adopción, incluso en las organizaciones residenciales que han decidido no renovar la certificación ISO 9001, su interiorización ha sido heterogénea. La adopción de la norma ISO 9001 parece que ha resultado de cierta utilidad para las organizaciones del sector sociosanitario, en general, y para las del sector de prestación de servicios residenciales para personas mayores, en concreto. Asimismo, esta corriente ha ayudado a que las organizaciones reflexionen también en términos operativos, pues son muchas las que se han dotado de indicadores, programas y herramientas de mejora concretas.

Entendemos que las conclusiones de este trabajo de clara índole aplicada, resultan especialmente interesantes para los propios profesionales de las empresas que adoptan los modelos, los consultores, los organismos de certificación y acreditación y para los propios decisores públicos que tantos recursos han invertido para tratar de promocionar la difusión del paradigma de la gestión de la calidad en distintos sectores de actividad, como es el caso del ámbito sociosanitario.

5.4. Artículo 4: ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Cada vez son más los trabajos de la literatura que tienen como objetivo analizar el proceso de interiorización de la Gestión de la Calidad. Sin embargo, hasta la fecha no se ha detectado la existencia de trabajos realizados en este ámbito de investigación —ni para el modelo ISO 9001, ni para la Gestión

de la Calidad Total— que tengan como fin analizar comparativamente las diferencias existentes en la interiorización de la Gestión de la Calidad Total de acuerdo a las principales variables contingenciales organizativas, tales como el factor sectorial.

De hecho, tal y como lo señalan los escasos trabajos que se han centrado en analizar el factor sectorial relacionado otros aspectos de la adopción de ISO 9001 o la Gestión de la Calidad Total distintos al de la interiorización (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012), resulta sorprende la carencia generalizada de trabajos empíricos, toda vez que el desarrollo la Gestión de la Calidad parece haberse producido en una dinámica muy distinta en el sector manufacturero o industrial y en el sector servicios (Dale, 2003; Heras *et al.*, 2008).

De cara a tratar de contribuir a eliminar dicha carencia detectada en la literatura, este artículo tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de la interiorización de los principios de la Gestión de la Calidad Total entre organizaciones del sector servicios y el sector industrial. Para tal fin, se han tomado como referencia las puntuaciones obtenidas por organizaciones de ambos sectores en evaluaciones externas independientes y rigurosas llevadas a cabo entre 1999 y 2011 en España conforme al modelo de autoevaluación promovido por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Los resultados del análisis constatan diferencias significativas entre las organizaciones pertenecientes a los dos sectores, dado que las del ámbito industrial evidencian una mayor interiorización de los elementos claves asociados a la Gestión de la Calidad Total que las organizaciones del sector servicios.

6. Artículos de la Tesis Doctoral

6.0. Introducción

Tal y como se recoge en el Acuerdo del Comité de Dirección de la Escuela de Doctorado de la Universidad de Girona, adoptado en la sesión 10/2012, de 12 de diciembre de 2012, y modificado por acuerdo del Comité de Dirección de la Escuela de Doctorado de 20 de diciembre de 2013, en la siguiente tabla se recogen los cuatro artículos que conforman esta Tesis Doctoral como compendio de publicaciones; así mismo, se indica el estado actual de cada uno ellos en relación al proceso de publicación. Concretamente se cumplen los requisitos mínimos establecidos en el Programa de Doctorado en Turismo, Derecho y Empresa de la Universitat de Girona, es decir, que al menos se realicen y se remitan para su publicación tres artículos y que al menos se acepte uno de ellos que cumpla los requisitos siguientes: “Articles en revistes del primer quartil del JCR o de l’SCOPUS, o dels dos primers quartils de l’IN-RECS o ERIH, o del catàleg Latindex (30/33 per a revistes impreses i 32/36 per a les electròniques)”.

Tabla 1. Estado de los artículos presentados en la Tesis Doctoral

	Estado	Revista
Artículo 1 ISO 9001 and the quality of working life: An empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market	Aceptado para su publicación	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries
Artículo 2 Internalization of ISO 9000: A longitudinal Survey	Aceptado para su publicación	Industrial Management & Data Systems
Artículo 3 Estudio de la adopción y el abandono de modelos de gestión de la calidad en centros gerontológicos de la CAPV	Publicado	Zerbitzuan, Revista de Servicios Sociales
Artículo 4 ¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?	En revisión	TMQ: Techniques, methodologies and Quality

Fuente: elaboración propia.

6.1. Artículo 1:

ISO 9001 and the quality of working life: an empirical study in a peripheral service industry to the standard's home market

Este artículo ya está confeccionado y aceptado para su publicación en la revista *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries de Wiley*, que se encuentra indexada en ISI-JCR con un índice de impacto de 0,624 para 2012 (Artículo en prensa DOI: 10.1002/hfm.2039).

Iñaki Heras-Saizarbitoria, Ernesto Cilleruelo y Erlantz Allur

Abstract

In recent years, the implementation of quality management systems based on ISO 9001 has clearly gone beyond the traditional industrial and service subsectors. Therefore, it has started to have a growing repercussion on some very peripheral subsectors to the home-market of the standard, such as those of health and social services. In this article, the influence of the main global management meta-standard is analyzed from a macroergonomic perspective in one of the aforementioned sectors. Based on an empirical exploratory study carried out in two Spanish organizations belonging to the subsector of residential care homes for the elderly, the influence of the adoption of the standard is analyzed, focusing on the quality of working life of the direct attention employees.

Keywords: quality-management; ISO 9001; (macro) ergonomics; work environment; quality-of-working-life.

1. Introduction

Nowadays, within the quality movement (Drury, 1997), ISO 9001 is arguably the most influential contribution. The literally more than one million of organizations that by late 2009 had implemented and certified the ISO 9001 standard all over the world (ISO, 2011), are of very different sizes and sectors. As stressed by Mendel (2006) and Tammhallström (1996), one of the factors that has most influenced ISO 9000's popularity is its breadth and generic character, which have become even more evident/apparent from the year 2000 version of the standard.

Although the standard initially focused on the manufacturing sector, over time it has become increasingly adopted within the services industry (Llach et al., 2010). Therefore, the ISO 9000 series has succeeded far beyond its original home-market of suppliers of physical products to large buyers (Larsen and Häversjö,

2001). Organizations where no direct customers require it, such as schools, universities or even hospitals and care homes, have adopted the standard.

In one of the most important service industries, the health care sector, it is stressed that the quality management movement become one of the strategic elements in which the transformation and improvement of work systems have been based (Øvretveit, 2003; Grimshaw *et al.*, 2003). The influence of this paradigm has also extended to the area of social services, further proof of the major inter-relation existing between these two sectors. Indeed, as is often stressed by specialists in the field, the boundaries between health care and social services prove difficult to define, and have been the subject of long-standing dispute (Twigg, 2000). Nevertheless and despite the greater use of these quality management models in the design of work system in the field of health care, there is little research assessing the real implications of quality management (Øvretveit, 2003).

There is a big amount of articles published in the literature on the adoption of ISO 9001 standard, on the motivations and benefits of the standard, as well as on the impact of the standard in the companies' performance. Several reviews on these relationships have been published lately (e.g. Kim *et al.* 2011). However, as we'll see, the influence of the adoption of ISO 9001 upon the (macro)ergonomics of the work systems or studies carried out from a macroergonomic perspective seldom are described in the academic literature.

Macroergonomics is the discipline concerned with the understanding of human-organization interface technology (Hendrick, 1996; 2002). This definition is related to the broad definition of organizational ergonomics of the International Ergonomics Association (IEA), since this association defines it as the discipline concerned with the optimizing of socio-technical systems, including their organizational structure, policies and processes, that include relevant interrelated topics such as work design, teamwork and quality management" (IEA, 2000). In other words, macroergonomics is the design of work systems which focuses on organization-system interaction (Kleiner, 2006). As pointed out by Hendrick and Kleiner (2001), macroergonomics is a discipline that integrates principles and perspectives from industrial, work and organizational psychology. Macroergonomics entails the study of work systems (Hendrick and Kleiner, 2001), where a work system comprises two or more people working together (i.e. personnel sub-system), interacting with technology (i.e. technological sub-system) within an organizational system that is characterized by an internal environment (both physical and cultural).

Macroergonomics provide researchers a very interesting interdisciplinary framework in order to understand the variables that affect work systems within all kind organizations, both in the manufacturing and service industries. As stressed by Koyuncu *et al.* (2011), the aims of macroergonomics might be a "greater likelihood of optimal system functioning and effectiveness, including productivity, safety, comfort, intrinsic employee motivation, and the quality of working life" (Koyuncu *et al.*, 2011; p. 90). In

this article we will focus on the last aspects of the macroergonomic performance stressed by the aforementioned authors: the quality of working life.

The relationships between quality management (e.g. ISO 9001, service quality) and (macro)ergonomics have been studied in the specialist literature, both from the theoretical (e.g. Drury, 1997; Eklund, 1997; Karapetrovic, 1999; Eklund, 2001) and empirical (e.g. Karlton *et al.*, 1998; Taveira *et al.*, 2003; Karlton, 2004; Korunka *et al.*, 2007; Poksinska, 2007) perspectives. Regarding the theoretical studies, for instance Karapetrovic (1999) focused on the relationship between ergonomics and ISO 9001, and he addresses some of the ergonomic issues in the ISO 9001 based quality management perspective. The author evidenced that ergonomics and quality management (more specifically, quality assurance) are so intertwined that it is impossible to say where one starts and the other ends. Despite that some interesting works on the issue has been published (see section 2), there are few empirical studies with regard to the impact of the adoption of quality management initiatives, such as ISO 9001 standard, into the work life quality of the employees.

Moreover, as far as we know, no study has been carried out within the sector subject to study, a really peripheral sector to the home-market of the standard. And as Reed *et al.* (2000) point out, in this kind of sector there may be a gap in the work systems between procedural control and quality of life of those who use and provide care home services, as well as the risk of imposing frameworks which do not reflect the concerns and priorities of care homes and the residents who live in them. Along these same lines, Porter and Tanner (1996) suggest that caution in these developments in the sector is necessary, as external quality audits can degenerate into bureaucratic procedures, to limit themselves to assessing control of procedures with little attempt to explore quality improvement opportunities for the quality of life of both the users and the providers of care.

Therefore, a research was planned which would focus on analyzing the macroergonomic impact of applying one of the most widespread tools used for improving quality management in organizations: the ISO 9001 standard. Specifically, the aim of this article involves an attempt to check whether the ISO 9001 standard proves useful and beneficial for both the quality of live of the users and the employees, when applied to a very specific area of work, such as that regarding the residential care home sector for the elderly.

The remainder of the article is organized as follows. The following section contains the accuracy required with regard to the theoretical framework; the research questions are established and the methodology used is defined in the third section; the results of the survey are summarized in the fourth section and, lastly, the main conclusions and reflections drawn from the research are summarized in the fifth one.

2. Theoretical framework: Quality Management, quality of care and quality of working life in the target sector

In literature about quality management, most scholars have tended to focus on the definition of the term quality (e.g. Dale, 2003). However, it is in our opinion very important to qualify the definitions made regarding these terms according to the sector of activity we are dealing with. For instance, the differences existing within the concept of quality of products and services have been analyzed in depth, which has often been defined as meeting or exceeding customer expectations (Parasuraman *et al.*, 1994).

Along these same lines, in the opinion of specialists there are many different distinguishing elements in terms of the scope and content of the concept of quality in the health and social services sector in relation to other service sectors. Among other matters, reference could be made to the specific customer features, the features of the service being provided or the responsibility taken on by professionals who work in the health and social services sector (Donabedian, 2002 and 1996; Sacanell, 1994). In this sense, perhaps the concept of quality of care constitutes the key – a genuine reference point of the literature in this sector. Donabedian (2002) includes one of the most referenced contributions in this field, according to which three main components of the aforementioned quality of care may be distinguished: the technical component, which gives rise to the term technical quality as an expression of the adaptation between the care provided and advances in science and the qualification of professionals; the interpersonal component, as an expression of the importance of the patient-health care professional relationship; and the component corresponding to the environment, as an expression of the importance for care of the work system within which it is carried out, which has been referred to as “the amenities.”

Likewise, Donabedian highlights what the key terms related to the quality of care are (Donabedian, 1980): inputs/structures, process and outcomes. In the specific sector of caring for the elderly, the quality of care might also be defined according to these key terms (Vaarama, 2004):

- inputs/structures – well-trained, multidisciplinary personnel, personnel’s motivation towards constant improvement of quality, evidence based and validated standards
- process – responsiveness to needs and preferences of the client, support to autonomy and independence, the clients’ right to dignity, client centeredness in planning of services, client participation, empowerment
- outcomes – effectiveness of care, continuity of care, client satisfaction, support to quality of life of a client.

Other authors who refer to the field of health care distinguish three dimensions of quality (Øvretveit, 2000): Patient quality: whether the service gives patients what they want; Professional quality: professionals’ views of whether the service meets patients’ needs as assessed by professionals (outcome is one measure), and whether personnel correctly select and carry out procedures which are believed to be necessary to meet patients’ needs, (process); and, finally, Management quality: the most efficient and

productive use of resources to meet client needs, without waste and within limits and directives set by higher authorities.

Furthermore, specialist literature in this field stresses the fact that in this sector, in addition to users of the services, there are clearly a number of different groups with something to say about how the service provided should be defined. In other words, the term “customer” proves difficult to limit, as it may include relatives, professionals, public authorities and society in general. In short and as stressed in the case of public services in general, there are other groups with a legitimate interest in quality apart from those who are immediately using them (Qureshi and Henwood, 2000). It can also be stated that the warmth of environments, social and affective relations, communication processes between people, the right to privacy and other similar factors are qualitative aspects which, as Donabedian (1980) pointed out, are of great importance in the sector.

In short, we can therefore confirm that this is a very complex matter to analyze which requires a major systematic reflection that evidently goes beyond the aims of this brief contribution. Nevertheless and perhaps initially avoiding the reflections mentioned, the main models of quality in our environment which have been implemented in this field have been based on the ISO 9001 and EFQM standards and general models of quality which, to a greater or lesser extent, have been adapted to the specific service provided in residential care homes for the elderly, with lesser attention having been paid to the specialist models of quality from the sector which have a certain tradition in other countries, such as the United Kingdom (Heras *et al.*, 2008a; Heras *et al.*, 2008b).

We are referring to models which focus on measuring quality of care and quality of life of the users (on this issue, see Heras *et al.*, 2008a). Among the specific models for the health sector, in which we should differentiate between very different traditions of approaches according to regions, there are assessment models and also indicator models. Among the best known general assessment models, special mention should be made of the Joint Commission on Accreditation of Health Care Organisation Scheme (JCAHO) and the Kings Fund Organisational Audit (Øvretveit, 2001). In the field of social services and specifically in that of residential care services for the elderly, there are also models specializing in improving the quality of the welfare provided. Of special note is the person-centred model “Homes are for living in”, the “Multiphase Environmental Assessment Procedure”, “Inside Quality Assurance” devised by the Environmental and Social Studies in Ageing and “Quality in Action” devised by the Norah Fry Research Centre (Heras *et al.*, 2008a). More recently, another interesting sector-orientated quality management mode was developed: “Qual A Sess”; this model was developed by German and UK organisations to assess the quality of care in care homes and mechanisms to improve the quality of care through the development of action plans involving residents, families and staff in the process (Heras *et al.*, 2008a). The “Qual A Sess” system integrates some characteristics of HAFLI with EFQM excellence model. For their developers the system creates a process that involves residents, relatives and staff in the assessment of

the home's current performance and in the development of action plans to promote improvements in the quality of care and service provision (Reed *et al.*, 2005). Within the field of standardization, special mention should also be made of the contribution made in Spain by AENOR, the national standardization and certification entity which in 2000 published the UNE 158001, the first European specific Management System Standard for the residential care home sector for the elderly (Heras *et al.*, 2008c).

Clearly, the ultimate goal of both the models defined in this article as being generic and the specific models is to improve the service provided to users although, as we shall see, by focusing on and assessing different aspects, they may also be able to improve different aspects. In the health sector, these two types of model have not been considered exclusive and in many are increasingly being used together (Øvretveit, 2001). However, in other sectors such as the sector subject to scrutiny in this article, it would appear that generic and specific models have not been implemented in a complementary way, but rather, in an exclusive one (Heras *et al.*, 2008b).

Regarding the concept of quality of working life we'll like to mention, following Ingelgård and Norrgren (2001), that this is a notion that, from the (macro)ergonomic perspective, emerged during the 1960s and the 1970s when people's well being at work came into focus. Although we can say that there is no clear and widely accepted definition of quality of working life, the concept of quality of working life can be defined as referring to employees' reactions to work, especially personal outcomes related to job satisfaction, mental health and safety (Nicholson, 1995). This concept has a host of implications that we can't analyze in depth in this article. Regarding the organizational issues, the job design context is perhaps one of the more important ones. In the view of Kalimo *et al.* (1997) some of the characteristics related to the quality of working life are the following ones: variety of work tasks, feedback from the job, perceived contribution to the product or service, challenges and opportunities to use one's own skills and individual autonomy as well as self-regulation (Kalimo *et al.*, 1997). As stressed by Kalimo *et al.* (1997), it has generally been argued that well-designed jobs lead to increased quality of working life and that quality of working life, in turn, affects organizational performance positively.

As Shoaf *et al.* (2004) point out, numerous contemporary work-improvement efforts, such as lean manufacturing, reengineering, six sigma and, we do add, Total Quality Management programs, have failed to consider the effects of process improvements on the quality of working life for work participants. Furthermore, as Karwowski *et al.* (1994) and Genaidy *et al.* (1999) underlined several years ago, it seems that the quality of life of the work-system participants has received little attention both in the theoretical and empirical research fields.

The impact of the adoption of ISO 9001 and its underlying practices on the quality of working life is a complex issue. Many researchers underline that work-standardization processes related to ISO 9001 reduce variation, provide needed guidance, clarify tasks and responsibilities, increase work-participation,

creativity, and, in summe, improve working conditions (Dahlgaard *et al.*, 1998; Dale, 2003; Casadesús *et al.*, 2005). On the contrary, as stressed by Poksinska (2007), there is considerable scepticism among many other researchers (i.e. ergonomists) in the aforementioned relationship. In the specialist literature is underlined that standardization creates work that is physically and psychologically monotonous and may reduce interest in the job, motivation, and creativity (Poksinska, 2007).

As stressed before, there are not many empirical articles that have analyzed the impact of the adoption of ISO 9001 on the quality of working life or in other similar concepts from a (macro)ergonomics perspective. In their pioneering study Karlton, Eklund, and Axelsson (1998) concluded that ISO 9001 implementation only led to delimited improvements of ergonomics in the companies studied, and that improved ergonomics were not considered important among managers. More specifically, Karlton *et al.* (1998) aimed to assess influences on the working conditions and other desirable outcomes, following the implementation of the ISO 9001 quality system in six small and medium-sized furniture-making companies which implemented the standard during the period 1991/1994. The authors evidenced that the influence on working conditions was limited, but included better order and housekeeping, more positive attitudes towards discussing quality shortcomings, a few workplace improvements, work enrichment caused by additional tasks within the quality system and a better understanding of external customer demands. Among the negative effects were new, apparently meaningless, tasks for individual workers as well as more stress and more physically strenuous work. In short, Karlton *et al.* (1998) concluded that the influence of the adoption of ISO 9001 for working conditions was both positive and negative, and that the critical aspect was the extent to which there was an active worker participation in defining and formulating new working procedures.

More recently, Karlton (2004) analyzed three aspects of (macro)ergonomics related to the adoption of ISO 9001: Physical work environment; Personal development and learning; Organizational ergonomics and climate. As stressed by Karlton (2004), from a macroergonomics point of view, “the adoption of ISO 9001 should integrate and combine the perspective of humans, technology, and organization” (Karlton, 2004; p. 135).

Along a similar line, in her more recent work Poksinska (2007) points out that the low motivation for the implementation of ISO 9001 made the companies focus only on fulfilling the minimum requirements, and therefore they limited only to describing the existing work practice (standardizing practice), but did not aim to change the practice (practicing the standard); consequently, the adoption of ISO 9001 had only minor consequences for working conditions.

In another two Adler and Borys (1996) evidenced a negative influence of ISO 9001 on working conditions, since they found out that the adoption of the standard achieved poor performance results and caused worker dissatisfaction and lack of motivation. Similarly, Hill and Hazlett (2001) also concluded that the

organizations that adopted a purely instrumental view of the standard experienced negative consequences for working conditions.

In the aforementioned cases — e.g. Karlton *et al.*, 1998; Karlton, 2004; Poksinska, 2007— the empirical studies were carried out in organizations from industries close the home-market of the standard (manufacturers, suppliers of physical products to other buyers). As stressed before, no study has been carried out in such a periferical sector to the home-market of the standard as the subsector of residential care homes for the elderly.

As regards empirical literature, the presence of noteworthy studies in the specific sector highlighted has not been detected. There are only the odd surveys emanating from the professional field in Germany and the United Kingdom, always based on studies of qualitative cases in which an attempt has been made to analyze whether the adoption of quality assurance systems would lead to an improvement in the quality of life of residents, and therefore, some implications for the work life quality of the service providers are also addressed (see a summary in Klein *et a.*, 2000). Moreover, some previous works of the authors of this paper could also be mentioned (e.g. Heras *et al.*, 2008a; Heras *et al.*, 2008b), since in that works this issue was also analyzed indirectly.

3. Research questions and methodology

Consequently, the aforementioned matters to be contrasted that have emerged from the limited international academic literature existing on the subject of study, and from in-depth interviews conducted prior to planning this research with some of the most renowned Spanish experts in the field, constitute the starting point of the research.

It should be pointed out that the survey arose from the clear will to analyze the current reality existing in the sector, but also from a prospective will – that is to say, of attempting to analyze what the scenario should be for a more appropriate future, a reflection of interest for the set of agents involved and hitherto not evidenced in the literature available.

To try to structure the research better, the issue shall be summarized by way of a specific working proposal or a research question: Does the adoption of the ISO 9001 standard improve the quality of work life of the care providers (direct care employees)?

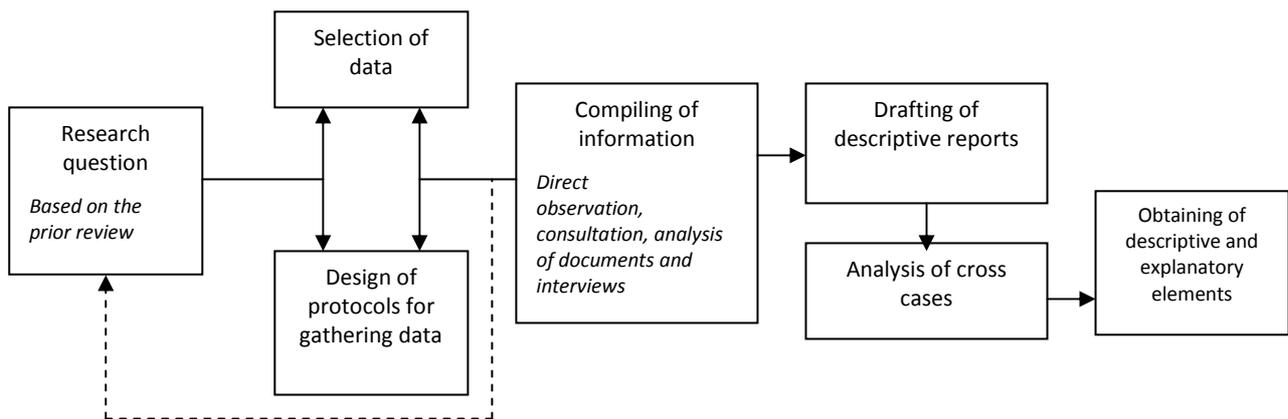
The research was carried out in Spain, where the influence of quality management has been very noteworthy with leading rates of implementation of the ISO 9001 and EFQM awards in Europe (Heras *et al.*, 2009). More specifically, research focused on residential care homes in the Autonomous Region of the Basque Country, the autonomous region in Spain where the paradigm of quality management has been most disseminated, both in terms of intensity of ISO 9001 certification according to its GDP and according

to European EFQM Awards received, in addition to its being extended to very different sectors of activity such as that of education, health and social services (Heras *et al.*, 2009).

As regards the methodology used (see Figure 1), a qualitative methodology was planned in this research, given the exploratory character of the study. This methodology facilitates greater penetration in and understanding of the subject being studied so as to try and detect propositions which are liable to be generalized in terms of the practices observed (Yin, 2003).

Specifically, the field work was developed from February 2009 to May 2010. Four residential care homes for the elderly were analyzed in-depth: two organizations with at least two years' experience in the implementation and certification of ISO 9001; and another two organizations without ISO 9001. All the organizations had very similar size, organizational design, structures and work systems. A very significant set of data was compiled from direct observation and in-depth interviews conducted with top management, middle management, consultants and direct care employees of residential care homes (see Figure 1).

Figure 1. Research process carried out



Source: put together by the authors, based on Yin (2003).

In short, we understand that over the course of this extensive field work, a set of information of primary importance was gathered together. Some of the main results obtained from the research carried out in the certified organizations are summarized below.

4. Results

4.1. Brief description of cases

Case 1 is a small old people's home (around 25 places). It accommodates clientele with a high degree of dependence and, as a result, has high ratios of carers per user. The manager at Case 1 in the first

interview points out that the decision was made to adopt ISO 9001 (implemented in 1999) for internal reasons:

“The decision was made to implement ISO in order to improve the quality of the service we provide to users. (...) ISO was a prestigious reference point in other sectors and had started to be used in ours. (...) We decided to implement ISO by making a clear commitment to quality” (Manager 1 at Case 1).

In this case and as occurred with the Case 2, the manager also leaves out a major factor regarding its institutional milieu that is interesting to comment on briefly. Since the end of the 90s, some local governments in the BAC have promoted the adoption of ISO 9001 within the specific area of old people’s homes, either via specific grants to the sector to fund consultancy costs and certification or by taking into consideration the obtaining of the certificate when arranging services with the aforementioned local governments.

It is the same manager at Case 1 who, in a second interview conducted around a year later (following considerable formal and informal contact maintained both inside and outside the home) came clean by stating the following:

“In fact, we decided to implement this ISO because X asked us to do so [name of the public body that agrees on places with Case 1], and because it reinforces our image of quality. (...) I should make it clear that if we hadn’t been awarded the certificate, we wouldn’t have got involved in all this hassle” (Manager 1 at Case 1).

The standard was implemented by a consultancy firm that is also responsible for reviewing it. From the direct observation carried out at the company it could be ascertained that most of its workers had no documents regarding the quality management system available at their respective workplaces. The only document referring to ISO 9001 that was clearly visible in the home was the ISO 9001 certificate which, framed and beside the Catholic cross, was to be found on view in the Case 1 lounge area.

Once the documents available about the system had been analyzed, it was noted that the procedures, job instructions and formats were characterized by their conventional design – which many consultants and auditors associate with the “bureaucratic” version of the standard existing prior to ISO 9001:2000 (Heras 2001).

In addition, most of the middle managers and Case 1 direct care employees interviewed and consulted had the clear profile of “quality dissidents” (Boiral, 2003), with very critical views on ISO 9001:

“This [ISO 9001] is an image campaign, (...) and it’s quite an incoherent matter since, bearing in mind that there already existed a public inspection service with which to gauge the level of quality we provide, what’s the point of all this ISO? (...) It may be that ISO helps to improve things if you

make screws, but it doesn't contribute much to what we do. We don't take care of things either better or worse by having ISO" (Area manager 1 at Case 1).

"Have you noticed the ISO chart [on the certificate] in the lounge area? Well, that's what ISO is to me – just one more chart to remove the dust from" (Direct care employee 3 at Case 1).

"Don't let them start with all that ISO nonsense. That's all we need. (...) We don't have time to deal with everyone already, without with even more papers and other nonsense getting in the way" (Direct care employee 5 at Case 1).

To try and understand such a critical view of the kind expressed above, we need to refer to the major social conflict existing in the sector of care homes for the elderly in the BAC, where a dual system of labour relations co-exist, involving workers with public contracts and those with private contracts. Likewise, it should also be pointed out that both in the social services sector and the health care sector, the advertising campaign mounted by the different levels of government has been particularly intensive—which has also had negative side effects, given existing media saturation.

Case 2 is another small old people's home (around 30 places). It also accommodates clientele with a high degree of dependence and, as a result, it also has high ratios of carers per user. According to the management, they decided to adopt ISO 9001 owing to two factors - on the one hand, due to pressure from the competition and, on the other, to the pressure or demands from the Public Administration. The quality management system was adopted by a person in charge of the area of quality management in the care home, together with the assistance of a free-lance consultant.

In the course of the direct observation carried out, it could be ascertained that the quality management manual, procedures and job instructions were very general –in other words, they didn't appear to be sufficiently well-adapted to the specific case of the care home. The existence of a huge number of formats was also ascertained that were not being used on a day-to-day basis, although these did not appear in the records from other financial years. Both the area manager and different direct care employees maintained that these documents were filled in on an ad hoc basis for external audits.

Most of the direct care employees at Case 2 had a clear profile that could be considered to be that of "ceremonial integrators" (Boiral, 2003):

"I just fulfil the papers that I'm asked to. I think that it doesn't worth (...). What it does worth is to care the olds, not to fulfil papers." (Direct care employee 1 at Case 2).

"When it's time for the audit, we have some meetings to get the papers ready. In my sense, that is the most important time." (Direct care employee 2 at Case 2).

"ISO 9001 is an administrative task for us. Just bureaucracy". (Middle manager 1 at Case 2).

The existence of some older direct care employees with the profile of “quality dissidents” was also ascertained.

The great majority of the personnel from Case 2 had not received any training in ISO 9001. Just one middle manager and the person in charge of the area of quality management in the care home attended to a short seminar. Indeed, a large number of the personnel who were consulted about the objectives, content and effects of 9000 in their daily work were unable to offer any response owing to their absolute lack of knowledge about the standard:

“I can’t explain what does really ISO 9001 mean. It deals with quality, but I don’t care very much on it. (...) It is related to the quality of the documents (...). We have some specific forms related to our activity that we’ve to fulfil. It’s a sort of inspection of the work that we carry out. (...) But I’m not sure, perhaps I’m wrong” (Direct care employee 3 at Case 2).

4.2. Summary of evidence from the cross-case analysis

In the two cases analyzed in which ISO 9001 was adopted it was evidenced that the quality management system’s adoption wasn’t of a deep-rooted and substantive nature. In other words, its impact on the day-to-day running of organizations and the work system was quite limited, of a more ceremonial, superficial or instrumental nature.

The ceremonial adoption was fostered by a low level of involvement on the part of direct care employees. As stressed by Boiral (2003, 2007) the adoption of the standard regarding the work system seemed to follow a Taylorian path characterized by a fairly clear gap between the middle managers or the consultants who drafted the documentation for the quality management system, and the direct care employees who were supposed to apply them. In the two cases most of the employees pointed out to us frankly that they did not use the procedures set out by ISO 9001 in their daily work, and that the records of documentation were completed ex profeso for both the internal and external audits.

From an analysis of the internal documentation, it was ascertained that in the case of these organizations, this involved very general documents which in many cases had not been adapted to the internal contingencies and realities of the organization. From the observative participation carried out, the conclusion was also drawn that the work behaviour of middle managers and direct care employees often deviated from the prescriptions of the documents.

In short, employee utilization of the documentation and prescriptions related to ISO 9001 was rather low. The notion direct care employees seemed to have of ISO 9001 was very limited, with a really unclear understanding of the ISO 9001 model. Their knowledge was merely confined to the extent to which ISO 9001 affected them in the course of their daily activity – in other words, what systematized and formalized their tasks.

On the other hand, in the visit paid to the residential care homes, it was confirmed that most work systems of the organizations complied with the regulatory precepts established by competent public administrations, although some non-conformities were detected regarding the physical accessibility deriving from the physical structure itself where the homes were located. Perhaps the biggest problem detected in the homes was related to the shortcomings regarding the provision of specialist and direct care personnel in some homes, and their lack of skills in terms of what is deemed to be appropriate according to the literature available on the subject. Regarding this issue, no significative difference was detected among the two cases of residential care homes which had implemented the ISO 9001 standard and the other two homes that didn't adopt the standard.

In our opinion, it can be stated that the adoption of ISO 9001 does not benefit the work life quality of care providers in the analyzed residential care homes. In fact, we can state that many of the improvements in management which the standard had supposedly provided turned out to be superfluous in certain circumstances.

Direct care employees did not have sufficient applied training to effectively define and use the working procedures and instructions arising from the application of the international standard. In fact, the majority of direct care employees did not view these tools which attempt to systematize the care procedures as integrated tools in their day-to-day work. For instance, in most cases, it was stated that employees set aside a specific period of time during the week to completing the different files and records that obligatorily need to be completed in accordance with the quality system.

Thus, it was confirmed that direct care employees in general rated the systematization of the ISO 9001 negatively, dismissing it as being "one more job to be done quickly" and being "one more instance of red tape that doesn't contribute anything," or considering it as being "tasks that don't contribute anything to health care for the elderly." Most direct care employees considered the quality systems applied to give rise to an increase in tasks that contributed no value to the detriment of welfare duties, due to the fact that the adoption of the ISO 9001 standard in the opinion of these people means they have to face a greater work load without the provision of new resources.

From the in-depth analysis of the documentary basis of ISO 9001 of residential care homes that they had available, it may be gathered that the adaptation of this documentation in terms of its form and content to the specific situation of such homes, could be much improved. In this sense, direct care personnel themselves appeared critical of some specific sections contained in the documentation which they considered to be excessively complex and maladjusted to their working environment. This criticism proved greater in the case of those in charge of the direct management of the system:

"We are workers who in most cases do everything (...). We are supposed to be managers, but we are also carers." (Middle manager 1 at Case 2).

In short (see Table 1), from the extensive field work carried out we conclude that, although some details of interest in terms of improvement of work life quality in those homes that had implemented the ISO 9001 standard are apparent (e.g. related to task formalization in some repetitive activities in the laundry), broadly speaking no major positive influence in the improvement was noted.

Table 1: Summary of a Set of Noteworthy Opinions on the Adoption of ISO 9001

ISO [9001] was a prestigious reference point in other sectors and had started to be used in ours.

[ISO 9001] reinforces our image of quality.

ISO 9001 is an administrative task for us; just bureaucracy.

[ISO 9001 is] a sort of inspection of the work that we carry out.

What we have been able to detect is a great effect on “symbolic” implementations of quality systems – in other words, implementations in contrast to those of a “substantive” type, where certified organizations fail to comply in practice on a day-to-day basis with the requirements laid down by the standards, and where efforts are made at the last minute for the purpose of passing audits. Something that we have already detected in other studies carried out in other industries (e.g. Heras-Saizarbitoria, 2011).

As Karlton *et al.* (1998) evidenced in their work, in both the cases that we analyzed the initial reaction to additional paper work was often negative because it took extra time and the supposed benefits of the adoption were not clear for the direct care employees. In general terms this perception did not change in the subsequent periods —as it happened in the cases by Karlton *et al.* (1998)—, the direct care employees continued to see the formalization of their work as something that did not add any value to their work; they saw it just as a time-consuming activity, a heavy work load, a big bureaucracy and a barrier to achieve changes.

Opposite to what was evidenced in Karlton (2004), the interviews didn't reveal that the adoption of ISO 9001 in the certified care homes created for the direct attention employees a better understanding nor of the internal and external context of their own work, neither of the personnel influence on their own working conditions.

In this sense it is important to stress that, as expected, some heterogeneity was evidenced among the employees. In his studies on the adoption of ISO 9001 and ISO 14001, Boiral (2003, 2007) evidenced a heterogeneous perspective on the adoption of the aforementioned standards among the employees. In our case, as in the cases analyzed by Karlton *et al.* (1998), we ascertained that the most positive attitudes towards the adoption of ISO 9001 and the quality management system were found among people who had participated in the development process and implementation. The most negative attitudes were

found among older direct care employees who were given additional tasks of documentation which did not add any value or give any feedback on their own work.

5. Conclusions

From the two case studies that we carried out we have concluded that when the ISO 9001 standard is used outside its home-market, such as in the residential care homes, the effort made in applying the standard to the work system has not been reflected in the quality of work life of the direct attention employees.

We have evidenced that even if ISO 9001 is adopted ceremonially by the employees, there are always new operations to be carried out because there is always a cost involved in keeping up appearances, and due to that, the workload was perceived as increased by the direct attention employees and their work life quality diminished. In short, in the analyzed cases such adoption seemed to have a marked influence on the intensity of work carried out by direct attention employees, in the burn-out of many of them and in the loss of energy and enthusiasm on the part of both middle managers and employees. And this is a very important issue if we take into account that, as stressed by Prado *et al.* (2004), personnel participation it's the key for quality system survival and improvement in the long term.

As stressed by Poksinska (2007) in her study carried out in a subsector close to the home-market of the standard, the adoption of ISO 9001 did not change the existing work tasks, but added a few new ones (i.e. additional documentation work, writing nonconformity reports, or carrying out corrective actions). Of course, as stressed by the aforementioned author, the positive or negative effects of the adoption of ISO 9001 on working conditions depends on how the standard is adopted and, we add, on the specific contingencies related to the subsector in which the standard is adopted. Nevertheless, the "producers" and prescriptors of ISO 9001 and the supporting industry repeat the fact time and time again that the standard fits in any sector (i.e. one-size-fits all management tools), and that results will depend on how the tool is used, but in our sense researchers should wonder whether ISO 9001 is really suitable for all sectors due to matters of technical and social efficiency, since ISO 9001, like any management tool, is not an apolitical artefact.

We maintain that quality management models such as ISO 9001 can provide their best contribution to administrative and management processes, given that their effectiveness and efficiency is not so clear in the area of improvement of quality in other aspects, for instance, in terms of care for residents – an area where there exists a long tradition of study based on knowledge gained by people from different disciplines (gerontology, nursing and social work, etc), which should not be looked down on, but rather, integrated. As has been stressed by many researchers, this new orientation towards a more business-like approach in the social service sector is an opportunity to raise professionalism and customer-orientation,

but as several authors were already criticizing quite a few years ago, there continues to be evidence of the fact that the specific features of the sector are not always taken into account.

In our opinion, quality management models such as ISO 9001 must be linked at all times to the management quality of organizations which provide services such as that of residential care for the elderly, the quality of care provided to residents and the work life quality of the service providers. In short, the quality of life of all the stakeholders involved in the service provided.

As Reed *et al.* (2000) point out, the complexity of services provided by care homes and the difficulties associated with defining standards of practice present particular issues for quality management systems and processes involving regulation of the care home sector, and this means that clear approaches to quality management need to be holistic and comprehensive, and to support an ongoing and responsive process of quality improvement for the individuals, the service providers, the managers and the rest of the community living in the care home.

Acknowledgments

The authors are in debt to all the organizations, the managers and the many employees that have collaborated in the field work for the time and the attention they gave to us unselfishly. The author would like to thank the research assistants for their help regarding the interviews and visits. The authors gratefully acknowledge the support of the Research Group funded by the Basque Autonomous Government (IT423-10).

6. References

Adler, P.S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61–90.

Axelsson, J.R.C. (2000). *Quality and ergonomics—Towards successful integration* (Doctoral thesis no. 616, Linköping University). Linköping: Linköping University.

González, B.A., Adenso-Díaz, B., & González-Torre, P. (2003). Ergonomic performance and quality relationship: an empirical evidence case, *Industrial Ergonomics*, 31, 33-40.

Becker, M.C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58, 746–757.

Kleiner, B. M. (2006). Macroergonomics: Analysis and design of worksystems. *Applied Ergonomics*, 37 81–89

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., & Sainfort, F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study *Applied Ergonomics*, 38, 307–315.

Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., & Kanji, G.K. (1998). *Fundamentals of total quality management: process analysis and improvement*. London, New York: Chapman & Hall.

Dale, B. (2003). *Managing quality*, London: Blackwell publishing.

Department of Health, Social Services Inspectorate (1989). *Homes are for living in*, London: HMSO.

Donabedian, A. (1980). *Explorations in Quality Assessment and Monitoring*. Michigan: Health Administration Press.

Donabedian, A. (2002). *An Introduction to Quality Assurance in Health Care*, Oxford: Oxford University Press.

Drury, C.G., (1997). Ergonomics and the quality movement, *Ergonomics*, 40, 3, 249–264.

Drury, C.G., (2000). Human factors and quality: integration and new directions, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 10, 45–59.

Eklund, J. (1995). Relationships between ergonomics and quality in assembly work, *Applied Ergonomics*, 26, 15–20.

Eklund, J., (1997). Ergonomics, quality and continuous improvement— conceptual and empirical relationships in an industrial context, *Ergonomics*, 40, 982–1001.

Eklund, J., (2000). Development work for quality and ergonomics, *Applied Ergonomics*, 31, 641–648.

Guler, I., Guillén, M., & Macpherson, M. (2002). Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards, *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.

Koyuncu, G., Kurt, E., & Erensal, Y.C. (2011). Work System Design in Macroergonomics: A Case Study Related to Prioritization of Major Sociotechnical System Components by Using the Fuzzy Analytic Network Process, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 89–103.

Hendrick, H. W. (1996). Future directions in macroergonomics, *Ergonomics*, 38, 1617–1624.

Heras, I. (Dir.), Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M. & Martiarena, A. (2009). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Instituto Vasco de Competitividad, Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Heras, I., Cilleruelo, E., & Iradi, J. (2008a). Quality management and quality of care in nursing homes", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21, 659-670.

- Heras, I., Cilleruelo, E., & Iradi, J. (2008b). ISO 9001 and residential homes for the elderly: a Delphi study", *Managing Service Quality (An international Journal)*, 18, 272-288.
- Heras, I., Cilleruelo, E., & Iradi, J. (2008c). Standardization of management systems in Spanish care homes", *Leadership in Health Services*, 21, 111-119.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9001: An exploratory study, *Industrial Management & Data Systems*, 111, 1-14.
- Hill, F.M., & Hazlett, S.-A. (2001). A study of the transition from ISO 9000 to TQM in the context of organizational learning, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 142-168.
- International Ergonomics Association (IEA) (Ed.) (2000). *The Discipline of Ergonomics*. [available http://www.iea.cc/browse.php?contID=what_is_ergonomics].
- Jørgensen, T.B., Hansen, H.F., Antonsen, M., & Melander, P. (1998). Public Organizations, Multiple Constituencies, and Governance, *Public Administration*, 76, 499-518.
- Kalimo, R., Lindström, K., & Smith, M.J. (1997). Psychosocial approach in occupational health. In: Salvendy, G. (Ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics* (pp. 1059-1084). New York: Wiley.
- Karapetrovic, K. (1999). ISO 9000, service quality and ergonomics, *Managing Service Quality*, 8, 81-89.
- Karlton, J. (2004). Change Processes and Ergonomic Improvements in Small and Medium Enterprises, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 2, 135-155.
- Karlton, J., Eklund, J., & Axelsson, J. (1998). Working conditions and effects of ISO 9000, in six furniture-making companies: Implementation and processes, *Applied Ergonomics*, 29, 225-232.
- Kim, D.Y., Kumar, V. & Kumar, U. (2011). A Performance Realization Framework for Implementing ISO 9000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 383 - 404.
- Klaus J. Zink & Sven Seibert (2009). Performance Measurement from a Macroergonomics Perspective, in C.M. Schlick (ed.), *Industrial Engineering and Ergonomics* (pp. 91-103), Berlin: Springer-Verlag.
- Klein, B., Schnücker, B., & Bangali, L. (1999). *Training Needs of Health, Education and Welfare Workers in Marginal Areas*. Luxembourg and Brussels: European Commission.
- Larsen, B., & Häversjö, T. (2001). Management by standards - real benefits from Fashion, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 457-480.
- Lin, L., Drury, C., and Kim, S.W. (2001). Ergonomics and quality in paced assembly lines, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 11, 377-382.

Llach, J., Casadesus, M., & Marimon, F. (2010). Relationship between Quality-Management Systems and Organizational Innovations, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 1, 52–66.

Mendel, P. (2006). *The making and expansion of international management standards: The global diffusion of ISO 9000 quality management certificates*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Øvretveit, J. (2000). The economics of quality - a practical approach, *International journal of health care quality assurance*, 13, 200-207.

Øvretveit, J. (2001). Evaluating Quality and Quality Measures for Comparison, *Evidence-based Health Care*, 5, 43-51.

Øvretveit, J. (2003). *What are the Best Strategies for Ensuring Quality in Hospitals?* Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

Poksinska, B. (2007). Does Standardization Have a Negative Impact on Working Conditions?, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 4, 383–394.

Prado, J.C., Fernández-González, A.J., & García-Lorenzo, A. (2004). Quality Management and Personnel Participation: Improvement Teams, A Solution for ISO 9000 System Maintenance Problems in Small to Medium-Sized Enterprises, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 221–237.

Reed J., Klein B., Cook G., & Stanley, D. (2003) Quality improvement in German and UK care homes , *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16, 248-256.

Tammhallström, K. (1996). The Production of Management Standards, *Revue d'économie industrielle*, 75, 61-76.

Taveira, A.D., James, C.A., Karsh, B.T., & Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34, 281–291.

Taylor W.A. (1995). Organizational differences in ISO 9000 implementation practices, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, 10-27.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

6.2. Artículo 2:

Internalization of ISO 9001: A longitudinal Survey

Este artículo ha sido aceptado para su publicación en la revista *Industrial Management & Data Systems*, volumen 114, número 16, incluida entre otras bases, en ISI-JCR con un índice de impacto de 1,674 para 2012.

Erlantz Allur, Iñaki Heras-Saizarbitoria y Martí Casadesús

Abstract

Purpose: The purpose of this paper is to analyze the influence of the motivation to adopt ISO 9001 on both the internalization of the standard, namely the active day-to-day use of its main underlying practices, and the benefits obtained from its adoption. Similarly, the influence of the internalization on the benefits derived from ISO 9001 is analyzed.

Design/methodology/approach: A longitudinal survey was carried out on a sample of 110 Spanish organizations that adopted the standard in its early phase of dissemination. These organizations were surveyed in 1999 and, twelve years later, in 2011.

Findings: The results show that, contrary to the results of previous research work, early adopters driven by internal motives experience neither higher levels of internalization of ISO 9001 nor higher benefits from adoption of the standard. Nevertheless, there is clear evidence that in the long run a higher level of internalization leads to greater benefits from the adoption of ISO 9001.

Originality/value: The adoption of ISO 9001 is a dynamic process in which certificating organizations play an important role.

Keywords: Quality management, ISO 9001, Motives, Internalization, Benefits, Empirical study

1. Introduction

According to the latest report published by the International Standards Organization (ISO) by the end of December 2012, 1,101,272 ISO 9001 certificates had been issued around the world in 184 countries (ISO, 2013). This covered practically all sectors – both manufacturing and service industries (Llach *et al.*, 2011; Pentji, *et al.*, 2011). The global dissemination phenomenon of this meta-standard has also been referred to in a large number of academic works (for a recent review see, Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013a). Although most of these studies on the implementation and certification of ISO 9001 assume homogeneous adoption (e.g. Simon *et al.*, 2012; Pentji *et al.*, 2013), this standpoint has been highlighted in a small number of studies over the years, on the basis of both qualitative (e.g. Boiral, 2003) and

quantitative (e.g. Naveh and Marcus, 2005) empirical evidence, and covering a range of very different institutional and cultural environments. Nevertheless, only recently has a specific line of research flourished, with articles analyzing the internalization of ISO 9001 (e.g. Nair and Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013).

As stressed by Nair and Prajogo (2009), internalization of ISO 9001 “entails an active use of underlying practices [of ISO 9001] to modify behavior and decision making” (Nair and Prajogo, 2009; 4546). With this in mind, an attempt is made to highlight possible diversity or heterogeneity in the adoption of ISO 9001, to capture the fact that two organizations may pursue the same certification by using very different quality management practices in their day-to-day operations. It is striking that there is still a large number of academic studies that avoid the complexity of the standard adoption process and assume that adoption and benefits of the ISO 9001 standards are homogeneous. The findings of this research may help to both certified and non-certified organizations, by shedding light on the internal factors that contribute to an effective and efficient adoption of ISO 9001. As Prajogo (2011) argued, organizations can thus gain a better understanding of how business performance is shaped by the implementation process of the standard.

The quantitative studies identified in the literature on the internalization of ISO 9001 (e.g. Nair and Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Tarí *et al.*, 2013) have been based on conventional surveys aimed at quality managers in the certified organizations, and the analysis has been conducted shortly after the time when the standard was implemented and certified. In such cases, where motivations and outcomes are analyzed together, there could be some interpretation problems for the respondents, since some perceived benefits could also be the motivations for ISO 9001 adoption. One way of avoiding this bias that is recommended in the literature would involve gathering longitudinal data (Reuter *et al.*, 2010) and analyzing data relating to internalization only after a long time has passed after organizations first implement and certify ISO 9001, so as to analyze the implications of the standard in the long run. Moreover, having access to data from organizations that are early adopters, would mean that the organizations analyzed would not only boast a more mature Quality Management System (QMS) but also that any analysis of what was involved in the adoption of this international standard would be more detailed and rich. However, no previous studies have been found in the literature that adopted this perspective.

In order to fill this gap in the literature, the present paper analyzes the influence of the motivation to adopt ISO 9001 on the internalization of the standard, namely the active day-to-day use of its main underlying practices, and the benefits obtained from the adoption, and the influence of this internalization on the benefits derived from ISO 9001. These relations are analyzed using longitudinal data for the specific case of early certified organizations. For this purpose, this article uses quantitative data from a survey focused on Spain, a country that ranks first in the global certification rankings of ISO 9001 in

relative terms, although there are doubts about the ultimate impact of this phenomenon on the competitiveness of Spanish companies (Bernardo *et al.*, 2013).

The rest of the article is structured as follows. Following this introductory section, a review of the literature is provided, examining the motives behind certification and the internalization of ISO 9001. The methodology used and empirical study carried out are analyzed in the third section. In the fourth section the results of this empirical study are presented. Lastly, a discussion of the results and conclusions are provided in the fifth section.

2. Literature review and research hypotheses

In 1987 the first version of the ISO 9000 family of standards was launched, which included three standard, ISO 9001, ISO 9002 and ISO 9003, to implement and certify QMSs. These standard have been revised three times by standing technical committees and advisory groups, with the most relevant development carried out with the revision of 2000 (Sampaio *et al.*, 2009). These revisions changed the focus of ISO 9001 from correction to prevention. Regarding adoption, no clear consensus exists in the academic literature as to what the main motivating factors are. From the empirical studies that have been carried out, it seems that motivating factors of an external nature predominate over those of an internal nature. Specifically, the influence of customer pressure and concern for the firm's external image are highlighted as two noteworthy motivating factors. Nonetheless, other factors of an internal nature, such as the internal improvement of the organization, are also frequently cited (Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013a).

Furthermore, as has been stated, research is starting to be published that stresses the internalization of ISO 9001 (e.g. Nair and Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Nair and Prajogo (2009) point out that internalization of the ISO 9001 standard entails the active use of its underlying main practices in order to modify behavior and decision making inside the organization. Those practices have been specified based on the evidence of both exploratory and quantitative research. Furthermore, a number of works provide evidence that the active use of a specific set of tools and actions for Quality Management are the most relevant for the internalization of ISO 9001 (Tarí and Sabater, 2004; Sampaio *et al.*, 2009; Boiral, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). In short, previous research suggests that a higher level of internalization of ISO 9001 might imply a higher utilization of this kind of tools related to the QMS implemented, tools that are easy to understand and use on a regular basis. Indeed, taking into account the operational conceptualization of the theoretical construct of ISO 9001 proposed by Heras-Saizarbitoria (2011), the daily and active use of specific tools for Quality Management could be proposed as a means to measure the level of internalization of ISO 9001 in an organization. In contrast, other aspects that might also be related to these ISO 9001 underlying practices referred to by

Nair and Prajogo (2009) —such as the principles of quality management philosophy which are included in the ISO 9001 model— proved not to be related to a greater capacity to alter the day-to-day behavior of certified organizations.

Attention has been paid to two main aspects in the literature that are related to the internalization of ISO 9001: motives for adoption of the standard and their effect on more or less internalization of the standard and the influence of internalization on the benefits obtained from ISO 9001. Regarding motivation, the literature based both in exploratory studies (Heras-Saizarbitoria, 2011) and quantitative studies (e.g. Nair and Prajogo, 2009; Prajogo, 2011) argues that internal motivations are related to a higher level of internalization of ISO 9001. Internal drivers are associated with dynamic implementation, where the system is continually improved rather than maintained at the minimum level of compliance with the standard (Martínez-Costa *et al.*, 2009; Tarí *et al.* 2013). Similarly, a more fully developed quality culture within an organization is expected when the drivers for ISO 9001 are of an internal nature, since the members of the firm are aware of the quality management objectives and principles, and the requirement serves as a way to manage activities in daily practices (Prajogo, 2011). Therefore, we posit the following hypothesis for the case of early adopting organizations:

Hypothesis 1: Early adopters who mainly cite internal motives for adopting ISO 9001 experience a higher level of internalization of the standard.

Likewise, and in accordance with this first hypothesis, two further working hypotheses can be taken from the previous literature. As regards the benefits experienced from the adoption of the international standard for Quality Management, the previous literature suggests that the type of motivation for ISO 9001 — internal or external — is related to the level of benefits obtained by the organizations (Martínez-Costa *et al.*, 2009; Tarí *et al.*, 2013). Therefore, based on previous works we posit the following hypothesis related to the effect of internal motives on the benefits obtained in the long run by certified organizations:

Hypothesis 2: Early adopters who mainly cite internal motives for adopting ISO 9001 experience greater benefits from the adoption of the standard.

Thirdly, in relation to the impact of the level of internalization of ISO 9001 on the benefits from adopting the international meta-standard, the literature provides evidence that there is a positive relationship. As stressed by Naveh and Marcus (2005), when the quality meta-standard is used in daily practice and as a catalyst for change, organizations achieve a distinct operating advantage or benefit. Organizations that achieve day-to-day adherence to quality meta-standards by establishing managerial commitment, providing training, documenting activities, inculcating real follow-through, and so on, obtain higher benefits (Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Therefore, based on the literature we posit the following hypothesis:

Hypothesis 3: Higher level of internalization among early adopters lead to greater benefits from the adoption of ISO 9001.

3. Data and Methods

This article uses quantitative data to analyze the proposed hypotheses. As stated, the survey was focused on Spain, where the dissemination of ISO 9001 has been spectacular. Due to the vast number of companies and the difficulties involved in a study such as ours, it was decided to focus on a specific region of Spain, the Basque Autonomous Region, due to the intensity of certified companies and to the diversity of activities of those certified organizations. The sample for the study comprises 214 organizations in total, each of which adopted the ISO 9001:1994 standard during the early phase of dissemination, prior to the major certification wave that took place in the year 2000. Years later, between November 2010 and January 2011, this first set of organizations were contacted again in order to gather longitudinal information about ISO 9001 internalization in their organizations and its impact on perceived benefits in the long run. This is of special interest in the light of the gap in the literature on the subject. The motivational factors for adopting ISO 9001 were taken from the survey conducted in 1999, while the other variables were taken from the 2011 survey.

Table 1: Ratio existing between motives behind adopting ISO 9001 and the use of tools and action associated with greater internalization of the standard

	Mean	Main external motive	Main internal motive	Main external motive		Main internal motive	
				Second external motive	Second internal motive	Second external motive	Second internal motive
Improvement in equipment	3.29	3.24	3.32	3.19	3.29	3.24	3.39
Suggestions system	2.79	2.88	2.70	2.93	2.83	2.60	2.77
Customer satisfaction survey	3.54	3.61	3.46	3.56	3.67	3.44	3.48
Workforce satisfaction survey	2.94	2.78	3.07	2.74	2.83	3.16	3.00
Process-based management	3.49	3.39	3.57	3.26	3.54	3.56	3.58
Benchmarking	2.75	2.78	2.71	2.93	2.63	2.80	2.65
5 S	2.71	2.61	2.80	2.48	2.75	2.44	3.10
Cause-effect diagram	2.53	2.45	2.59	2.33	2.58	2.56	2.61
Indicator-based management	3.78	3.69	3.88	3.33	4.08	3.92	3.84
Strategic planning	3.42	3.37	3.45	3.15	3.63	3.44	3.45
Staff recognition	2.51	2.43	2.57	2.37	2.50	2.48	2.65
Internal commercial plans	3.01	3.06	2.96	2.93	3.21	2.96	2.97
SWOT matrix	2.40	2.22	2.55	2.22	2.21	2.40	2.68
Internal audits	3.87	3.90	3.84	3.81	4.00	3.60	4.03
Quality cost control	3.45	3.39	3.51	3.19	3.63	3.48	3.53
Self-assessment	2.89	2.76	2.98	2.50	3.04	2.72	3.20
Service charters	1.86	1.72	1.98	1.58	1.88	1.96	2.00
Procedures using graphs	2.83	2.66	2.98	2.50	2.83	3.12	2.87
Brainstorming	2.60	2.62	2.58	2.58	2.67	2.36	2.77
Quality training for managers	2.92	2.86	2.98	2.73	3.00	2.80	3.13
Quality training for employees	3.10	3.08	3.11	3.00	3.17	2.88	3.30
Flow charts	2.99	2.94	3.04	3.12	2.75	3.04	3.03
Statistical analysis	3.21	3.10	3.30	3.04*	3.17*	3.70*	3.00*
Internalization	2,99	2,94	3,04	2,85	3,04	2,99	3,09
Number of responses	107	51	56	27	24	25	31

Source: put together by the authors.*p < 0.05 and **p < 0.01 in two-tailed tests; cell entries are standardized coefficients. Note: the data shown in columns refers to motives detected in the course of the first wave of the survey, whereas the data shown in rows refers to motives deriving from the second wave.

From a total number of 214 certified organizations that collaborated in the initial study, a response was obtained from 110 organizations (see profiles in Table 1). This represents a 51.4% response rate with regard to the longitudinal sample, and 17.5% in relation to the initial sample of early adopters or frontrunners of ISO 9001 in the region. The survey was designed taking into consideration the literature reviewed in the previous section. The questionnaire was sent by email to the person in charge of coordinating the Quality Management System in the certified organizations. In only 25.4% of cases could it be reliably ascertained that the person consulted was the same respondent in the two waves, and most questionnaires from the second wave were completed by different managers than those from the first wave.

As far as the measurement of variables is concerned, it was decided not to ask a direct question about the internationalization of ISO 9001 in the organizations, as had been done in some previous studies (e.g. Naveh and Marcus, 2005), because, as Heras-Saizarbitoria (2011) points out, this can create a very significant bias, due to the fact that internalization may be seen as socially desirable. Instead, quality coordinators were asked about the use of the main underlying tools and practices that have been connected in the literature with a higher internalization of meta-standards (see Tables 2, 3 and 4). Some of these tools, such as customer satisfaction surveys, the suggestions system or process-based management, are within the requirements set out for the ISO 9001 model following its review in the year 2000. Despite this, exploratory studies of specialist literature indicate that even in the case of those tools or techniques that are explicit requirements of ISO 9001, very noticeable differences can be seen in their day-to-day use (e.g. Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí and Sabater, 2004). This is why such tools and techniques that have tended to be associated to a greater or lesser extent with the standard have been taken into consideration in the analysis. Thus, Table 2 shows the items that measured, on a 1-5 Likert scale, the motives found in the first wave survey, cross tabulated with the main tools and techniques associated to a greater internalization of ISO 9001 gathered from the second wave survey. The factors that are the focus of this study were taken from the literature review, and were those motivating factors behind obtaining ISO 9001 (e.g. Tarí *et al.*, 2013), the specific factors related to the internalization of ISO 9001 and the benefits deriving from adoption (Sampaio *et al.*, 2009).

4. Results

In our study the construct of internalization had a Cronbach's alpha with a value of 0.925, meaning that the questionnaire has an excellent internal consistency. To complement the above and to test construct reliability, a correlation analysis was carried out in which it was shown that, individual item-to-item correlations ranged from 0.402 to 0.750. Therefore, the reliability of these constructs can be considered optimal (Litwin, 1985). Similarly, common method bias, a source of bias is gaining increasing attention (Pullés *et al.*, 2013), was also analyzed, given that the some variables were grouped together in the same

measuring instrument. Harman’s post-hoc single factor test showed that the factor with the greatest weight accounted for 39.46 % of total variance, which is lower than the 50% recommended value referred to in the literature (Podsakoff and Organ, 1986). Finally, it must be emphasized that all the analysis that is reviewed in this section was controlled by two relevant control variables for the adoption process of ISO 9001, namely, the firm size (Heras-Saizarbitoria and Boiral, 2013b) and the sectoral breakdown (Kuo *et al.*, 2009), but no statistically significant results were observed for the analyzed variables.

With a view to testing Hypothesis 1, the two main motives cited by each firm in the survey completed in 1999 were initially grouped together as the motives for implementing ISO 9001. Table 2 shows the results, firstly according to the main motive. The second step involved sub-dividing these groups by taking into account the second motive cited, all the time based on the initial survey. In addition, the assessment provided in the survey carried out in 2011 on the use of tools associated with greater internalization of ISO 9001 is also included.

Table 2: Ratio existing between motives behind adopting ISO 9001 and the benefits obtained

	Mean	Main external motive	Main internal motive	Main external motive		Main internal motive	
				Second external motive	Second internal motive	Second external motive	Second internal motive
Improvement in quality of products/services	3,68	3,86*	3,52*	3,77	3,96	3,56	3,48
Firm’s profitability	3,02	3,12	2,93	3,08	3,17	2,92	2,94
Productivity	3,07	3,18	2,96	3,23	3,13	2,96	2,97
Price-cost ratio	2,90	2,90	2,89	3,00	2,79	2,68	3,06
Sales growth	2,94	3,00	2,89	2,85	3,17	2,72	3,03
Improvement in sales margins	2,57	2,54	2,61	2,42	2,67	2,40	2,77
Growth of market share	2,91	2,94	2,89	2,88	3,00	2,84	2,94
Growth of exporting capacity	2,84	2,82	2,86	2,77	2,88	2,88	2,84
Improvement in external image	3,85	4,04*	3,68*	4,04	4,04	3,80	3,58
Improvement in staff training	3,38	3,45	3,30	3,60	3,29	3,08	3,48
Better use of external consultants	2,76	2,88	2,66	2,88	2,88	2,56	2,74
Incorporation of qualified staff	2,89	3,10*	2,70*	3,04	3,17	2,52	2,84
Number of responses	107	51	56	27	24	25	31

Source: put together by the authors. *p < 0.05 and **p < 0.01 in two-tailed tests; cell entries are standardized coefficients.

Table 3. Correlation analysis among the quality tools and the actions associated to a higher internalization of ISO 9001 and the benefits of the standard

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Improvement in equipment	0.225*	0.110	0.239*	0.125	0.217*	0.092	0.174	0.136	0.081	0.212*	-0.049	0.243*
Suggestions system	0.024	0.020	0.093	0.089	0.049	-0.041	0.071	0.088	0.053	0.078	-0.049	0.175
Customer satisfaction survey	-0.065	-0.104	0.143	-0.120	0.064	-0.012	-0.079	-0.058	-0.005	0.037	0.005	0.100
Workforce satisfaction survey	0.100	0.049	0.223*	0.044	0.021	0.066	-0.002	-0.023	0.026	-0.019	0.033	0.068
Process-based management	-0.089	-0.068	0.063	-0.007	-0.003	-0.110	0.014	0.044	0.041	0.041	-0.194*	0.078
Benchmarking	-0.056	0.020	0.161	0.058	0.058	-0.069	-0.017	0.060	-0.029	-0.007	-0.126	0.153
5 S	-0.146	-0.066	0.069	-0.003	0.126	0.081	-0.018	0.103	-0.079	0.102	0.020	0.136
Cause-effect diagram	0.011	0.023	0.123	0.066	0.164	0.143	0.053	0.035	0.064	0.112	0.000	0.199*
Indicator-based management	0.076	-0.026	0.028	-0.168	-0.004	-0.088	-0.122	-0.155	-0.097	0.018	-0.130	0.051
Strategic planning	0.054	-0.038	0.107	-0.133	0.021	-0.061	-0.135	0.056	0.021	0.089	-0.058	0.063
Staff recognition	-0.041	0.104	0.189	0.187	0.038	0.006	0.023	0.103	-0.133	-0.075	-0.180	0.025
Internal commercial plans	0.025	0.038	0.169	0.018	0.055	-0.092	0.058	0.079	-0.067	0.002	-0.112	0.092
SWOT matrix	-0.115	-0.100	0.040	-0.035	-0.034	-0.044	-0.255**	-0.090	-0.211*	-0.092	-0.038	-0.059
Internal audits	0.099	-0.043	0.117	-0.044	0.018	-0.102	0.016	0.056	-0.015	0.102	-0.184	0.146
Quality cost control	0.134	0.047	0.245*	0.049	0.092	0.112	0.164	0.066	0.131	0.105	-0.246*	0.059
Self-assessment	-0.051	0.000	0.137	-0.033	-0.011	-0.011	-0.037	0.118	-0.090	0.045	-0.121	0.030
Service charters	-0.072	0.027	0.028	0.010	0.084	0.087	-0.100	0.058	0.009	-0.049	-0.079	0.020
Procedures using graphs	0.196*	0.026	0.161	-0.060	0.185	0.069	0.083	0.224*	0.191	0.123	-0.084	0.176
Brainstorming	0.088	0.181	0.269**	0.107	0.083	0.013	-0.073	0.075	-0.051	0.088	-0.170	-0.052
Quality training for managers	0.144	0.092	0.246*	0.080	0.201*	-0.046	0.074	0.124	0.031	0.195*	-0.273**	0.152
Quality training for employees	0.080	0.055	0.145	-0.023	0.077	-0.073	-0.028	0.029	-0.024	0.069	-0.165	0.079
Flow charts	0.127	0.053	0.229*	-0.010	0.072	0.017	-0.028	0.115	0.029	0.135	0.051	0.261**
Statistical analysis	0.149	0.125	0.245*	0.079	0.182	0.128	0.163	0.154	0.169	0.121	-0.112	0.170
Internalization	0,242*	0,193*	0,237*	0,179	0,249**	0,193*	0,126	0,237*	0,228*	0,277**	0,182	0,322**

Source: put together by the authors. *p < 0.05 and **p < 0.01 in two-tailed tests; cell entries are standardized coefficients. Note: (1) Improvement in the quality of products and services; (2) Improvement of the firm's profitability; (3) Improvement of productivity; (4) Market share growth; (5) Sales growth; (6) Improvement in sales margin; (7) ; (8) Growth of exporting capacity; (9) Improvement in external image; (10) Improvement in staff training; (11) Higher use of external consultants; (12) incorporation of qualified staff.

Hypothesis 1 is rejected on the basis of the results shown in Table 2. A Kruskal-Wallis test for each of the items analyzed failed to detect any significant differences between the two groups according to their main motive. Furthermore, these two groups are sub-divided according to whether the second motive chosen is internal or external. Only the group that has an internal motive as their primary motivation and an external motive as their secondary motivation is statistically significantly different from the other groups when the Chi-squared test is applied.

Table 3 was compiled in parallel in order to analyze the test hypothesis. This table shows the relationship between motives for adopting ISO 9001 and the benefits obtained. The second hypothesis is rejected in this case. The Kruskal-Wallis test was initially applied and we detected significant differences in three types of benefit: improvement in the quality of products and services, improvement in external image and incorporation of qualified staff. In the case of these three benefits, firms whose main motive is of an external nature obtain better results. In a second phase, we analyzed whether significant differences exist when taking into account the second motive chosen in addition to the main one, and observed that, when applying the Chi-squared test, there are no significant differences between the four groups. Therefore, the second hypothesis was also rejected.

Subsequently, a correlation analysis was then carried out as shown in Table 4. This analysis examined the influence of the level of internalization on the perceived benefit to the firms. The variable corresponding to internalization has a positive relationship with the variables measuring the benefits obtained in all cases. Furthermore, this relationship is statistically significant in 9 out of 12 cases – those corresponding to an improvement in the quality of products and services, the firm’s profitability, productivity, sales growth, improvement in sales margin, growth of export capacity, improvement in external image, improvement in staff training and the incorporation of qualified staff. Similarly, if the impact of the main tools and techniques connected with a higher level of internalization of the standard on the benefits of adoption of the standard are analyzed, a relevant result with clear practical implications is found; among all those specific tools and techniques, the use of improvement teams and quality training for managers are the variables that have the greatest impact on the benefits derived from the adoption of ISO 9001.

Table 4. Regression analysis among internal motivations, internalization and benefits of ISO 9001

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivación	-0,276**	-0,238*	-0,247*	-0,217*	-0,165	-0,124	-0,094	-0,55	-0,115	-0,062	-0,074	-0,035
Interiorization		0,350**	0,338**	0,374**	0,358**	0,477**	0,358**	0,477**	0,358**	0,477**	0,358**	0,358**
R2	0,076	0,197	0,061	0,174	0,027	0,166	0,09	0,136	0,013	0,238	0,006	0,132
F step	8,099**	9,088**	6,342*	14,317**	2,753	17,350**	0,878	14,987**	1,304	30,030**	0,545	14,792**
F regresión	8,099**	11,918**	6,342	10,217**	2,753	9,630**	0,878	7,610**	1,304	15,179**	0,545	7,399**
Motivación	-0,065	-0,032	-0,014	0,025	-0,200*	-0,169	-0,126	-0,07	-0,157	-0,118	-0,252*	-0,194*
Interiorization		0,300**	0,352**	0,284**	0,513**	0,348**	0,513**	0,348**	0,513**	0,348**	0,513**	0,348**
R2	0,004	0,093	0,000	0,122	0,040	0,120	0,016	0,276	0,025	0,144	0,063	0,342
F step	0,411	9,941**	0,018	13,586**	4,100*	9,888**	1,591	36,378**	2,465	14,653**	6,636*	42,904**
F regresión	0,411	4,978**	0,018	6,762**	4,100*	6,609**	1,591	18,449**	2,465	8,155**	6,636*	25,154**

Source: put together by the authors. *p < 0.05 and **p < 0.01 in two-tailed tests; cell entries are standardized coefficients. Note: (1) Improvement in the quality of products and services; (2) Improvement of the firm’s profitability; (3) Improvement of productivity; (4) Market share growth; (5) Sales growth; (6) Improvement in sales margin; (7) ; (8) Growth of exporting capacity; (9) Improvement in external image; (10) Improvement in staff training; (11) Higher use of external consultants; (12) incorporation of qualified staff.

Lastly, a regression analysis was conducted in which source of motivation, as indicated by a dummy variable (0 external – 1 internal) was linked to the internalization variable. The results obtained from the model are significant in the 12 variables subject to analysis, with R2, or the proportion of variance explained, varying. The internalization variable lies in the range between 0.080 and 0.279, and the R2 corresponding to the model varies between 0.093 and 0.342.

As for the motives-results ratio, there are three significant ratios in a negative sense. When the main motive for the adoption of ISO 9001 is of an internal nature, it has a negative ratio with the perception of improvement in the quality of products and services, with an improvement in profitability and with a tendency to incorporate qualified staff. This result confirms the rejection of Hypothesis 2. However, the regression analysis fully confirms Hypothesis 3, as the twelve results are significantly influenced by the

internalization variable with a significance level of $p < 0.01$, and with the β coefficients varying between 0.284 and 0.531.

5. Discussion and conclusions

Our results showed that, contrary to the expectations based on the results of previous research work carried out using a different methodological approach and focus, early ISO 9001 adopters driven by internal motives do not experience either a higher level of internalization or greater benefits from the adoption of the standard in the long run.

Therefore, there is evidence to suggest that even in the case that adoption of the standard is motivated by factors of an internal nature, internalization of the standard and the benefits obtained from adoption may be limited, at least if one considers such factors in the case of frontrunner organizations in this field and years after ISO 9001 was initially implemented and certified. These results provide evidence of the complexity of the adoption process of ISO 9001 and the difficulty that studying it entails owing, among other factors, to the methodological bias related to the time when perceptions were gathered from agents directly involved in adopting the international management standard. Although organizations adopt ISO 9001 for similar motivations, they may use the standard in very different ways depending on their objectives, resources and needs. Our study shows that the adoption of ISO 9001 is a dynamic process where early adopters play an important role in adapting the underlying system of the standard to their internal dynamic contingencies.

Nevertheless, there are clear indications that a higher level of internalization leads to greater benefits from the adoption of ISO 9001 in the case of early adopters. Consequently, the relevance of ISO 9001 internalization has again been confirmed –a concept which, as stated previously, is becoming the subject of increasing interest in studies of ISO 9001. However, there are still many academic studies related to ISO 9001 that avoid the complexity of the process of adopting the standard and assume the supposed benefits of ISO 9001. Researchers need to acknowledge the limitation of certification as a homogeneous measure, and need to evaluate how variations in the quality of adoption of meta-standards such as ISO 9001 may affect their results.

The findings of this study also have practical implications for the managers of certified and non-certified organizations. The prominent role of the internalization of ISO 9001 suggests that implementation and certification of the meta-standard should not be considered as an end in itself, or as a short journey, but rather as a tool for continuous improvement for the long run. This remark applies to organizations which have already obtained the certification as well as to those that are seeking it. Similarly, for managers seeking ISO 9001, it is relevant that, insofar as it has been shown in this work, among the main tools and techniques connected with a higher internalization of the standard, the ones with most impact on the

benefits from ISO 9001 are those linked to “soft” practices for quality improvement (Fotopoulos and Psomas, 2009). Consequently, although compliance requirements of ISO 9001 put more stress on the “hard” factors (Lewis *et al.*, 2006), managers should realize that the main challenge for an appropriate internalization of the standard might be “soft” in nature (i.e. related to human resource management). In a similar vein, there is also an important implication/recommendation for other stakeholders of the adoption of ISO 9001 and other similar meta-standards. These are stakeholders such as big companies that promote the adoption of meta-standards in their supply chain or decision makers who have contributed to the development of the standard (e.g. public bodies and certification agencies, public administrations). Because of the relevant role of the internalization of ISO 9001, these stakeholders should make sure that potential adopters understand — specially in emerging countries, where more and more organizations are being certified (Lin and and Chai, 2012) — that in order to emulate the best practices related to this meta-standard, it should be implemented in such a way as to improve day-to-day practices rather than seeking certification and maintaining a QMS aimed at the bare minimum.

Looking to the future, this analysis should be complemented, along the lines pointed out by the reviewer, by a more specific analysis that will attempt to provide best practices for more effective internalization. Likewise, this should be extended to other aspects such as philosophies and practices that are overlooked in this article. The concentration of the survey in a very specific geographical area gives rise to a further limitation. More research is needed to explore the role of institutional and cultural differences in the internalization of ISO 9001. Nevertheless, as stressed by Heras-Saizarbitoria and Boiral (2013a) it can be argued that the influence of institutionalized standards does not differ much from one region to another, as evidence has been gathered from empirical studies conducted in disparate regions, using identical methodologies.

6. References

- Bernardo, M., Heras, I., Valls, J. and Casadesús, M. (2012), "Gestión de la calidad y excelencia empresarial: pasado, presente y futuro", *Papeles de economía española*, Vol. 1 No. 132, pp. 227-238.
- Boiral, O. (2011), "Managing with ISO systems: Lessons from practice", *Long Range Planning*, Vol. 44 No. 3, pp. 197-220.
- Boiral, O. (2003), "ISO 9000, Outside the Iron Cage", *Organization Science*, Vol. 14 No. 6, pp. 720-737.
- Fotopoulos, C. B., and Psomas, E. L. (2009), "The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 150-163.

Heras-Saizarbitoria, I. and Boiral, O. (2013a), "ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 1, pp. 47–65.

Heras-Saizarbitoria, I. and Boiral, O. (2013b), "Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies", *International Small Business Journal* (published on-line: doi:10.1177/0266242613495748).

Heras-Saizarbitoria, I. (2011), "Internalization of ISO 9000: an exploratory study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 8, pp. 1214-1237.

ISO (2013), *The ISO Survey of Certifications 2010*, ISO, Geneva.

Kuo, T., Chang, T. J., Hung, K. C., and Lin, M. Y. (2009), "Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: A Total Quality Management framework", *Total Quality Management*, Vol. 20 No. 12, pp. 1321-1335.

Lewis, W. G., Pun, K. F., and Lalla, T. R. M. (2006), "Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No.7, pp. 539-554.

Lin, C., and Chai, K. W. (2012), "Exploration of the key evolutionary operational improvement activities", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No.7, pp. 1123-1141.

Litwin, M.S. (1995), *How to measure survey reliability and validity*, Sage, London.

Llach J., Marimon F. and Bernardo M. (2011), "ISO9001 diffusion analysis according to activity sectors", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No.2, pp. 298-316.

Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A. and Martínez-Lorente, A.R. (2009), "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No 6, pp. 495–511.

Nair, A. and Prajogo, D. (2009), "Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications", *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 16, pp. 4545-4568.

Naveh, E. and Marcus, A.A. (2005), "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000", *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No 1, pp. 1-26.

Pentji, L.H., Marimon, F. and Casadesús, M. (2013), "Can ISO 9001 improve service recovery"?, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 8, pp. 1206-1221.

Pentji, L.H., Marimon, F. and Casadesús, M. (2011), "Customer's loyalty and perception of ISO 9001 in online banking", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No.8, pp. 1194-1213.

Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of management*, Vol. 12 No. 4, pp. 531-544.

Prajogo, D.I. (2011), "The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 78-100.

Pullés, D.C., Gutiérrez, L.J.G. and Lloréns-Montes, F.J. (2013), "Transactive memory system and TQM: exploring knowledge capacities", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 2, pp. 294-318.

Reuter, C., Foerstl, K.A.I., Hartmann, E. V. I., and Blome, C. (2010), "Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No.2, pp. 45-63.

Sampaio, P., Saraiva, P. and Rodrigues, A.G. (2009), "ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 38-58.

Simon, A., Karapetrovic, S. and Casadesús, M. (2012), "Difficulties and benefits of integrated management systems", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 5, pp. 828-846.

Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I. and Pereira, J. (2013), "Internalization of quality management in service organizations", *Managing Service Quality*, Vol. 23 No. 6, pp. 456-473.

Tarí, J.J. and Sabater, V. (2004), "Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management", *International Journal of Production Economics*, Vol. 92 No. 3, pp. 267-280.

6.3. Artículo 3:

Estudio de la adopción y el abandono de modelos de gestión de la calidad en centros gerontológicos de la CAPV

Este artículo ha sido publicado en Zerbitzuan, una revista especializada en el análisis de los servicios y las políticas de bienestar social promovida por la Viceconsejería de Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, y elaborada por el SIIS Centro de Documentación y Estudios de la Fundación Eguía Careaga. Esta revista se encuentra indexada en diversas bases de datos referenciales tales como Dialnet, ISOC - Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC-CCHS), Inguma y Latindex. Se trata de una revista que se recoge en el cuartil segundo de IN-RECS.

Erlantz Allur, Iñaki Heras y Martí Casadesús

Resumen

En este artículo se analiza la adopción del estándar de calidad ISO 9001 en el ámbito de los servicios residenciales para personas mayores; se trata de uno de los modelos genéricos de gestión de la calidad más utilizados en dicho ámbito. En el trabajo se analizan también cuáles han sido las causas y las consecuencias del abandono de la certificación de dicho estándar en aquellas organizaciones del sector que han optado por dicha alternativa. Para tal fin, se recogen las principales conclusiones de una encuesta realizada en 262 residencias para personas mayores de la CAPV, estudio cuantitativo que fue complementado con otro estudio de carácter cualitativo, basado en más de 20 entrevistas personales con directivos, personal de atención directa y familiares de los usuarios de los centros. Los resultados evidencian que el abandono de la certificación ISO 9001 ha sido poco frecuente en el sector, poniéndose de manifiesto tres tendencias con relación al grado de interiorización de las herramientas de gestión asociadas a dicho estándar entre las organizaciones que no renuevan el certificado. Se constata, asimismo, que los mejores resultados de interiorización del modelo internacional de gestión de la calidad se obtienen en organizaciones cuya principal motivación no estuvo relacionada con la propia obtención del certificado.

Palabras clave: Gestión de la calidad, ISO 9001, certificación, interiorización, residencias para personas mayores.

Introducción

Con cierto retardo respecto a su adopción en las organizaciones de los EE.UU., la corriente, movimiento o moda de gestión (managerial fad) de la calidad llegó a la Unión Europea. En algunos estados miembro, como es el caso de España, Turquía o Italia, el paradigma de la Gestión de la Calidad llegó con mucha

fuerza a sectores en los que la gestión y dirección de organizaciones no se encontraba muy profesionalizada; fue el caso del sector educativo, del sanitario y el de los servicios sociales. De esta forma, hace ya más de una década que los sistemas y modelos de gestión de la calidad comenzaron a considerarse herramientas útiles y necesarias en las organizaciones asistenciales del ámbito sociosanitario.

Fruto de este proceso de difusión general, en el caso del Estado español, algunos modelos o estándares que en un inicio surgieron claramente enfocados al sector industrial —como el estándar internacional ISO 9001—, experimentaron una amplia difusión en el sector sociosanitario, y sucedió lo mismo con otros modelos de gestión más genéricos como el modelo de autoevaluación EFQM. Es más, en el ámbito del cuidado residencial a las personas mayores se desarrollaron modelos de gestión específicos como la norma UNE 158001 para el sector residencial, un estándar que no parece haber tenido excesivo éxito.

Desde los inicios de este paradigma de gestión en la literatura especializada sobre dirección y gestión de empresas existió un amplio debate sobre la utilidad real de estos modelos, sistemas y estándares (ver por ejemplo, Wilkinson *et al.*, 1997). De idéntica forma, en el ámbito sociosanitario se analizó —aunque quizá no con la atención y la profundidad debida— qué aportaban estos modelos al sector y cómo se integraban con otros modelos específicos de mejora, así como con las buenas prácticas profesionales relacionadas con la mejora de la calidad asistencial (ver, al respecto, Heras *et al.*, 2008a). Tal y como lo señalaba Heras (2008) en el ámbito de los servicios sociales han existido planteamientos críticos que destacan las debilidades de estos modelos de gestión de la calidad generalistas, debilidades tales como el incremento de trabajo administrativo y la burocracia interna que se genera en un sector con una intensidad de trabajo ya de por sí muy grande, o el insuficiente potencial de estos modelos para la mejora de la calidad del servicio o la calidad asistencial que se ofrece al usuario en las organizaciones del sector. Con todo, este debate crítico no tuvo excesiva repercusión, al menos en la fase de fuerte crecimiento del paradigma de la gestión de la calidad. Con el estallido de la intensa crisis económica acaecido en 2008, factor que ha propiciado tantos recortes en el gasto de las administraciones públicas, la extraordinaria difusión de modelos y sistemas se ha frenado en cierta medida, pero sin una reflexión de fondo sobre su orientación y sentido.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) el paradigma de la gestión de la calidad se afianzó con una intensidad extraordinaria en los distintos sectores de actividad, tanto en los industriales, como en los de servicios (ver, al respecto, Heras *et al.*, 2008b). Así, se trata de una de las comunidades autónomas del Estado con mayor intensidad de certificación de la norma ISO 9001. La intensa labor promotora y tractora llevada a cabo por los distintos estamentos de las administraciones públicas vascas resultó un factor muy relevante para tal fin. Este hecho fue especialmente notorio para el caso del sector sociosanitario, en general, y el subsector de los servicios residenciales para personas mayores, en concreto. En la actualidad se puede afirmar que en el sector de las residencias para personas mayores se está desarrollando de

manera bastante intensiva y estructurada la estrategia de gestión global de este tipo de organizaciones. Sin embargo, existe una gran disparidad en los modelos de atención, los propios sistemas de recogida de información y las diferentes herramientas de medición de resultados. Parece que son muchos los centros donde la implantación de sistemas de gestión de la calidad bajo el estándar ISO 9001 no ha tenido la suficiente adecuación a su estructura. En consecuencia, algunos resultados obtenidos no parecen mostrar indicios de mejora de las organizaciones receptoras, sino una tendencia a cierto abandono, bien de la interiorización de algunos de los elementos básicos de estos modelos y referentes, bien del propio proceso de certificación o evaluación externa. Con todo, no existen, hasta la fecha, estudios que hayan tenido como fin analizar estos aspectos.

Pero no es algo que suceda únicamente en el sector que nos ocupa. Hasta fechas recientes en la literatura teórica y empírica general no se ha prestado demasiada atención al fenómeno de la interiorización de la gestión de la calidad en sus diversas vertientes, tanto en lo que respecta a las distintas aproximaciones generales (aseguramiento, gestión de la calidad total, excelencia, etcétera), como en lo que atañe a los principales modelos (como el estándar ISO 9001 y el modelo de autoevaluación EFQM). Salvo excepciones (ver, por ejemplo, Heras y Boiral, 2013), los estudios sobre la adopción de estos modelos no han analizado en profundidad el papel activo de los distintos agentes que conforman las organizaciones a la hora de adaptar y reformular en el día a día los principios e ideas que subyacen en los modelos y estándares de gestión conforme éstos son adoptados en entornos institucionales y culturales diferentes. Así las cosas, este trabajo tiene como objetivo analizar la adopción del estándar ISO 9001 en el ámbito de los servicios residenciales para personas mayores de la CAPV, estudiándose también cuáles han sido las causas y las consecuencias del abandono la certificación externa de estos sistemas de gestión de la calidad.

2. Metodología y trabajo de campo realizado

El presente estudio ha sido elaborado de forma conjunta y coordinada por un equipo investigador del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco (UPV-EHU) y la Universitat de Girona. De cara a responder a las cuestiones planteadas, y tomando en cuenta los antecedentes sintetizados en el apartado anterior del artículo, se realizó un extenso trabajo de campo específico en el que se recabaron los datos necesarios para alcanzar los resultados que se presentan en este artículo.

El trabajo de campo se dilató en el tiempo entre junio y noviembre de 2013, y tuvo tres componentes. Por un lado, se analizaron detenidamente las fuentes secundarias de información a través de diferentes recursos electrónicos, tanto buscadores especializados como generalistas. A su vez, se analizaron todo tipo de publicaciones y artículos científicos relacionados con los modelos de gestión de la calidad en el sector sociosanitario y su implantación en el mismo. En este orden de cosas, se realizó un trabajo recopilatorio de las principales publicaciones y manuales relacionados con la metodología de gestión por

procesos y los modelos de atención residencial. Por último, se realizó una encuesta telefónica a 262 centros gerontológicos de la CAPV. Este estudio cuantitativo fue complementado, como se explicará a continuación, con un estudio de casos cualitativo.

La tasa de respuestas al cuestionario asciende al 100% de los centros gerontológicos de la CAPV, ya que se realizaron diversas rondas de consulta, hasta que la totalidad de los centros colaboraron en el estudio. Vaya desde aquí, una vez más, nuestro agradecimiento más sincero a todas las personas que colaboraron en el estudio. En algunos casos las llamadas fueron atendidas por el personal de secretaría y recepción de los centro, si bien en otros muchos casos, las llamadas fueron derivadas a responsables de los correspondientes departamentos de calidad; en estos casos las entrevistas fueron más extensas, de forma que se recogió una información más detallada y cualitativa. En ocasiones las llamadas fueron atendidas por los mismos directivos de los centros.

Con el objeto de triangularizar la información obtenida, a lo largo del trabajo de campo, se realizó un estudio cualitativo formado por once casos de organizaciones del sector que habían decidido abandonar la norma ISO 9001. Estos casos se basaron en la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas en profundidad a directivos, personal de atención directa y familiares de las residencias, que giraron en torno a un guión semiestructurado (ver resumen en la Tabla del anexo), pero suficientemente abierto, de tal forma que fuera coherente con el método inductivo de análisis de la información elegido y que, por consiguiente, no distorsionara la obtención de evidencias. En este sentido, el objetivo de las entrevistas y las consultas consistió en la obtención de narraciones de los interlocutores, más que la obtención de respuestas concretas, tal y como plantea Yin (2003). A la hora de seleccionar las organizaciones objeto de estudio, el principal motivo fue el de su adecuación al propósito de la investigación; así se seleccionaron las residencias para personas mayores que, conforme a la información obtenida en las llamadas telefónicas previas, habían dejado de certificarse con la norma ISO 9001, motivadas por factores de diversa índole. Tal y como se señala en Boiral (2003), con el objetivo de evitar seleccionar organizaciones con insuficiente experiencia sobre la norma, todas las residencias que se seleccionaron tenían, al menos, 5 años de experiencia en la utilización de la ISO 9001 (la totalidad de residencias que habían dejado de certificarse con la norma cumplía este requisito).

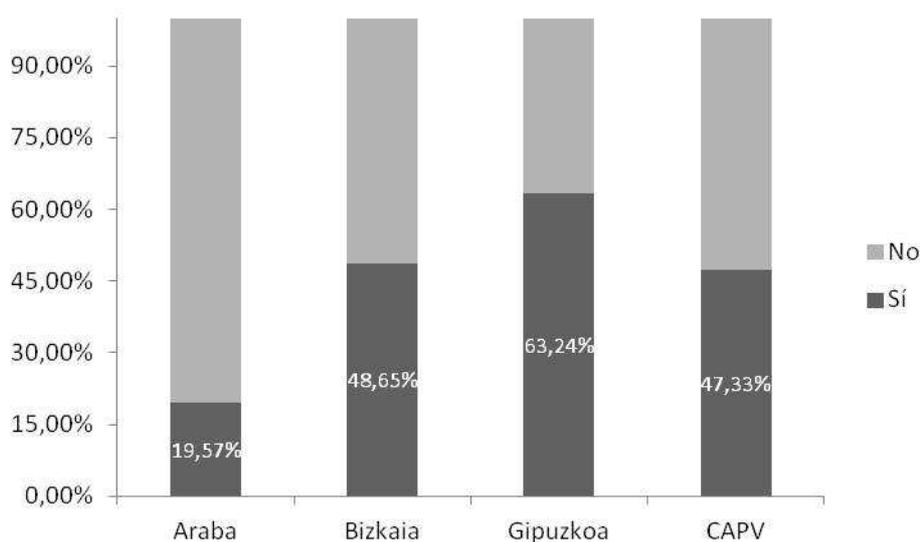
Por otra parte, interesa señalar que gran parte de las entrevistas con el personal de atención directa y familiares se llevaron a cabo fuera de las residencias, tal y como se recomienda en la literatura especializada (por ejemplo ver Boiral, 2003). Con el objetivo de no distorsionar la investigación inductiva, se evitó utilizar un discurso demasiado «académico» o «especializado» en las entrevistas. Las primeras entrevistas introductorias con el personal directivo de las residencias consultadas tuvieron una duración media de 30 minutos. Esta entrevista se repitió al cierre de la investigación con una duración media muy similar a la anterior. Las entrevistas personales con el personal de atención directa, así como las realizadas con los familiares, tuvieron una duración media de 15 minutos. En total se realizaron doce entrevistas

semiestructuradas con directivos generales, trece entrevistas semiestructuradas con personal de atención directa y tres entrevistas semiestructuradas con familiares de los residentes.

3. La implantación de la norma ISO 9001 en las residencias para personas mayores de la CAPV

La norma ISO 9001 es un estándar internacional elaborado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. No se trata de una norma que haga referencia al cumplimiento de un objetivo o a la consecución de un resultado, sino que implica la necesidad de documentar e implantar una sistemática para la gestión en las organizaciones. La ISO 9001 tiene como finalidad la satisfacción de los clientes a través de una aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con todos los requisitos del cliente, así como de la reglamentación aplicable. Es, por tanto, un estándar que tiene una clara orientación a su aplicación en organizaciones que se dedican a la producción de bienes intermedios, donde existen unos requisitos técnicos muy claros que se suelen recoger, por ejemplo, en los pliegos de condiciones de los contratos. Con todo, hay que tener en cuenta que se trata de una norma genérica que se puede aplicar en cualquier actividad o sector.

Gráfico 1. Centros gerontológicos certificados con ISO 9001 en la CAPV



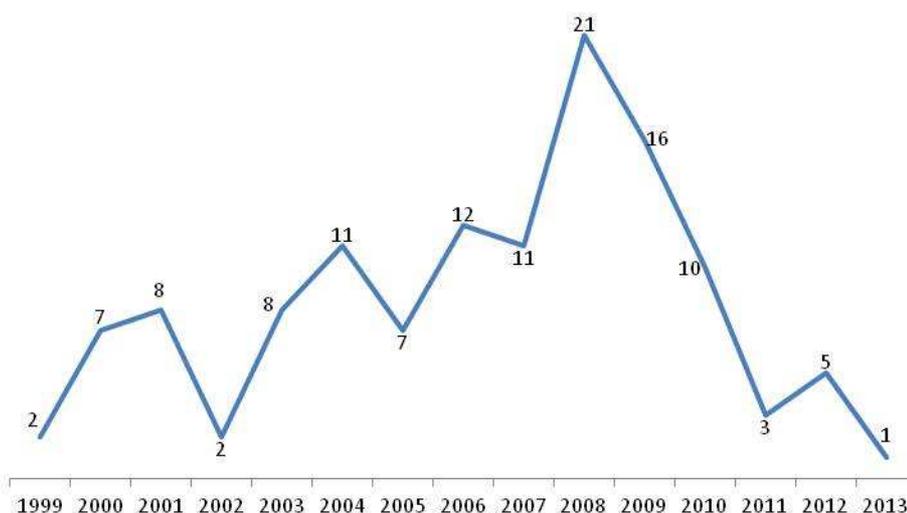
Fuente: Elaboración propia.

Esta norma no aporta ningún requisito específico para el sector residencial, pero incide en la necesidad de que las empresas realicen planes de mejora, identifiquen y monitoricen sus procesos a través de indicadores, describan los protocolos o procedimientos clave de la actividad, gestionen los recursos humanos y materiales, revisen periódicamente la eficacia del sistema en términos de mejora y analicen exhaustivamente la satisfacción de los usuarios principales del servicio que ofrece. Establece, por tanto,

un modelo de mejora continua general que puede ser de utilidad por su carácter integral; tanto para la gestión, como para la atención de las organizaciones residenciales.

En el gráfico 1 se presenta el número de centros gerontológicos certificados en la CAPV según la norma ISO 9001. Según los datos obtenidos desde el Directorio de Entidades y Centros de Servicios Sociales (Direktorioa²), en el año 2013 constaban un total de 262 centros en toda la Comunidad, de los cuales aproximadamente el 56% se encontraban en Bizkaia, el 18% en Araba y el 26% en Gipuzkoa. Por otra parte, en cuanto al número de centros certificados con la Norma se refiere, cabe destacar que el 47,33% de los centros analizados de la CAPV dispone actualmente del certificado ISO 9001. Así mismo, resulta reseñable que en el territorio histórico de Gipuzkoa, el 63,24% de los centros ya se encuentra certificado, frente a un porcentaje de implantación ligeramente inferior de Bizkaia, concretamente del 48,65%. Llama la atención, así mismo, el bajo grado de implantación que se ha dado hasta la fecha en Araba, ya que llega muy tímidamente al 20% de sus centros.

Gráfico 2. Primera certificación de la norma ISO 9001



Fuente: Elaboración propia.

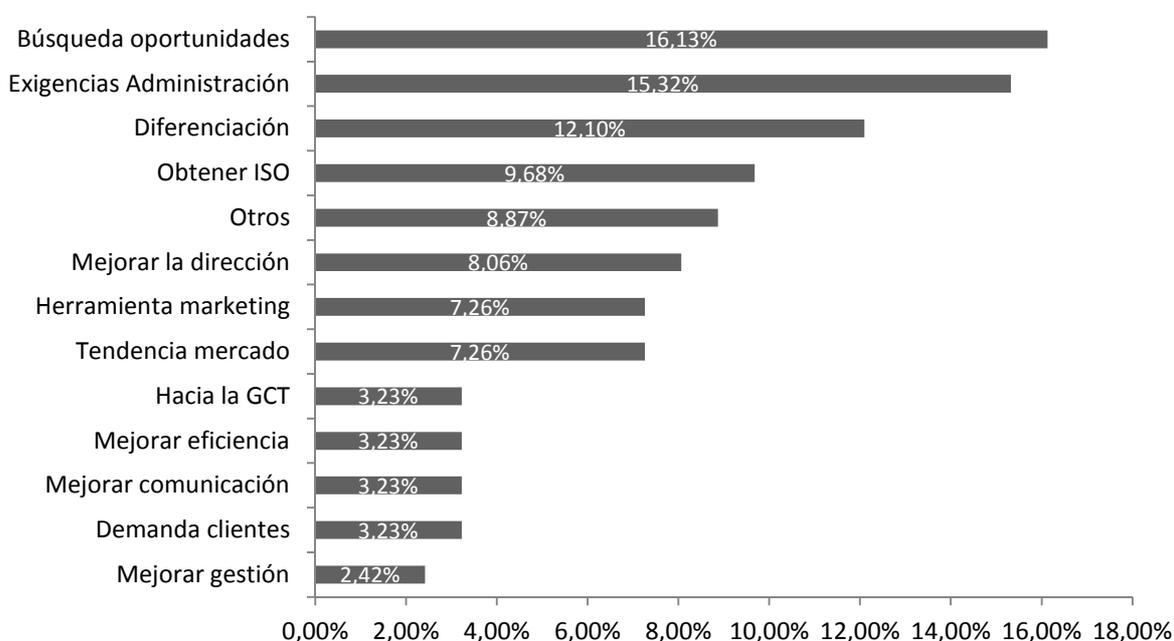
En el gráfico 2 se muestra el número anual de primeras certificaciones obtenidas durante el periodo 1999 y 2013. Si bien es cierto que en la trayectoria de los últimos 14 años se observa que la mayor tasa de certificación tuvo lugar durante los años 2008 y 2009, coincidiendo con la reciente puesta en marcha de la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, es importante señalar que el número de primeras certificaciones obtenidas hasta ese periodo supuso un porcentaje acumulativo del 54,84% en comparación con las certificaciones que se han ido obteniendo posteriormente. Además, el incremento que se mostró en ese mismo periodo evidencia todavía más la bajada gradual que se ha identificado en el segundo periodo comprendido entre el 2008 y 2013.

² El Directorio de Entidades y Centros de Servicios Sociales tiene como objetivo centralizar y ofrecer a toda persona interesada información relativa a entidades y centros que desarrollen su actividad en el ámbito de los servicios sociales en la CAPV. Se encuentra alojado en la dirección www.direktorioa.net y es de libre acceso.

Es evidente que las causas de esta reducción han podido ser diversas, tal y como se analizará a continuación. Con todo, en una primera aproximación señalaremos que la fuerte crisis económica que vivimos ha podido afectar a los centros residenciales, que en la actualidad cuentan, en términos generales, con unas menores tasas de ocupación y, por tanto, con menores recursos disponibles. La propia saturación del mercado ha posibilitado quizá también que los certificados ISO 9001 emitidos en los últimos años hayan disminuido porcentualmente.

Entre los principales motivos por los que las residencias optaron por implantar la Norma, destacan según se muestra en el gráfico 3: la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, y las exigencias impuestas por la Administración Pública. Dentro de las iniciativas institucionales destaca la desarrollada por el departamento para la Política Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que desarrolló en el año 2006 el catálogo de servicios residenciales a implantar en todas las residencias de la Diputación, tanto públicas como privadas concertadas. El Catálogo definió el conjunto de servicios a proveer a las personas, junto al objetivo de aseguramiento de la calidad asistencial y al de la homogeneización de esa calidad en todos los centros residenciales para personas mayores. Sin lugar a duda, ésta y otras iniciativas constituyen un marco de trabajo que lleva a los centros a incorporar buenas prácticas y protocolos de atención, a gestionar sus resultados e introducen el concepto de la gestión por procesos en las organizaciones.

Gráfico 3. Motivación principal para implantar la norma ISO 9001



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como señalan Fontanals *et al.* (2007), en todo este proceso, las administraciones públicas están jugando un papel muy importante. Sin embargo, parte de la dispersión y la diversidad se debe a las diferencias en los criterios estructurales y requisitos funcionales para la definición de los servicios

asistenciales. Aunque se trate de una línea prioritaria, debería ir acompañada de otras medidas estructurales como la mejora de la financiación, la renovación del sistema de subvenciones, la dotación de recursos profesionales y la mejora en la transparencia, entre otras cuestiones (Garau, 2005).

Un porcentaje muy similar de residencias (12,10%) responde que la diferenciación ante la competencia fue una de las motivaciones más importantes para empezar a trabajar con el modelo. Paralelamente, un porcentaje cercano al 10% indica que la principal razón por la que optaron por la norma se fundamentó en la propia certificación que se obtiene como fruto de la adopción del estándar. Se trata, en definitiva, de implantar un sistema de gestión de la calidad basado en el estándar internacional con el único fin de obtener el título organizacional, una actitud muy propia del llamado credencialismo organizativo descrito por Heras y Boiral (2013). Este aspecto podría estar estrechamente relacionado con otro tipo de motivaciones que se analizan más detalladamente en el anterior gráfico; aquellas como la demanda de los clientes o la consideración como una herramienta importante de marketing parecen tener un peso significativo a la hora de definir esta necesidad explícita por certificar los centros. De hecho, durante los últimos años se ha extendido el uso a todas luces inadecuado de las certificaciones, pues muchas organizaciones, aunque tan solo certifican algunos pocos de los procesos existentes —y no, desde luego, los que más afectan a la calidad asistencial que ofrecen—, utilizan la certificación obtenida de una forma que podría asimilarse a la publicidad engañosa.

4. Residencias que dejan de certificarse conforme a la norma ISO 9001

Tal y como se ha señalado anteriormente en la metodología de trabajo de investigación, como punto de partida del trabajo de campo se realizó una primera aproximación de residencias que podrían estar certificados tomando como referencia para ello datos facilitados por los distintos organismos certificadores, tales como Aenor. Así, en la primera toma de contacto telefónica con aquellos centros que sí disponían la correspondiente certificación, y al preguntar sobre la misma, se recogieron en muchas ocasiones por parte del personal de las organizaciones consultadas, personal tanto de atención directa, como indirecta, respuestas que evidencian el carácter superficial de la implantación de la norma ISO 9001. A continuación se muestran algunos de los comentarios más alarmantes que evidencian un grado de interiorización muy reducida de ISO 9001 en las organizaciones consultadas:

«Yo no te lo podría decir porque soy una auxiliar» (Auxiliar de enfermería de una residencia certificada desde 2004, 62 plazas).

«No entiendo muy bien esas cosas. Mejor si llamas otro día y preguntas por la responsable de calidad» (Servicio de atención al cliente de una residencia certificada desde 2001, 150 plazas).

«Entiendo que estarás hablando sobre esas inspecciones que nos suelen realizar frecuentemente. Yo diría que sí la tenemos» (Personal del servicio de admisión de una residencia certificada desde 2009, 74 plazas).

«No me aclaro con tantos papeles. Mejor si llamas otro día» (Auxiliar administrativo de secretaría de una residencia certificada desde 2003, 68 plazas).

Se trata tan solo de una muestra, puesto que fueron muchas las respuestas obtenidas en esta misma línea. Entre las llamadas realizadas a todos los centros de la CAPV (262 centros), se identificaron 11 residencias para personas mayores que dejaron de certificarse con la norma ISO 9001. Según el estudio, 72 centros gerontológicos de Bizkaia se encuentran actualmente certificados. En este sentido, la tasa de abandono de la certificación de este territorio histórico es muy superior a las identificadas en Gipuzkoa y Araba. Concretamente, son 6 las residencias que dejaron de certificarse en Bizkaia, ante 3 de Gipuzkoa y 2 de Araba, respectivamente. Por otra parte, aunque el porcentaje de implantación en Gipuzkoa sea muy superior a la de Bizkaia (63,24% y 48,65), tal y como se ha señalado anteriormente, son sólo 2 los centros que han dejado de certificarse.

En la Tabla 1 se sintetizan algunos datos descriptivos de las organizaciones analizadas en el estudio de casos. En la misma se presenta información relevante sobre la dimensión de la organización, así como datos sobre la motivación inicial de acuerdo a la opinión manifestada por el director o coordinador del área de calidad. En la tabla se especifica también si la organización analizada utiliza en el día a día, de acuerdo a las personas entrevistadas, algunas de las herramientas o técnicas que mayor aceptación han tenido en el sector residencial. En concreto, se analiza si se utilizan herramientas tales como el Cuadro de Mando Integral (CMI), el diagrama de flujos, diagrama de causa-efecto, cuestionarios de satisfacción, equipos o grupos de mejora, las 5S o las cartas de servicios.

Tabla 1. Resumen perfil de centros visitados

Territorio histórico	Id	Plazas	Primera certificación	Motivación Inicial	Herramientas interiorizadas							
					CMI	Diagrama flujos	Diagrama causa-efecto	Cuestionario satisfacción	Grupos de mejora	Registro no-conformidades	5S	Carta de Servicios
Araba	A1	50	2001	Diferenciación de los competidores	x	x	x	x	x			
	A2	24	2003	Búsqueda nuevas oportunidades de mejora		x		x		x		
Bizkaia	B1	27	2002	Conseguir la certificación		x		x				
	B2	17	2006			x		x				
	B3	22	2000	Satisfacer exigencias Administración		x		x	x	x		
	B4	25	2005	Herramienta de marketing		x		x				
	B5	66	1999	Mejorar gestión	x			x	x	x	x	x
	B6	20	2001	Búsqueda nuevas oportunidades de mejora		x		x				
Gipuzkoa	G1	32	2001	Tendencia mercado				x				
	G2	14	2000	Herramienta marketing		x		x				
	G3	120	2003	Mejorar eficiencia	x			x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

A través del Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard Dashboard, la organización puede monitorizar sus objetivos. Se trata de una herramienta que ayuda a las organizaciones a expresar las iniciativas necesarias para el cumplimiento de sus estrategias. El diagrama de flujos o también denominado diagrama de actividades, representa gráficamente los procesos de la organización. Para ello se utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del proceso. Por otra parte, mediante el uso de cuestionarios de satisfacción las organizaciones recaban información sobre el grado de satisfacción de sus clientes ante un servicio ofrecido o la valoración de un conjunto de circunstancias. A su vez, los grupos de mejora tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad. El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en estos cinco principios simples: clasificación, orden, limpieza, estandarización, y mantener la disciplina. Por último, las cartas de servicios se han convertido en una de las herramientas más utilizadas, tanto por las Administraciones Públicas como por las empresas privadas, para comunicar a sus usuarios los servicios que prestan y los compromisos que asumen en su prestación, convirtiéndose en una iniciativa fundamental para la modernización de la gestión de numerosas organizaciones; así, cada vez son más las organizaciones de Servicios Sociales que tienen establecidas sus cartas de servicios (Heras y Martiarena, 2007).

La mayoría de las personas con un cargo directivo entrevistadas reconoció que gracias a la introducción de ideas básicas asociadas a ISO 9001, como la mejora continua, se observaron cambios muy significativos en la gestión de la residencia, de forma que se fueron incluyendo acciones y medidas que hasta entonces no se llevaban a cabo; tales como la redacción de algunos procedimientos muy significativos de su funcionamiento para garantizar que todo el equipo de trabajo los conocieran y actuaran de una forma más homogénea, evitando así la variabilidad y la improvisación en los procesos. En el discurso de los directivos entrevistados que valoraban los resultados iniciales de la adopción de ISO 9001 también se constataba cierta retórica empresarial, cierta retórica del éxito ya evidenciada en otros estudios (Zbaracki, 1998; Heras y Boiral, 2013). Entre los comentarios y las observaciones que se recogieron en este tono entre los directivos, destacan las siguientes:

«Los requerimientos del mercado son cada vez más rígidos, y vimos que era necesario replantear algunos de los procesos, la forma de la empresa, la estructura y todo lo que intervenía en la prestación del servicio. Sabíamos hacer bien las cosas, pero reconocíamos que los procesos no eran eficientes y rigurosos» (Residencia G2)

«Buscábamos una distinción ante las residencias del sector. Nos permitía [una] mayor capacidad de negociación con nuestro principal cliente» (Residencia B3)

«El objetivo no debería haber sido conseguir la certificación; debíamos haber utilizado la norma para alcanzar la excelencia. Optamos por la certificación por lo que otorgaba, y no por lo que significaba. Además, nuestra estrategia comunicativa se centro en presentar al exterior la implantación de la ISO [9001]» (Residencia B1)

«Se realizaba muy poco trabajo en grupo. Sabíamos que realizar ciertas gestiones eran importantes, pero desconocíamos el motivo. Se nos controlaba en todo momento, pero no se nos ofrecía ninguna formación específica de cómo mejorar en nuestras labores» (Residencia B2)

Los equipos de trabajo multidisciplinares de parte de las residencias entrevistadas coincidían en que la implantación del estándar sirvió para ordenar las ideas respecto a lo que necesitaban mejorar. El modelo les ayudó en la búsqueda proactiva de nuevas potencialidades en la organización, nuevas posibilidades de cambio y mejora. Además, señalan que la norma facilitó también la propuesta de nuevos métodos de trabajo que han demostrado su éxito en la gestión por procesos de las propias residencias, en la importancia del liderazgo, y en la gran utilidad de las labores de aprendizaje.

Sin embargo, un aspecto muy común en la mayoría de las personas entrevistadas en los centros visitados está relacionado con la sensación de inutilidad por no comprender lo que se pretendía hacer con algunos elementos que componían el modelo. Aunque esta perspectiva estaba más presente entre los trabajadores de atención directa, varios directivos admitieron que atribuían al sistema de gestión de la

calidad más exigencias de las que realmente planteaba. Además, coincidían en que muchas de las exigencias venían de la forma en que la empresa consultora que les apoyó interpretaba el propio sistema de calidad de la residencia. En esta misma línea, la mayor parte de los empleados de atención directa señalaron que frecuentemente se resignaban por tener que mantener algunos elementos del modelo ISO 9001 que entendían que eran totalmente innecesarios y burocráticos, de manera que hipotecaban el proceso de cambio de la residencia hacia la calidad, ya que asociaban inicialmente la calidad a algo que no aportaba nada más que imagen, en su caso. En este sentido, se recogen a continuación algunas reflexiones realizadas por parte del personal de atención directa entrevistado con relación al proceso de implantación e interiorización del sistema de gestión de la calidad:

«Se inició el proceso de implementación sin antes realizar el debido proceso de sensibilización» (Residencia A2)

«Cuando la dirección nos comunicó que la residencia había obtenido la certificación, nos sentimos muy orgullosos de todo el trabajo realizado previamente; fue un reconocimiento a nuestra labor» (Residencia B5)

«Somos una empresa de reciente constitución, y la organización del equipo no es todavía muy madura. Además no teníamos una orientación hacia el trabajo en equipo. La dirección no nos informó en qué consistía la ISO, y tampoco que papel tendríamos en la implantación de la misma. La terminología de los documentos era muy técnica. El excesivo tiempo que nos llevaba rellenar las fichas de seguimiento de cada caso nos hizo dejar de lado otros programas de psicoestimulación que habíamos puesto en marcha con anterioridad y que funcionaban con mucho éxito» (Residencia B4)

Por otra parte, se realizaron entrevistas individuales con familiares de los propios residentes. Si bien en la mayor parte de los casos los entrevistados no estaban al corriente de lo que suponía la implantación y certificación de ISO 9001 en la organización con la que tenían relación, sí que se obtuvieron algunos comentarios de interés por parte de familiares que, en mayor o menor medida, estaban al corriente de lo que supone la adopción de ISO 9001. A continuación se presentan las respuestas que se recogieron en relación a las preguntas anteriormente presentadas:

«El centro, tras la certificación, quedó igual o peor: pero con un certificado» (Residencia B2)

«Me dijeron que debido a la implantación del estándar, mis exigencias no tendrían una solución inmediata porque la ISO [9001] les suponía un procedimiento muy largo» (Residencia B2)

«Las soluciones que planteaba el centro ante los problemas de nuestros familiares carecían de cualquier tipo de enfoque a medio/largo plazo; no se analizaba qué incidencia podría tener una actuación concreta en el bienestar de la persona mayor. Notábamos situaciones de tensión [se entiende que relacionadas con la adopción de ISO 9001] porque unos se culpaban con otros por los errores» (Residencia B4)

«Los problemas de satisfacción del residente siguen repitiéndose, y en muchos casos son hasta peores» (Residencia G2)

Muchas de las personas entrevistadas, la mayoría personas de atención directa, subrayan que para muchos familiares se ha evidenciado que su centro gerontológico certificado con la ISO 9001 no daba mejor servicio que otros que no tenían dicha certificación, lo cual demuestra, según estas personas, que los centros sin certificación podrían tener un sistema de gestión de la calidad tan eficaz como la suya, incluso desconociendo el contenido y los requisitos de norma ISO 9001.

En los casos analizados se ha evidenciado que las organizaciones residenciales optan por dejar de certificar ISO 9001 fundamentalmente debido a dos motivos: por un lado, por motivos de índole económica y, por otro, por el reconocimiento externo concreto que la norma ISO 9001 tiene para los potenciales usuarios de las residencias y, en mayor medida, para las administraciones públicas. En lo que respecta al primer factor se ha de reseñar que muchas de las residencias entrevistadas resaltaron el alto coste que les suponía la certificación de la norma y su mantenimiento. Cabe señalar que, sin tener en cuenta aspectos relacionados con las certificaciones o las evaluaciones externas, el coste de la implantación de ISO 9001 viene determinado por el tiempo que la organización pueda dedicarle y por los gastos directos que pueda generar. Así mismo, desde la perspectiva de las certificaciones, para la obtención de una certificación ISO 9001 la residencia tiene que abonar los costes de la empresa certificadora y, aunque no sea estrictamente necesario, de una empresa consultora que le ayude a ponerla en marcha.

En lo que respecta al reconocimiento externo de la norma ISO 9001 cabe señalar que un número significativo de las personas entrevistadas también coincidían en que la saturación del mercado ha facilitado la pérdida de reconocimiento de ISO 9001, al haberse popularizado en exceso y habiéndose producido una clara erosión en su imagen respecto a la que tenía hace diez años en el sector. Muchas organizaciones del sector sociosanitario pioneras en la certificación de ISO 9001 han adoptado modelos de calidad total como el modelo de autoevaluación EFQM, que en líneas generales se ve como un modelo más exigente, tanto en la literatura académica como profesional sobre estos modelos de gestión de la calidad (Casadesús *et al.*, 2005).

Por otra parte, cabría hacer referencia al efecto que los cambios en las distintas iniciativas de las administraciones públicas han podido tener en la renuncia a la renovación de las certificaciones ISO 9001

en el sector objeto de atención. En este sentido, se ha de tener en cuenta que dicho impulso de las administraciones públicas se manifiesta al menos en dos direcciones: por una parte, como demandante de servicios concertados, dichas administraciones pueden —como ocurre en muchos otros sectores de actividad— reconocer o valorar positivamente, de forma más o menos directa o velada, a las organizaciones residenciales que cuentan con este tipo de certificaciones; y por otra, pueden promover su adopción a través de diversos mecanismos como las ayudas y las subvenciones directas a la implantación y certificación de este tipo de estándares, los programas específicos para el impulso de dichos modelos de gestión, la publicación y promoción de modelos específicos adaptados al sector, la promoción de adopciones en grupos de organizaciones, etcétera.

En este último caso parece evidenciarse que en los últimos años se ha producido una reducción en el impulso dado por parte de las administraciones públicas en el sector, de acuerdo a lo manifestado por algunas de las organizaciones consultadas, cuestión ésta que también se evidenciaba en el informe realizado por Heras *et al.* (2008b) para Orkestra, Instituto Vasco de Competitividad para el conjunto de la CAPV. En concreto se nos señaló que desde hace unos años no se concedían subvenciones específicas a la certificación ISO 9001 si no van integradas con la adopción de un Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la norma ISO 14001, por lo que se trata de un factor concreto que puede repercutir en el abandono de este tipo de certificaciones de cara al futuro.

A la hora de justificar los motivos por los que las organizaciones residenciales decidieron no renovar los certificados ISO 9001 los directivos entrevistados evidenciaron motivos muy diversos, aunque gran parte de ellos se centraban en críticas más o menos explícitas a la forma en la que se implantó el modelo de gestión de la calidad. He aquí algunos ejemplos al respecto:

«No hubo compromiso suficiente por parte de todos los responsables de los equipos multidisciplinares del centro. La residencia carecía de un mínimo de procesos ya definidos, no había tenido ninguna experiencia previa similar. El estándar no era totalmente aplicable a la realidad de la empresa, ya que no considera la singularidad del sector ni de las propias personas mayores» (Residencia G3)

«No hemos sabido asimilar la filosofía del estándar» (Residencia B4)

«Existía una departamentalización excesiva. Las áreas funcionales tenían muy poca orientación hacia el trabajo integral» (Residencia G3)

«El efecto de la ISO 9001 fue entendida por los trabajadores como otra tendencia organizacional más que pasa de moda» (Residencia G1)

*«La ISO dejó de ser un valor agregado al sistema de mejora de la calidad y se convirtió en un serio problema que afectaba al ambiente de la organización»
(Residencia A1)*

Con todo, sí que se constató que a pesar de no renovar la certificación ISO 9001 parte de las organizaciones residenciales analizadas, éstas continuaban manteniendo algunos de los elementos propios de un sistema de gestión de la calidad conforme al referente internacional. Así mismo, se han añadido otras aportaciones sobre el funcionamiento actual de la gestión (propia y dicha), tras el abandono de la certificación de la norma.

«Aunque ya no sigamos con la ISO, ahora mi participación en los grupos de trabajo interdisciplinar es mayor. Tengo más claro cuál es mi responsabilidad, y en base a ella ejerzo mis funciones. (...) Cuando participo en las reuniones semanales de control de los usuarios, me siento motivada para exponer mis inquietudes y propuestas de mejora para el futuro de la residencia. Se ha dejado atrás la tendencia de la improvisación. Podemos plantear nuestras dudas e ideas con total tranquilidad. Muchas de nuestras propuestas son consideradas y puestas en marcha en la atención diaria.» (Residencia G3)

«Ahora, una vez que hemos dejado de certificarnos, en cuanto a la orientación de los resultados, seguimos trabajando con un sistema que refleja los logros, y en este sentido las mediciones son semanales. Se ha apostado por una cultura proactiva: los trabajadores aportan ideas novedosas que a su vez se interiorizan en la propia gestión de la residencia para una mejora continua de la prestación del servicio. (...) No todos los procesos fueron estandarizados, pero por lo menos se identificaron aquellos que más valor generaban al residente. Por otra parte, ahora conocemos más a nuestros clientes. Estamos más abiertos al cambio. Seguimos ampliando la implantación de las 5S en diferentes almacenes del resto de la residencia. Estamos procurando estandarizar toda la documentación nueva que se está generando, después de la puesta en marcha del centro de día» (Residencia B5)

«Tenemos claro que se necesita alinear la gestión de la calidad con la estrategia de negocio del centro. Ahora entendemos el sistema de gestión de la calidad como fuente que genera fortalezas permitiendo la disminución de los costos o incremento de los ingresos; dos variables muy importantes de la productividad de nuestra organización» (Residencia A2)

«Nos ha quedado claro que dos principios clave para potenciar la satisfacción y el desempeño de las personas son el liderazgo y el compromiso de la dirección. Además,

hemos aprendido que la gestión de la calidad debe suponer para la empresa una orientación hacia los procesos y no hacia las funciones. Aunque ya no dispongamos de ninguna certificación, intentamos identificar todo tipo de mecanismos que la mejora continua del Sistema» (Residencia A1)

A partir de los datos obtenidos en relación al grado de interiorización de las diferentes herramientas y aspectos de ISO 9001, se ha procedido a clasificar la interiorización de acuerdo a los tres siguientes niveles: el primero recogería aquellas organizaciones que tras haber dejado de certificarse, no siguen trabajando de acuerdo a los principios de la norma, y en consecuencia no muestran indicios de hacer uso de sus propias herramientas. En estas organizaciones queda de manifiesto que la mayoría de ellas no está convencida de que la aplicación del modelo les sea útil, más bien la ven como una fuente de trabajo extra. Además, no todo el equipo piensa que la aplicación del sistema de gestión de la calidad haya propiciado las mejoras observadas, ya que creen que es lo que habitualmente sucede cuando el personal hace bien su trabajo. Podrían clasificarse dentro de este grupo las residencias B1, B2, B4 y B6, con una dimensión entre 15 y 25 plazas. Tal y como se recoge en la tabla 3, lo único que han interiorizado estos centros se limita al uso de cuestionarios de satisfacción y diagramas de flujos. Si bien se trata de herramientas con una gran utilidad para el propio sistema de gestión de la calidad, la información debería complementarse, por ejemplo, mediante grupos de mejora o el análisis a través de diagramas causa-efecto. Cabe destacar que la motivación inicial para la implantación de la ISO 9001 de estas residencias se limitó a la propia certificación de la norma y a su uso como herramienta de marketing.

El segundo grupo recogería aquellas organizaciones en las que tras el abandono de la certificación de la norma, se han interiorizado varias de las herramientas analizadas. En estas organizaciones los empleados coinciden en que la aplicación de un sistema de gestión de la calidad les ayuda a organizarse y a ordenar la gestión de los procesos. No obstante, también coinciden en que les trae una mayor carga de trabajo al tener que completar y usar un mayor número de documentos y registros de calidad. Así mismo, creen que el cumplimiento total de lo programado es muy difícil debido a un sinnúmero de imprevistos. En este mismo orden de cosas, muchas de estas empresas piensan que es suficiente el seguir paso a paso las indicaciones de ISO 9001 para conseguir una mejora en la gestión. Sin embargo, un sistema de gestión de la calidad requiere un cambio en la forma de enfocar la gestión de las empresas y supone enfocarse en las necesidades del usuario. Es más, de las entrevistas realizadas a los centros se concluye que el enfoque al cliente es uno de los principios que el personal percibe con el más bajo cumplimiento. Esto se debe a que el personal de estas organizaciones sigue las indicaciones de una norma que ellos perciben que no se adapta a sus necesidades. En el fondo, se podría decir que sus sistemas de gestión de la calidad funcionan perfectamente en lo que se refiere a la teoría, pero en la práctica, tienen varias deficiencias: no todo el personal tiene las mismas metas finales, y esto se traduce en diferentes percepciones de calidad de cada

una de estas personas. Así las cosas, las residencias A2 y B3 (residencias con aproximadamente 25 plazas) podrían clasificarse dentro de esta categoría.

El tercer y último grupo de clasificación de centros recogería aquellas residencias que tras el abandono de la certificación, siguen trabajando activamente con la mayoría de las herramientas puestas en marcha durante el proceso de implantación y funcionamiento de la norma. Cabe referirse, por ejemplo, a los indicadores de gestión asimilables al CMI, diagrama de flujos, diagrama de causa-efecto, cuestionarios de satisfacción y al registro de no conformidades. Sin embargo, debería incidirse en la importancia de uso de herramientas como las cartas de servicio y las 5S, entendidas éstas como herramientas con una aplicación fundamental en el sistema de gestión de la calidad. En este sentido, las residencias A1, B5 y G3, todas ellas con una dimensión superior a las 50 plazas, son las que actualmente han interiorizado de manera más intensiva los principios y herramientas de la ISO 9001.

4. Conclusiones

A lo largo del trabajo de campo se ha constatado que la norma ISO 9001, uno de los principales referentes internacionales para la gestión de la calidad, ha tenido una amplia difusión en las organizaciones de servicios residenciales para personas mayores de la CAPV. También se detecta que a pesar de la fuerte situación de crisis generalizada y los momentos de dificultad que está pasando el sector, la tasa de abandono de la certificación ISO 9001 es reducida. Tan solo 11 centros gerontológicos de la CAPV han dejado de certificarse durante los últimos 15 años. Asimismo, y a pesar de tener una presión externa similar para su adopción, incluso en las organizaciones residenciales que han decidido no renovar la certificación ISO 9001, su interiorización ha sido heterogénea.

La adopción de la norma ISO 9001 parece que ha resultado de cierta utilidad para las organizaciones del sector sociosanitario, en general, y para las del sector de prestación de servicios residenciales para personas mayores, en concreto. Asimismo, esta corriente ha ayudado a que las organizaciones reflexionen también en términos operativos, pues son muchas las que se han dotado de indicadores, programas y herramientas de mejora concretas. La difusión de éste y otros modelos de calidad ha servido además para profesionalizar la gestión y equipararla a la de otros sectores de actividad. Ha servido, por decirlo de alguna forma, para que las organizaciones del sector utilicen el lenguaje y los modelos de gestión y dirección de organizaciones convencionales, erigiéndose en un factor motivador para muchas personas involucradas en la gestión, entre otros motivos porque, al utilizar unos sistemas, modelos y herramientas comunes a otros sectores de actividad, se han visto equiparadas u homologadas a otras organizaciones de otros sectores, como el industrial, que se han caracterizado siempre por una mayor legitimidad social y un reconocimiento de eficiencia superior.

Ahora bien, tal y como se ha constatado en el trabajo de campo sintetizado en este artículo, todo esta corriente de modelos, sistemas y herramientas para la mejora de la calidad también ha tenido sus claroscuros. Se evidencia que en muchas organizaciones del sector el modelo de calidad no se ha interiorizado de forma adecuada, de manera que la adopción de un sistema para la gestión de la calidad se ha entendido como una actividad funcional específica de la empresa a cargo de unas personas determinadas. Dicho en otras palabras, se ha entendido a modo de “una actividad extra”, en lugar de entenderla como una función transversal dentro de la actividad de dirección y gestión de la organización. Así, la adopción de ISO 9001 parece haberse convertido en muchos casos en un fin en sí mismo, más que en un medio para mejorar la gestión de la organización, y, quizá más importante aún, mejorar la calidad del servicio y la calidad asistencial que se ofrece por parte de las organizaciones residenciales a los usuarios.

Una vez más se constata que algunos de los beneficios potenciales de los sistemas y modelos para la calidad están muy relacionados con la forma en la que se adoptan. De esta forma, las personas de las distintas organizaciones que adoptan la norma ISO 9001 son actores activos que en su labor reconstruyen, reconfiguran y reinterpretan el modelo que trata de definir el estándar internacional, adaptándola a la cultura de su organización y a su actividad. Así, en un sector de actividad como el de la prestación de servicios residenciales a personas mayores, la adhesión del personal de atención directa que produce el servicio clave a las personas usuarias en la adopción de estos modelos resulta vital. Por consiguiente, sin una interiorización adecuada, la norma ISO 9001 corre un serio peligro de convertirse en un mero título organizacional, un mero certificado que no aporta un valor real a la organización que lo adopta. Es más, puede resultar incluso perjudicial por el trabajo extra que puede suponer, por el aumento de la intensidad de trabajo, la presión de las auditorías externas y otros factores relacionados.

En el ámbito de servicios residenciales para personas mayores parece evidente que la difusión de la norma ISO 9001 se ha debido, en gran medida, al fuerte empuje de las administraciones públicas, que pueden jugar un papel relevante a la hora de promocionar unos modelos de gestión determinados respecto a otros. Pasada ya una década desde que, junto con la activa colaboración de otros agentes promotores y prescriptores de estos estándares de gestión (tales como asociaciones, organismos certificadores, consultorías, etcétera), las administraciones públicas decidieran promover la adopción de estas normas ISO 9001 como referente para la mejora de las organizaciones del sector quizá haya llegado el momento para que se realice una reflexión en profundidad sobre los efectos reales de esta política de promoción. Además esta cuestión resulta más importante, si cabe, en un entorno económico y empresarial caracterizado por una fuerte crisis económica, fruto de la cual se están implementando severas medidas de ajuste en la capacidad de inversión y gasto en el sector sociosanitario.

5. Bibliografía

BOIRAL, O. (2003): "ISO 9000, Outside the Iron Cage", *Organization Science*, vol. 14, nº6, págs. 720-737.

CASADESÚS, M.; HERAS, I. Y MERINO, J. (2005): *Calidad práctica*, Editorial Prentice Hall-Financial Times, Madrid.

FONTANALS ET AL. (2007): *Calidad y dependencia. Grados de dependencia y necesidad de servicios*, IMSERSO, Madrid.

GARAU, J. (2005): *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*, INTRESS, MTAS, Madrid.

HERAS, I. (2008): "Calidad sustantiva versus calidad superficial", *Gizarte.doc*, Boletín Documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social, octubre de 2008, Centro de documentación y Estudios SIIS en colaboración con el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, nº 26.

HERAS, I.; CILLERUELO, E. e IRADI, J. (2008a): "Quality management and quality of care in nursing homes", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 21, nº 7, págs. 659-670.

HERAS I., y MARTIARENA, A. (2007): "Zerbitzu-kartak eta zerbitzuen kalitatearen hobekuntza", *Zerbitzuan, Gizarte Zerbitzuetako Aldizkaria-Revista de Servicios Sociales*, nº 42, págs. 39-44.

HERAS, I. (Dir.), ARANA, G., CAMISÓN, C., CASADESÚS, M., y MARTIARENA, A. (2008b): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Instituto Vasco de Competitividad. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

HERAS, I. y BOIRAL, O. (2013): "Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies", *International Small Business Journal* (en prensa).

WILKINSON, A., GODFREY, G., y MARCHINGTON, M. (1997): "Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice", *Organization Studies*, vol. 18, nº 5 págs. 799-819.

YIN, R.K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

ZBARACKI, M. J. (1998): "The rhetoric and reality of total quality management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, nº 43 págs. 602-636.

Anexo

Tabla. Guión de entrevistas semiestructuradas	
Entrevistas a directivos	
Pregunta 1: <i>¿Cuándo dejó de certificarse la residencia con la norma ISO 9001?</i>	
Pregunta 2: <i>¿Por qué lo dejó?</i>	
Pregunta 3: <i>¿Cuál fue el coste aproximado total de la implantación y su certificación?</i>	
Pregunta 4: <i>¿Contaron con el apoyo de alguna empresa consultora?</i>	
Pregunta 5: <i>¿Recibieron alguna ayuda o subvención para la implantación de la norma?</i>	
Pregunta 6: <i>Aunque actualmente no cuenten con la certificación, ¿se ha interiorizado algún aspecto de la norma en el día a día del centro?</i>	
Pregunta 7: <i>¿Trabajan actualmente con alguna de las siguientes herramientas? Manual de funcionamiento y calidad; carta de servicios; la gestión del conocimiento; evaluación de la satisfacción; recogida de quejas y sugerencias; etc.</i>	
Entrevistas al personal de atención directa	
Pregunta 1: <i>¿En qué fase de implantación se encontraba la norma cuando usted se incorporó al centro?</i>	
Pregunta 2: <i>¿Recibió alguna formación específica en relación al funcionamiento de la norma?</i>	
Pregunta 3: <i>¿Supuso una carga de trabajo adicional excesiva la implantación de la norma?</i>	
Pregunta 4: <i>¿Sigue trabajando actualmente con algún aspecto de la norma?</i>	
Entrevistas a los familiares	
Pregunta 1: <i>¿Cómo le comunicaron que el centro disponía de la certificación?</i>	
Pregunta 2: <i>¿En qué aspectos mejoró la residencia?</i>	
Pregunta 3: <i>¿Cree usted que el centro se diferenciaba de la competencia por tener dicha certificación?</i>	
Pregunta 4: <i>Desde que el centro ha dejado de certificarse, ¿Ha notado algún cambio?</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

6.4. Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Este artículo ha sido remitido a la revista *TMQ: Techniques, methodologies and Quality*. Si bien se encuentra indexada en *Latindex*, base en la que es muy previsible que cumpla al menos con 33 de los 36 criterios establecidos, debido a su reciente puesta en marcha no ha obtenido aún la primera evaluación.

Erlantz Allur, Iñaki Heras-Saizarbitoria y Marti Casadesús

Resumen:

Cada vez son más los trabajos de la literatura que tienen como objetivo analizar el proceso de interiorización de la Gestión de la Calidad. Sin embargo, todavía son muchas las cuestiones que deben ser clarificadas, como la existencia o no de diferencias en dicha interiorización de acuerdo a las principales variables contingenciales organizativas, tales como la variable sectorial. De cara a tratar de contribuir a eliminar dicha carencia detectada en la literatura, este artículo tiene como objetivo realizar un análisis comparativo de la interiorización de los principios de la Gestión de la Calidad Total (GCT) entre organizaciones del sector servicios y el sector industrial. Para tal fin, se tomarán como referencia las puntuaciones obtenidas por organizaciones de ambos sectores en evaluaciones externas independientes y rigurosas llevadas a cabo entre 1999 y 2011 en España conforme al modelo de autoevaluación promovido por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Los resultados del análisis constatan diferencias significativas entre las organizaciones pertenecientes a los dos sectores, dado que las del ámbito industrial evidencian una mayor interiorización de los elementos claves asociados a la GCT que las organizaciones del sector servicios.

Palabras clave: EFQM; Gestión de la calidad; Gestión de la Calidad Total; interiorización; modelos de autoevaluación.

Abstract:

There are more and more contributions in the literature that aim to analyze the process of internalization of Quality Management. However, there are still many issues to be clarified, such as the existence or not of differences regarding internalization if the main organizational contingencies –such as the sectoral variable– are taken into account. In order to try to fulfill this gap detected in the literature, this article aims to make a comparative analysis of the internalization of the principles of Total Quality Management (TQM) between organizations from the service sector and the industrial one. For this purpose, data from organizations from both sectors obtained through independent and rigorous external evaluations carried

out between 1999 and 2011 in Spain under the self-assessment model promoted by the European Foundation for Quality Management (EFQM) is analyzed. The findings show significant differences between organizations in the two sectors, given that the industrial sector show greater internalization of the key principles associated with TQM than the organizations belonging to the service sector.

Keywords: EFQM; internalization; self-assessment models; Total Quality Management; Quality Management.

1. Introducción

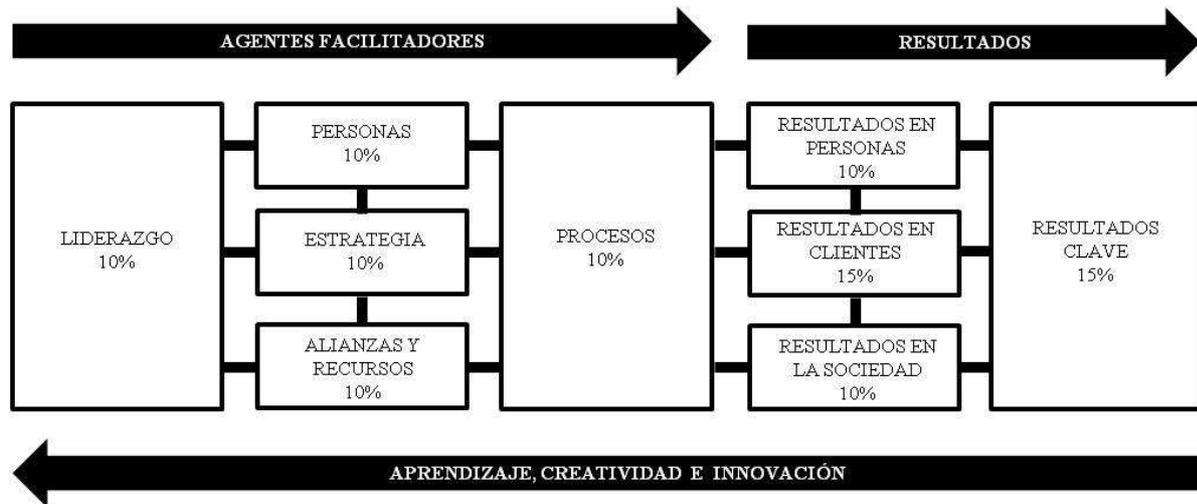
El término Gestión de la Calidad Total (GCT) es un concepto muy complejo y ambiguo, para el que han existido perspectivas muy diversas para su estudio (Merino, 2001; Casadesús *et al.*, 2005; Camisón *et al.*, 2006). Con todo, se pueden mencionar algunos elementos o principios clave comunes a todas ellas (Sousa y Voss, 2002; Dale, 2003): se trata de los principios de satisfacción del cliente, mejora continua, compromiso y liderazgo de la alta dirección, implicación y adhesión de los empleados, trabajo en equipo, decisiones basadas en datos, medición a través de indicadores y retroalimentación. En esta diversidad, los modelos de evaluación de la GCT, desarrollados en principio para poder disponer de una serie de criterios a la hora de conceder los Premios internacionales a la Calidad, han tenido una repercusión importante y son utilizados como referencia en la implantación de la GCT en las empresas, por lo que han contribuido enormemente a clarificar el concepto (Heras *et al.*, 2009). Ahora bien, la profusión de estos modelos ha generado también una serie de problemas, como el hecho de que se tienda a confundirlos —incluso por parte de los profesionales y académicos del ámbito— con la propia filosofía o paradigma de gestión.

De manera análoga a lo ocurrido en los EE.UU. y en Japón, en el año 1988 catorce importantes empresas europeas decidieron crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (“European Foundation for Quality Management” conocida por sus siglas EFQM) y el Premio Europeo a la Calidad que se otorga de acuerdo al grado de cumplimiento de una serie de criterios de evaluación, que, con el paso de los años, se ha erigido en un auténtico modelo holístico de referencia (Heras *et al.*, 2008). La declaración de principios en los que se basa dicho modelo es la siguiente (EFQM, 2009): “la satisfacción del cliente, los empleados 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”, siendo los factores básicos claves que subyacen en la GCT (EFQM, 2009) y que 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” (ver figura 1).

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Figura 1: Esquema del modelo EFQM



Fuente: EFQM, 2010.

Ahora bien, es preciso indicar que su característica principal consiste en ser un modelo orientado hacia la autoevaluación (Ritchie y Dale, 2000; Li y Yang, 2003; Tarí y Sabater, 2004), es decir se trata de que las empresas o las organizaciones en general tengan una guía, una referencia o un espejo, si se prefiere, que les permita verse reflejado en él de forma que les facilite conocer en qué estado se encuentran y en qué sentido deben dirigirse o qué acciones deben acometer para avanzar y mejorar su situación. En este caso resulta evidente lo antes ya comentado, es decir, que el modelo de autoevaluación EFQM, por caso, se entiende en muchos ámbitos como una identidad respecto a la GCT, de forma que resulta muy habitual señalar que el modelo EFQM se adopta o implanta (George *et al.*, 2003; Bayo-Moriones *et al.*, 2011; Zárraga-Rodríguez *et al.*, 2013). A resultas de ello, dicho modelo ha crecido en cierto sentido hasta ocupar un valor y una amplitud similar a la del propio modelo o paradigma de gestión (entendido aquí el término modelo en sentido amplio). Con todo, esta cuestión debe ser muy tenida en cuenta por los académicos que tratan de aproximarse a este tema objeto de estudio.

El modelo EFQM es un modelo dinámico (su última versión es la de 2010), en especial en lo que se refiere a la terminología que emplea y que es empleada para definirlo. Por ejemplo, con la entrada en vigor de la versión de las normas ISO 9000 de 2000 y la orientación de éstas hacia la GCT (Heras *et al.*, 2008) se comienza a extender la utilización del término Excelencia para referirse al modelo. Como señalan Camisón *et al.* (2006), estas modificaciones parecen denotar más una cuestión de competencia entre modelos que una cuestión substantiva, de forma que se puede afirmar que el modelo actual sigue, en lo sustancial, una estructura y unos criterios muy similares a los establecidos en su primera versión. Los cambios habidos han afectado la inclusión de algún subcriterio, nueva redacción de otros, cambios en los pesos de importancia de los criterios, pero en esencia el modelo ha permanecido a lo largo de las diversas

versiones. La utilización del modelo EFQM ha tenido una difusión relativamente exitosa (Allur, 2010) y se ha utilizado en sectores muy diversos, tanto industriales o manufactureros (Adams y Dale, 2001; Heras *et al.*, 2009), como de servicios (Jackson, 2001; Tarí, 2011).

Ahora bien, a pesar del éxito en la utilización del modelo, la investigación académica empírica que ha tenido como fin analizar la interiorización de los principios y elementos fundamentales de la GCT con base en la información procedente de las evaluaciones externas de los modelos de autoevaluación como el modelo EFQM, es inexistente, algo que no sucede, sin embargo, para el caso de los estudios enfocados al estudio de la adopción del estándar para la gestión de la calidad ISO 9001, ámbito que en los últimos años ha atraído la atención de los investigadores (Nair y Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Sí que se han venido publicado en cambio, un buen número de trabajos que tienen como fin el análisis interno de las relaciones existentes en el propio modelo EFQM (ver, entre otros, Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2011; Heras *et al.*, 2012), pero estos trabajos tienen una orientación muy distinta. Con el concepto de interiorización de los principios de la GCT que se presenta en este trabajo se hace referencia, tomando como base el planteamiento de Nair y Prajogo (2009) para el estudio de la interiorización de ISO 9001, al uso activo de las prácticas fundamentales que subyacen en dicho paradigma de gestión para modificar el comportamiento y la toma de decisiones en las organizaciones.

Asimismo, tampoco se ha detectado hasta la fecha la existencia de trabajos realizados en este ámbito de investigación —ni para el modelo ISO 9001, ni para la GCT— que tengan como fin analizar comparativamente las diferencias existentes en la interiorización de la GCT de acuerdo a las principales variables contingenciales organizativas, tales como el factor sectorial. De hecho, tal y como lo señalan los escasos trabajos que se han centrado en analizar el factor sectorial relacionado otros aspectos de la adopción de ISO 9001 o la GCT distintos al de la interiorización (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012), resulta sorprende la carencia generalizada de trabajos empíricos, toda vez que el desarrollo la Gestión de la Calidad parece haberse producido en una dinámica muy distinta en el sector manufacturero o industrial y en el sector servicios (Dale, 2003; Heras *et al.*, 2008).

En este sentido, este artículo se constituye en una aportación para tratar de cubrir la deficiencia constatada en la literatura académica. El resto del artículo se estructura de la forma siguiente: tras este apartado introductorio se recoge una revisión de la literatura respecto al objetivo planteado, de la que se derivan las hipótesis que se pretenden contrastar; en el tercero, se analizan la metodología y los datos utilizados; en el apartado cuarto se recogen los resultados del trabajo empírico; y en el quinto la discusión y las conclusiones del artículo, con sus implicaciones prácticas y sus limitaciones.

2. Revisión de la literatura

Son muchas las revisiones teóricas realizadas sobre el paradigma de la Gestión de la Calidad, y su influencia, trabajos que facilitan mucho su estudio. Entre otras, cabe referirse a la realizada por Fuentes, 2003; Claver *et al.*, 2008; [Nota: a actualizar en función de la revista objetivo]. Una de las posibles formas de clasificar todos estos trabajos podría basarse en estructurarlos en función de los modelos de referencia —ya sea de adopción o evaluación externa— en el que se pone el foco de estudio. Así, cabría señalar que una parte importante de los trabajos realizados en Europa se han centrado en el análisis de la adopción del modelo ISO 9001 y en la utilización del modelo de referencia EFQM para la autoevaluación.

En lo que respecta al estándar ISO 9001, si bien la mayor parte de los estudios sobre la adopción de ISO 9001 asumen la adopción homogénea, es decir, se basan en la evidencia de que la empresa cuente o no con la certificación por tercera parte como único criterio de que se haya adoptado las prácticas asociadas al estándar, esta perspectiva cuenta con limitaciones que cada vez son más criticadas con base en evidencia empírica, tanto cualitativa, como cuantitativa (Heras-Saizarbitoria, 2011; Tarí *et al.*, 2013). Una parte reseñable de estos trabajos utilizan el concepto de interiorización de ISO 9001 para referirse a esa diversidad en la adopción de modelos de calidad (Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013). Así, por ejemplo, Nair y Prajogo (2009) señalan que la interiorización de la norma ISO 9001 implica un uso activo de las prácticas fundamentales para modificar el comportamiento y la toma de decisiones. Sin embargo, que sepamos este concepto no ha sido hasta la fecha utilizado para el caso más genérico de la GCT, ni, más en concreto, se ha asociado a la utilización del modelo de autoevaluación EFQM que, como queda dicho, en la práctica se ha convertido para muchas organizaciones en un modelo para la adopción de dicho paradigma de gestión. De hecho, pese al notable éxito cosechado por el modelo EFQM en la práctica, el modelo de autoevaluación no ha sido muy analizado en aportaciones empíricas con base teórica sólida en la literatura internacional y nacional, tal y como ha sido subrayado por diversos autores (ver, por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Ahmed *et al.*, 2003; Tarí, 2011). Este hecho se puede deber, en cierta medida, a la dificultad existente para identificar a las empresas que utilizan el modelo de autoevaluación EFQM y acceder a la información suministrada por ellas, todo lo contrario de lo que se constata para el caso del modelo ISO 9001, donde la existencia de registros de empresas que adoptan dicho modelo ha supuesto un acicate importante para su investigación (Haversjo, 2000).

En efecto, si se excluyen los artículos sin evidencia empírica orientados a analizar de forma normativa los fundamentos teóricos básicos del modelo EFQM (Eskildsen y Kanji, 1998; Russell, 2000; Nabitz *et al.*, 2001; Rusjan, 2005; Gómez *et al.*, 2011) o aspectos más concretos como, por ejemplo, su metodología de medición (Siow *et al.*, 2001; Li y Yang, 2003), la mayor parte de los artículos empíricos que han analizado el modelo EFQM son de carácter cualitativo (Kim *et al.*, 2008), que se han centrado en el análisis de la utilización de dicho modelo de referencia y de sus efectos (por ejemplo, Ritchie y Dale, 2000; Eskildsen y

al., 2001; Tarí *et al.*, 2007; Tarí, 2011). También se han publicado estudios cuantitativos, aunque la mayor parte de ellos se han basado en la información suministrada por los directivos de las empresas u otros agentes externos que utilizaron el modelo de referencia EFQM (ver, por ejemplo Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Heras *et al.*, 2009). Otra serie de trabajos de la literatura se han centrado en estudiar las relaciones internas existentes en el modelo EFQM con base en información primaria fiable, proveniente de las propias evaluaciones externas realizadas con un protocolo riguroso por parte de profesionales más o menos independientes (Dijkstra, 1997; Eskildsen *et al.*, 2001; Bou-Llusar *et al.*, 2009; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2011; Heras *et al.*, 2012). Ahora bien, a pesar de estas aportaciones detectadas, entre los estudios revisados no se ha detectado ninguno que haya tenido como objetivo estudiar la interiorización organizativa de la GCT, tomando como referencia la información proveniente de evaluaciones externas conforme al modelo EFQM.

Por otra parte, como queda dicho, tampoco en la literatura se han prodigado mucho los análisis comparativos sobre GCT e ISO 9001 en función de una de las variables contingenciales claves, es decir, el sector de actividad al que pertenecen las organizaciones objeto de estudio. Del análisis de los estudios detectados (Rönnbäck y Witell, 2008; Mittal *et al.* 2011; Talib *et al.* 2012) se constata que no existe un claro consenso sobre si existen o no diferencias en función de la variable sectorial. Así, en su reciente trabajo los profesores Talib *et al.* (2012) señalan que no existen diferencias significativas en la mayoría de las prácticas de GCT, y en líneas generales, la mayoría de las prácticas identificadas serían aplicables a ambos sectores exceptuando algunos aspectos que se analizan más detalladamente en el estudio. En la misma línea Mittal *et al.* (2011) evidencian que no existen diferencias significativas en la aplicación de la GCT en organizaciones manufactureras y de servicios. Por el contrario, otros trabajos sí que constatan la existencia de diferencias significativas en la adopción de modelos de Gestión de la Calidad en función de la variable sectorial.

Por su parte, en el estudio realizado por Calvín *et al.* (2009) centrado en el agente liderazgo del modelo EFQM, no se encontraron diferencias significativas en cuanto a puntuaciones entre los sectores considerados (tanto del ámbito manufacturero o industrial, como de servicios) respecto al criterio de liderazgo. En cambio, sin hacer referencia al marco de autoevaluación EFQM, Solis *et al.* (1998) y Sun *et al.* (2004) señalan que el liderazgo ejerce una mayor importancia en las organizaciones del sector servicios. En cuanto al agente personas cabe señalar que Parasuraman y Varadarajan (1988), Nilsson, *et al.* (2001) y Singh, *et al.* (2006) coincidían en que este factor no presentaba diferencias significativas en organizaciones industriales y de servicios. En lo que respecta al criterio agente del Modelo relacionado con los procesos, Powell (1995), Huq y Stolen (1998), Nilsson, *et al.* (2001) y Sun *et al.* (2004) subrayaron, en este sentido, que las mejoras en los procesos eran más significantes para las organizaciones del sector servicios. Se constata, en definitiva, que no hay un claro consenso en los resultados de la literatura. Y sucede algo similar para el caso de los criterios resultados, así por ejemplo Quazi, *et al.* (1998) subrayan,

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

por ejemplo, que las organizaciones industriales presentan puntuaciones medias superiores a las del sector servicios. Así mismo, Huq y Stolen (1998) en otro estudio señalan que las organizaciones del sector servicios muestran puntuaciones más bajas en cuanto a este criterio se refiere. Sin embargo, Woon (2000) concluyó que no existían diferencias significantes del rendimiento empresarial entre las organizaciones del sector industrial y las del sector servicios. Así las cosas, dados la falta de consenso evidenciada por los resultados previos revisados, se proponen las dos hipótesis de trabajo alternativas siguientes:

H₀: La interiorización de los principios de la GCT no cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización evaluada pertenezca al sector industrial o al sector servicios

H₁: La interiorización de los principios de la GCT cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización evaluada pertenezca al sector industrial o al sector servicios

3. Metodología y datos

Para tratar de responder a los objetivos del trabajo se planificó la realización de un trabajo empírico en la Comunidad Autónoma del País Vasco, una de las regiones españolas donde el paradigma de la gestión de la calidad ha tenido un mayor impacto en toda España y en la Unión Europea. En efecto, se trata de una región que cuenta con una de las mayores intensidades de certificación ISO 9001 de España y de la UE, y que acapara un mayor número de premios internacionales de la fundación EFQM (Heras *et al.*, 2008). De cara a estudiar la interiorización de los principios de la GCT, se utilizaron las evaluaciones externas otorgadas a los distintos criterios agentes del modelo de autoevaluación EFQM —es decir, liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos—, que, como queda dicho, son a su vez los factores o principios clave que subyacen en el paradigma o modelo general de GCT (EFQM, 2010).

El análisis empírico se basó en los datos proporcionados por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, referentes a las puntuaciones que han obtenido en evaluaciones externas las organizaciones de la CAPV acogidas al modelo EFQM, para los años comprendidos entre 1999 y 2011, ambos incluidos. La muestra del estudio está constituida por 307 evaluaciones externas. El 84,03% de las evaluaciones corresponde a empresas del sector servicios, y el 15,96% al sector industrial. Los datos de las evaluaciones externas se obtuvieron desagregadas a nivel de criterios y subcriterios agentes, siendo esto últimos los siguientes: guías de actuación; implicación interna; implicación externa; comportamiento; gestión del cambio; grupos de interés; aprovechamiento información; política y estrategia; despliegue y comunicación; gestión del personal; capacidades y competencias; responsabilidades; comunicación; compensación; alianzas; recursos; edificios, equipos y materiales; gestión de la tecnología; gestión de la información y del conocimiento; gestión sistemática de los procesos; mejoras en los procesos mediante la innovación;

diseño y desarrollo de los productos y servicios ; producción, distribución y servicio de atención; y relaciones con los clientes (EFQM, 2010).

En cuanto a la fiabilidad de los datos, interesa señalar que en la literatura especializada se ha subrayado la fiabilidad teórica de los datos provenientes de procesos de evaluaciones externas (por ejemplo Dale, 2003). Respecto al caso de Euskalit, cabe señalar que los evaluadores EFQM que participaron en el trabajo de campo no son licenciarios de EFQM (ni de Euskalit ni de ninguna otra organización similar). Los evaluadores pertenecen al Club de Evaluadores de Euskalit; son personas que han recibido formación formal especializada en el modelo EFQM de autoevaluación, y que, de forma totalmente desinteresada en lo económico, se comprometen a mejorar la calidad de la gestión de las organizaciones de su entorno (Heras *et al.*, 2008). En definitiva, estos evaluadores, por su formación y especialización en la labor de autoevaluación y evaluación del modelo EFQM, se constituyen en una fuente de información muy fiable e independiente (Heras *et al.*, 2012).

4. Resultados

En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de la muestra utilizada. Más adelante, se procede al análisis comparativo de las puntuaciones medias obtenidas en cada criterio del modelo EFQM, de forma que se puedan contrastar las hipótesis de trabajo enunciadas. En la Tabla 1 se analizan, de manera conjunta, las puntuaciones medias obtenidas en los criterios agentes, en función del sector de actividad. Cabe destacar que las puntuaciones medias en los cinco criterios agente del modelo se encuentran entre 41,72 y 50,66 siendo el rango de puntuación en todos los criterios entre 0 y 100. Difícilmente se supera en algún caso el valor medio de la escala.

Partiendo de esta información, a continuación se detalla en la siguiente tabla, el promedio de las puntuaciones de los cinco criterios de tipo agente, siendo éste sensiblemente superior para las organizaciones industriales (47,64 frente a 43,2). Estos valores resultan ser estadísticamente significativos a un nivel del 5%, por lo que se rechazaría la hipótesis nula y se aceptaría que estas puntuaciones medias presentan valores distintos en función del sector en el que las organizaciones operan. Teniendo en cuenta que la puntuación máxima alcanzable para los criterios agente se sitúa en los 500 puntos, la suma de valores medios ascendería a 238,22 puntos para las organizaciones industriales y a 165,89 puntos para las organizaciones del sector servicios. Cabe señalar, por tanto, que en todos los criterios agente del modelo EFQM, las organizaciones del sector industrial han obtenido mayores puntuaciones, por lo que se se rechazaría la H_0 y se aceptaría la H_1 .

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Tabla 1: Valoraciones medias y significación de las diferencias de los criterios agentes del Modelo EFQM en función del sector de actividad de las organizaciones

Estadísticos de grupo				Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Sector	N	Media			
Liderazgo	Industria	49	43,6653	,050	1,94218
	Servicios	258	41,7231	,066	1,94218
Estrategia	Industria	49	50,6684	,000	6,48613
	Servicios	258	44,1822	,000	6,48613
Personas	Industria	49	46,0367	,002	2,98247
	Servicios	258	43,0543	,002	2,98247
Alianzas	Industria	49	49,2367	,000	6,84061
	Servicios	258	42,3961	,000	6,84061
Procesos	Industria	49	48,6163	,000	3,92886
	Servicios	258	44,6875	,001	3,92886

Fuente: elaboración propia a partir de 307 evaluaciones externas de EFQM (2014)

Este análisis se puede detallar aún más a un nivel de desagregación mayor. En efecto, tal y como se muestra en la Tabla 2, las organizaciones industriales han obtenido mejores calificaciones medias en cada uno de los subcriterios analizados. No obstante, analizando si en función del sector de actividad las diferencias de las puntuaciones medias obtenidas podrían ser significativas, se ha observado que con un nivel de significación del 5%, los criterios 1d (motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes), 1e (los líderes identifican y lideran cambios organizacionales) y 5a (diseño y gestión sistemática de procesos), no muestran una valoración significativamente diferente en función del sector de actividad, ya que en todos ellos se acepta la hipótesis nula, siendo la Sig (bilateral) mayor que 0,05. De la anterior tabla también se desprende un resultado que evidencia que para las organizaciones del sector industrial, en cuatro de los cinco subcriterios del agente liderazgo las puntuaciones medias son superiores, y consecuentemente, estas organizaciones presentan mejores resultados que las del sector servicios.

Tabla 2: Valoraciones medias y significación de las diferencias de los subcriterios del Modelo en función del sector de actividad de las organizaciones

Subcriterio	Nombre	Industria (n=49)		Servicios (n=258)		Valoración sig. distinta en función del sector de actividad*
		Media	Sig. (bilateral)	Media	Sig. (bilateral)	
1a	Guías de actuación	46,9388	,014	43,8023	,022	Sí
1b	Implicación Interna	45,0816	,021	42,4729	,039	Sí
1c	Implicación externa	42,3061	,007	37,8140	,001	Sí
1d	Comportamiento	40,6939	,436	39,2791	,343	No
1e	Gestión del cambio	25,8163	,097	30,6008	,153	No
2a	Grupos de interés	51,5102	,000	45,0310	,000	Sí
2b	Aprovechamiento información	49,4082	,000	42,6705	,000	Sí
2c	Política y estrategia	52,7551	,000	45,7093	,000	Sí
2d	Despliegue y comunicación	48,6327	,000	40,7791	,000	Sí
2e	Comunicación e implantación	15,3061	,006	7,3876	,038	Sí
3a	Gestión del personal	49,0816	,000	44,5620	,001	Sí
3b	Capacidades y competencias	46,0816	,027	43,3682	,026	Sí
3c	Responsabilidades	45,8571	,011	41,0155	,002	Sí
3d	Comunicación	46,1633	,010	41,5388	,001	Sí
3e	Compensación	43,0000	,002	37,2868	,000	Sí
4a	Alianzas	47,6939	,000	41,6783	,001	Sí
4b	Recursos	54,0000	,000	46,0853	,000	Sí
4c	Edificios, equipos y materiales	51,9184	,000	43,1977	,000	Sí
4d	Gestión de la tecnología	47,9592	,000	40,5581	,000	Sí
4e	Gestión de la información y del conocimiento	44,6122	,000	37,2829	,000	Sí
5a	Gestión sistemática de los procesos	47,6531	,388	46,3798	,454	No
5b	Mejoras en los procesos mediante la innovación	45,9388	,001	41,8488	,002	Sí
5c	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	49,5306	,000	43,0698	,000	Sí
5d	Producción, distribución y servicio de atención	51,2653	,001	46,2209	,001	Sí
5e	Relaciones con los clientes	48,6939	,002	42,8372	,000	Sí

*Nivel de significación: 0,05

Fuente: elaboración propia a partir de 307 evaluaciones externas de EFQM (2014)

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

En concreto, estas diferencias de las puntuaciones del agente liderazgo son en todos los casos significativas en términos estadísticos, por lo que, una vez más, se puede afirmar que las puntuaciones son diferentes en función del sector en el que operan.

Asimismo, respecto a los cinco subcriterios siguientes referentes al agente estrategia, las organizaciones del sector industrial muestran mejores puntuaciones, donde las diferencias con los datos del sector servicios son, en todos los casos, significativas en términos estadísticos. En cuanto al tercer y cuarto criterio agente se refiere (personas y alianzas, respectivamente), los resultados obtenidos en las organizaciones industriales siguen siendo superiores. Siguiendo la misma estructura de comportamiento de los agentes anteriores, el último criterio agente referente a los procesos presenta valores más elevados para las organizaciones industriales en todos sus subcriterios. No obstante, como se ha señalado anteriormente, la diferencia en las puntuaciones en el subcriterio 5a parece no ser significativa en términos estadísticos, por lo que se podría afirmar que a diferencia de los demás, éste no presenta diferencias en función del sector en el que las organizaciones analizadas están operando.

5. Discusión y conclusiones

Del análisis empírico que se ha tratado de resumir en este artículo se constata que la interiorización de los factores básicos de liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos, que subyacen en el modelo o paradigma de la GCT, evaluada mediante la valoración externa otorgada a dichos elementos presentes en el modelo de autoevaluación EFQM, cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización analizada pertenezca al sector industrial o al sector servicios. Más en concreto, se constata la existencia de una mayor interiorización de dichos factores para las organizaciones del ámbito manufacturero o industrial respecto a las organizaciones del sector servicios.

Esta mayor interiorización de los principios elementales de la GCT ha sido también constatada en otros estudios exploratorios previos realizados para el modelo de referencia establecido por el estándar ISO 9001 en el mismo ámbito geográfico en el que se llevó a cabo este estudio (Heras-Saizarbitoria, 2011). A la hora de tratar de dar una explicación a los resultados evidenciados, se ha de señalar que quizá dichos resultados estén relacionados con el éxito “desmedido” evidenciado por Heras *et al.* (2008) para el paradigma de la GCT en general, y la utilización del modelo de autoevaluación de referencia EFQM en particular, en determinados sub-sectores del sector servicios como el de la educación, donde han existido importantes incentivos para que organizaciones tanto públicas como privadas adopten sistemas y herramientas relacionadas con la GCT. Quizá esta excesiva promoción de la GCT haya propiciado que se hayan producido adopciones fundamentalmente motivadas por factores externos que no han redundado en una adecuada interiorización de los principios elementales que subyacen en dicho paradigma de gestión.

En esta línea de argumentación, se constatan las reticencias con respecto a este tipo de modelo de promoción de la difusión de la GCT basado en las exigencias externas, pues probablemente la motivación por la que las empresas se involucran en la adopción de estos modelos afecta de forma trascendental a los resultados que se obtienen al utilizarlos en el día a día. Con una excesiva motivación externa el riesgo de que la adopción de la GCT se convierta en un fin en sí mismo tampoco resulta despreciable. Cierta dosis de autocrítica y de relativización resultan en este sentido necesarias para comprender de forma adecuada la verdadera dimensión del paradigma y para valorar de forma adecuada las metas alcanzadas por el paradigma de la calidad, y lo que en un futuro resulta alcanzable. Tal y como se señalaba hace ya unos años en el “IV Informe de la Excelencia en España 2007” del Club Excelencia en Gestión (2007): “*Los modelos o referentes de gestión de más éxito, como el Modelo EFQM de Excelencia, pueden también convertirse en un factor limitativo si se hace de ellos un uso inapropiado, es decir, si se utilizan como fin en sí mismo más que como herramienta. Pueden incluso limitar nuestra habilidad para comprender el mundo tan cambiante que nos rodea*”.

El análisis realizado cuenta con unas limitaciones evidentes, entre otras relacionadas con su limitación de cara a realizar generalizaciones. Con todo, las diferencias detectadas en el análisis comparativo llevado a cabo resultan sugerentes de cara a que se puedan proponer nuevos trabajos académicos que puedan estar orientados a analizar tanto las características de las diferencias existentes en la interiorización de los principios que subyacen en la GCT por sectores de actividad en otros ámbito geográficos, así como los factores causales que posibilitan dicha interiorización heterogénea.

Referencias

- Adams, A.B.J. e Dale, B.G. (2001). The use of quality management tools and techniques: a study in plastic injection moulding manufacture, proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B. *Journal of Engineering Manufacture*. **215**: 847-855.
- Ahmed, S. e Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs. *International Journal of Quality-Reliability Management*. **20**: 795-826.
- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. *Revista de Management Comparat International*. **11**: 971-979.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Antonio Escamilla-de-León, S. e Mary Selvam, R. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*. **130**: 33-42.

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*. **27**: 1-22.

Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. e Beltrán-Martín, I. (2005). To What Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model?. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **22**: 337-353.

Calvín, J. C., Simón, M. G., Garay, G. G. e del Campo, J.J.M. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco. *Estudios de economía aplicada*. **27**: 567.

Camisón, C., Cruz, S. e González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. Madrid.

Casadesús, M., Heras, I. e Merino, J. (2005). *Calidad Práctica, Prentice Hall-Financial Times*. Madrid.

Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J. e Molina-Azorín, J. F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*. **108**: 228-244.

Dale, B.G. (2003). *Managing Quality*. Blackwell Publishing. United Kingdom.

Dijkstra, L. (1997). An Empirical Interpretation of the EFQM Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. **6**: 321-41.

EFQM (2003, 2009 e 2010). Information taken from various documents and corporate information from the European Foundation for Quality Management, available at: www.efqm.org.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K. e Juhl, H.J. (2001). The Criterion of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **18**: 783-795.

Eskildsen, J. K. e Kanji, G.K. (1998). Identifying the Vital Few Using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management*. **9**: 92-95.

Fuentes, M.D.M. (2003). La incertidumbre percibida del entorno como moderadora de la relación entre la Gestión de la Calidad Total y el desempeño. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. **14**: 139-160.

George, C., Cooper, F. e Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial auditing journal*. **18**: 122-127.

Gómez, J.G., Costa, M.M. e Lorente, Á.R.M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **28**: 484-502.

Haversjo, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*. **15**: 47-52.

Heras, I., Marimon, F. e Casadesus, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*. **23**: 523-540.

Heras, I. (Dir.), Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M. e Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Instituto Vasco de Competitividad. Bilbao.

Heras, I., Marimón, F. e Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. **41**: 7-35.

Heras-Saizarbitoria, I. e Boiral, O. (2013). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*. available at: doi:10.1177/0266242613495748.

Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*. **111**: 1214-1237.

Huq, Z. e Stolen, J.D. (1998). Total quality management contrasts in manufacturing and service industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **15**: 138-161.

Jackson, B. (2001). *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Ariel. Barcelona.

Kim, D.Y., Kumar, V. e Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **28**: 383-404.

Li, M. e Yang, J.B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*. **20**: 164–188.

Merino, J. (2001). *La calidad en la empresa española*. Fundación BBV. Bilbao.

Mittal, D., Singla, V. e Goyal, A. (2011). Comparison of TQM Success Factors in Northern India in Manufacturing and Service Industries: A Survey. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*. **3**: 1368-1377.

Nabitz, U., Severens, P., Brink, W.V.D. e Jansen P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*. **12**: 69-81.

Nair, A., e Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. **47**: 4545-4568.

Nilsson, L., Johnson, M.D. e Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*. **6**: 5-27.

Artículo 4:

¿Qué organizaciones interiorizan mejor los principios de la Gestión de la Calidad Total, las organizaciones del sector servicios o las industriales?

Parasuraman, A., e Varadarajan, P. (1988). Future strategic emphases in service versus goods businesses. *Journal of Services Marketing*. **4**:57-66.

Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*. **16**: 15-37.

Prajogo, D.I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*. **31**: 78-100.

Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. e Lee, C. (1998). Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore. *Total Quality Management*. **9**: 35-55.

Ritchie, L. e Dale, B.G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*. **66**: 241-254.

Rönnbäck, Å. e Witell, L. (2008). A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations. *Managing Service Quality*. **18**: 577-593.

Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM; excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*. **16**: 363-380.

Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?. *Total Quality Management*. **11**: 657-665.

Singh, P.J., Feng, M. e Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **13**: 122-42. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610640916>

Siow, C.H.R., Yang, J.B. e Dale, B.G. (2001). A new modeling framework for organizational self assesment: development and application. *Quality Management Journal*. **8**: 34-47.

Solis, L.E., Rao, S.S., Raghu-Nathan, T.S., Chen, C-Y. e Pan, S.C. (1998). Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan. *Managing Service Quality*. **8**: 46-54.

Sousa, R. e Voss, C.A. (2002). Quality Management Re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. **20**: 91-109.

Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P. e Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **21**: 131-153.

Talib, F. e Rahman, Z. (2012). Total quality management practices in manufacturing and service industries: a comparative study. *International Journal of Advanced Operations Management*. **4**: 155-176.

Tarí, J.J., Heras-Saizarbitoria, I. e Pereira, J. (2013). Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality*. **23**: 456-473.

Tari, J.J., Molina, J.F. e Castejon, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*. **183**: 483-501.

Tarí, J.J. (2011). Similarities and differences between self-assessment approaches in public services in higher education institutions. *The Service Industries Journal*. **31**: 1125-1142.

Tarí, J. e Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: are they necessary for quality management?. *International Journal of Production Economics*. **92**: 267-280.

Woon, K.C. (2000). TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders. *Managing Service Quality*. **10**: 318-331.

Zárraga-Rodríguez, M. e Alvarez, M. J. (2013). Exploring the links between information capability and the EFQM business excellence model: the case of Basque Country Quality award winners. *Total Quality Management & Business Excellence*. **24**: 539-560.

7. Conclusiones generales de las investigaciones llevadas a cabo y nuevas líneas de trabajo a futuro

Los artículos que conforman la presente Tesis Doctoral dan una visión muy compleja del proceso de interiorización de ISO 9001 y del modelo EFQM, los dos grandes pilares en los que se ha asentado la difusión del paradigma de la Gestión de la Calidad. En este sentido, cabe señalar que muchos de los resultados obtenidos en estos trabajos chocan con la visión reduccionista, acrítica e incluso idealizada con la que se han analizado en muchas ocasiones estos dos modelos de gestión.

Así, por ejemplo, de los estudios realizados en los artículos primero y tercero se desprende que en aquellas ocasiones en las que el estándar ISO 9001 es utilizado fuera de su ámbito habitual, como es el de los servicios residenciales para personas mayores, el esfuerzo realizado para la aplicación del mismo en el sistema de trabajo no se ve reflejado en la calidad de vida laboral de los empleados de atención directa. Así mismo, se evidencia que, aunque la norma ISO 9001 se adopte en algunos casos de manera superficial por los empleados, siempre existirán nuevas operaciones a llevar a cabo debido a la existencia de un coste por mantener la apariencia e imagen de la organización. Esto hace que la carga de trabajo percibida por los empleados de atención directa sea superior y disminuya la calidad de vida laboral. En definitiva, en los casos analizados, dicha adopción parece tener una destacada influencia en la intensidad del trabajo realizado por los empleados de atención directa, en el agotamiento de muchos de ellos, y en la pérdida de energía y entusiasmo por parte de los mandos intermedios y los propios empleados. Este aspecto es importante si tomamos en cuenta que, tal y como señalan Prado *et al.* (2004), la participación del personal es la clave para la subsistencia del sistema de calidad y su mejora a largo plazo. Poksinska (2007) en un estudio realizado en un subsector muy cercano al ámbito de aplicación habitual de la ISO 9001, indica que su adopción no cambia las tareas de trabajo existentes, pero que sí que añade otras nuevas (trabajos de documentación adicionales, escribir informes de no conformidades, o la puesta en marcha de medidas correctoras). Evidentemente, tal y como se desprende de la publicación anteriormente citada, los posibles efectos positivos o negativos de la adopción de la ISO 9001 dependen en gran medida de cómo se realiza su interiorización y de los factores contingenciales específicos del subsector donde se adopta el estándar.

Resulta claro que la adopción de modelos como ISO 9001 y EFQM, independientemente del nivel de interiorización llevado a cabo, parece que ha resultado de cierta utilidad para las organizaciones de diferentes sectores, puesto que esta corriente parece que ha ayudado en cierta medida a muchas organizaciones a que reflexionen también en términos operativos y estratégicos, pues son muchas las que se han dotado de indicadores, programas y herramientas de mejora concretas. En muchos sectores, como es el caso del sector socio-sanitario analizado, la difusión e interiorización de estos modelos de calidad ha servido además para profesionalizar la gestión y equipararla a la de otros sectores de actividad. Ha servido, por decirlo de alguna forma, para que las organizaciones del sector utilicen el lenguaje y los modelos de gestión y dirección de organizaciones convencionales, erigiéndose en un factor motivador

para muchas personas involucradas en la gestión, entre otros motivos porque, al utilizar unos sistemas, modelos y herramientas comunes a otros sectores de actividad, se han visto equiparadas u homologadas a otras organizaciones de otros sectores, como el industrial, que se han caracterizado siempre por una mayor legitimidad social y un reconocimiento de eficiencia superior.

Ahora bien, todo esta corriente de adopción de modelos, sistemas y herramientas para la mejora de la calidad también ha tenido sus claroscuros que, como queda dicho, en demasiadas ocasiones se tienden a obviar. En efecto, se ha podido evidenciar que en muchas organizaciones estos modelos de calidad no se han interiorizado de forma adecuada, de manera que, por ejemplo, la adopción ISO 9001 o del modelo EFQM se ha entendido como una actividad funcional específica de la empresa a cargo de unas personas o un departamento determinado. Es decir, se ha entendido como “una actividad extra”, en lugar de como una función transversal dentro de la actividad de dirección y gestión de la organización. Así, a lo largo de los distintos trabajos de campo que hemos podido llevar a cabo en el marco de esta Tesis Doctoral, hemos constatado que la adopción de ISO 9001 o la utilización del modelo EFQM parece haberse convertido en muchos casos en un fin en sí mismo, más que en un medio para mejorar la gestión de la organización, y, quizá más importante aún, mejorar la calidad del servicio que se ofrece por parte de las distintas organizaciones que por motivos e incentivos muy variados han decidido adoptar estos modelos de gestión.

Si bien cabe señalar que algunos de los beneficios potenciales de los sistemas y modelos para la calidad están muy relacionados con la forma en la que se adoptan, es decir, con la forma en la que se interiorizan, está claro que estos sistemas y modelos cuentan de partida con una mejor o peor capacidad para adoptarse en función de unas determinadas variables contingenciales organizativas tales como el tamaño, el sector de actividad o la cualificación de los empleados de las organizaciones. En suma, no parece que sean modelos de talla única —también conocidos en el ámbito de la gestión de empresas, en general, y en la Gestión de la Calidad, en particular, como modelos “one-size-fits-all” (ver, por ejemplo, Maull *et al.*, 2001 y Williams *et al.*, 2006) —que sirvan para todas las organizaciones. Por ello, las personas de las organizaciones donde se adoptan estos modelos juegan un papel clave en su interiorización.

De esta forma, las personas de las distintas organizaciones que adoptan modelos tales como ISO 9001 y el modelo EFQM son actores activos que en su labor reconstruyen, reconfiguran y reinterpretan el modelo que trata de definir el estándar internacional, adaptándola a la cultura de su organización y a su actividad. Así, por ejemplo, en un sector de actividad como el de la prestación de servicios residenciales a personas mayores analizadas en dos de los artículos de esta Tesis Doctoral, la adhesión del personal de atención directa que produce el servicio clave a las personas usuarias en la adopción de estos modelos resulta vital. Por consiguiente, sin una interiorización adecuada, la norma ISO 9001 corre un serio peligro de convertirse en un mero título organizacional (Boiral, 2012), un mero certificado que no aporta un valor real a la organización que lo adopta. Es más, tal y como se ha constatado en nuestro trabajo de campo,

puede resultar incluso perjudicial por el trabajo extra que puede suponer, por el aumento de la intensidad de trabajo, la presión de las auditorías externas y otros factores relacionados.

Entre los factores contingenciales reseñados la variable sector de actividad debería contar con una mayor consideración desde nuestra perspectiva. En el estudio llevado a cabo sobre la interiorización de EFQM se ha podido constatar que la interiorización de los factores básicos de liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos, que subyacen en el modelo o paradigma de la Gestión de la Calidad Total, evaluada mediante la valoración externa otorgada a dichos elementos presentes en el modelo de autoevaluación EFQM, cuenta con un valor significativamente distinto en función de que la organización analizada pertenezca al sector industrial o al sector servicios. Más en concreto, se constata la existencia de una mayor interiorización de dichos factores para las organizaciones del ámbito manufacturero o industrial respecto a las organizaciones del sector servicios. Tal y como se recoge en el artículo, a la hora de tratar de dar una explicación a los resultados evidenciados, se ha de señalar que quizá dichos resultados estén relacionados con el éxito “desmedido” evidenciado para este paradigma, en general, y la utilización del modelo de autoevaluación de referencia EFQM en particular, en determinados sub-sectores del sector servicios —como el sector de la educación y el ya señalado de servicios residenciales para personas mayores—, donde han existido importantes incentivos para que organizaciones tanto públicas como privadas adopten sistemas y herramientas relacionadas con la Gestión de la Calidad Total. Quizá esta excesiva promoción de la Gestión de la Calidad Total haya propiciado que se hayan producido adopciones con una interiorización muy débil. Adopciones fundamentalmente motivadas por factores externos que no han redundado en una adecuada interiorización de los principios elementales que subyacen en dicho paradigma de gestión.

Una vez más, se constatan las reticencias con respecto a este tipo de modelo de promoción de la difusión de modelos tales como ISO 9001 y EFQM basado en las exigencias externas, pues probablemente la motivación por la que las empresas se involucran en la adopción de estos modelos afecta de forma trascendental a los resultados que se obtienen al utilizarlos en el día a día. Con una excesiva motivación externa el riesgo de que la adopción de la Gestión de la Calidad Total se convierta en un fin en sí mismo tampoco resulta despreciable. Cierta dosis de autocrítica y de relativización resultan en este sentido necesarias para comprender de forma adecuada la verdadera dimensión del paradigma y para valorar de forma adecuada las metas alcanzadas por el paradigma de la calidad, y lo que en un futuro resulta alcanzable.

De cara al futuro, son diversas las líneas de trabajo que permanecen abiertas con relación a este ámbito de investigación. Además de las ya señaladas de forma explícita en los cuatro artículos que componen esta Tesis Doctoral, señalaremos a continuación dos en concreto. Por una parte, entendemos que resultaría muy interesante ampliar el estudio realizado a otros ámbitos geográficos. En efecto, a pesar de que los estudios realizados sobre esta temática tan especializada utilizando metodologías de estudio

similares hayan arrojado, en el pasado, resultados muy homogéneos (ver al respecto, por ejemplo, Casadesús *et al.*, 2001), parece evidente que puedan existir variables sociales y culturales que distintas que sean susceptibles de ser controladas.

Asimismo, continuando con esta misma línea de estudio puede resultar interesante analizar si con la fuerte expansión que han vivido los modelos ISO 9001 y EFQM, el proceso de auditoría y de certificación (en el caso de ISO 9001) y el proceso de evaluación externa (en el caso de EFQM) han mejorado o si, por el contrario, se ha producido una carrera a la baja, un aspecto que ha sido analizado en otros ámbitos económicos como el de la auditoría contable y la calificación financiera, en general, y para el caso de ISO 14001 por Heras-Saizarbitoria *et al.* (2013). En la misma línea, cabría quizá retomar el debate relativo a la independencia real de los procesos de auditoría y evaluación. Cabe señalar que se trata de un debate que ya se produjo en España hace dos décadas cuando solo AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), organismo dependiente del Ministerio de Industria, podía emitir certificados ISO 9001. Asimismo, es un debate que ha existido también con relación a las evaluaciones externas del modelo EFQM, ámbito donde, al menos en España, convive un modelo dual, donde realizan evaluaciones de este tipo empresas de consultoría con un claro ánimo de lucro, junto con instituciones de carácter público o sin ánimo de lucro con quienes colaboran profesionales de diverso ámbito de manera más o menos altruista.

8. Bibliografía

- Adams, A.B.J. y Dale, B.G. (2001). The use of quality management tools and techniques: a study in plastic injection moulding manufacture, proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B, *Journal of Engineering Manufacture*, 215, 847-855.
- Ahmed, S. y Hassan, M. (2003). Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs, *International Journal of Quality-Reliability Management*, 20, 795-826.
- Allur, E. (2010). The Dissemination of the EFQM: Self-evaluation Model across Europe, *Review of International Comparative Management*, 11(5), 971-979.
- Arauz, R. y Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 3-33.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process, *Organization Studies*, 33(5-6), 633-654.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000, Outside the Iron Cage, *Organization Science*, 14(6), 720-737.
- Boiral, O. y Roy, M.J. (2007). ISO 9000: integration rationales and organizational impacts, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), 226-247.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2005). To What Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model?, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22, 337-353.
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. y Todd, R.H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, 43, 309-330.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Action in Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- Brunsson, N. y Jacobsson, B. (2000). *The Contemporary Expansion of Standardization: a World of Standards*, N. Brunsson y B. Jacobsson (eds), Oxford University Press, Oxford.
- Calvín, J.C., Simón, M. G., Garay, G.G. y del Campo, J.J.M. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco, *Estudios de economía aplicada*, 27(2), 1-32.

- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación. Madrid.
- Christmann, P. y Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation, *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-883.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change. Sociological Perspectives*, Routledge, London.
- Corbett, C.J. (2006). Global Diffusion of ISO 9000 Certification Through Supply Chains, *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(4), 330-350.
- Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J. y Kirsch, D. (2005). The financial impact of ISO 9000 Certification in the United States: An empirical Analysis, *Management Science*, 51(7), 1046-1059.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*, Mentor, USA.
- Crowe, T.J., Noble, J.S. y Machimada, J.S. (1998). Multiattribute Analysis of ISO 9000 Registration Using AHP, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(2). 205-222.
- Czarniawska, B. y Bernward, J. (1996). *Travels of Ideas*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Dale, B. (2003). *Managing quality*, Blackwell publishing, London.
- Delmas, M. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective, *Policy Sciences*, 35(1), 91-119.
- Dijkstra, L. (1997). An Empirical Interpretation of the EFQM Framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 321-41.
- EFQM (2010). Información extraída de distintos documentos e información corporativa de la European Foundation for Quality Management (accesible en www.efqm.org).
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Escrig Tena, A.B., Roca Puig, V. y Bou Llusar, J.C. (2001). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad, paper presented at *the XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza.
- Eskildsen, J. K. y Kanji, G.K. (1998). Identifying the Vital Few Using the European Foundation for Quality Management Model, *Total Quality Management*, 9, 92-95.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2001). The Criterion of the EFQM Excellence Model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 783-795.
- Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, Nueva York.

- Gómez, J.G., Costa, M.M. y Lorente, Á.R.M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 484-502.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 114-136.
- Guler, I., Guillén, M., y Macpherson, M. (2000). Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards, *Administrative Science Quarterly*, 47, 207-232.
- Haversjo, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies, *Managerial Auditing Journal*, 15, 47-52.
- Hendrick, H.W. (2008). Applying ergonomics to systems: some documented "lessons learned", *Applied Ergonomics*, 39(4), 418-426.
- Hendrick, H.W. (1995). Future directions in macroergonomics. *Ergonomics*, 38(8), 1617-1624.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2012). *La otra investigación empírica: cómo aplicar metodologías cualitativas*, II Workshop de Investigación para estudiantes del doctorado de empresa, 23 de noviembre, Facultat d'Economia i Empresa, Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study, *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214-1237.
- Heras, I. (2008). Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarakobeste moda bat?, *Uztaro*, 67, 21-31.
- Heras, I. (2006). *Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el ámbito académico*, en Heras, I. (Coord.): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*, Editorial Civitas, Madrid.
- Heras, I. (2001). *La Gestión de la Calidad en las empresas vascas: estudio de la aplicación de ISO 9000 en las empresas de la CAPV*, Tesis doctoral. Servicio editorial de la UPV-EHU, Leioa.
- Heras, I. (Dir.), Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M. y Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.
- Heras-Saizarbitoria, I. y Boiral, O. (2013). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies, *International Small Business Journal*, publicado en línea doi:10.1177/0266242613495748.

- Heras, I., Dick, G.P.M. y Casadesús, 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, I., Marimón, F. y Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 41, 7-35.
- Huang, F., Horng, C. y Chen, C. (1999). A study of ISO 9000 process, motivation and performance, *Total Quality Management*, 10(7), 1009-1025.
- Huq, Z. y Stolen, J.D. (1998). Total quality management contrasts in manufacturing and service industries, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 138-161.
- Jackson, B. (2001). *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Ariel, Barcelona.
- Jang, W. y Lin, C., (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: the case of Taiwan, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(2), 194-216.
- Jurán, J.M. (1974). *Quality control handbook*, Mc Graw-Hill, Nueva York.
- Kim, D.Y., Kumar, V. y Kumar, U. (2008). A performance realization framework for implementing ISO 9000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 383-404.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., y Sainfort, F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study, *Applied ergonomics*, 38(3), 307-315.
- Larsen, B., y Häversjö, T. (2001). Management by standards—Real benefits from fashion, *Scandinavian Journal of Management*, 17(4), 457-480.
- Li, M. y Yang, J.B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20, 164-188.
- Llopis, J. and Tarí, J.J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(3), 304-324.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A. y Martínez-Lorente, A.R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited, *J. Operations Manage*, 27, 495-511.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A.R. y Choi, T.Y., (2008). Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies, *International Journal of Production Economics*, 113, 23-39.

- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Mittal, D., Singla, V. y Goyal, A. (2011). Comparison of TQM Success Factors in Northern India in Manufacturing and Service Industries: A Survey, *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*, 3, 1368-1377.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W.V.D. y Jansen P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping, *Total Quality Management*, 12, 69-81.
- Nair, A. y Prajogo, D. (2009). Internalization of ISO 9000 Standards: The Antecedent Role of Functionalist and Institutional Drivers and Performance Implications, *International Journal of Production Research*, 41(16), 4545-4568.
- Naveh, E. y Marcus, A.A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000, *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26.
- Naveh, E. y Marcus, A.A. (2004). When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond, *IEEE Transactions on Engineering management*, 51(3), 352-363.
- Neumayer, E. y Perkins, R. (2005). Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross National Transfer and Diffusion of ISO 9001, *Economic Geography*, 81(3), 237-259.
- Nilsson, L., Johnson, M.D. y Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations, *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- O'Rourke, D. (2006). Multi-Stakeholder Regulation: Privatizing or Socializing Global Labor Standards?, *World Development*, vol. 34, no. 5, pp. 899-918.
- Powell, T.C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (2001). *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Prajogo, D.I. (2009). Experiences of Australian firms in implementing ISO 9001: a comparison of the 1994 and 2000 versions, *International Journal of Productivity and Quality Management*, 4(4), 383-399.
- Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. e Lee, C. (1998). Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore, *Total Quality Management*, 9, 35-55.

- Reed J., Klein B., Cook G. y Stanley, D. (2003). Quality improvement in German and UK care homes, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16, 248-256.
- Ritchie, L. y Dale, B.G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process, *International Journal of Production Economics*, 66, 241-254.
- Roy, M.J., Boiral, O. y Lagacé, D. (2001). Environmental Commitment and Manufacturing Excellence: A Comparative Study Within Canadian Industry, *Business Strategy and the Environment*, 10(5), 257-268.
- Rönnbäck, Å. y Witell, L. (2008). A review of empirical investigations comparing quality initiatives in manufacturing and service organizations, *Managing Service Quality*, 18(6), 577-593.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM; excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 363-380.
- Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?, *Total Quality Management*, 11, 657-665.
- Scott, W.R.: "Institutional theory and organizations", en: Scott, W.R. y Christensen, S. (1995) (eds.): The institutional construction of organizations, Sage, Thousand Oaks, California.
- Sevón, G. (1996). Organizational Imitation in Identity Transformation, en Czarniawska, Barbara y Guje Sevón (eds), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlín.
- Singels, J.; Ruël, G. y van de Water, H. (2001), «ISO 9000 series certification and performance», *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, págs. 62-75.
- Singh, P.J., Feng, M. y Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 122-42, disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610640916>
- Siow, C.H.R., Yang, J.B. y Dale, B.G. (2001). A new modeling framework for organizational self assesment: development and application, *Quality Management Journal*, 8, 34-47.
- Solis, L.E., Rao, S.S., Raghu-Nathan, T.S., Chen, C-Y. y Pan, S.C. (1998). Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan, *Managing Service Quality*, 8, 46-54.
- Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P. y Frick, J. (2004). The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21, 131-153.
- Talib, F. y Rahman, Z. (2012). Total quality management practices in manufacturing and service industries: a comparative study, *International Journal of Advanced Operations Management*, 4, 155-176.

- Tarí, J.J. (2011). Similarities and differences between self-assessment approaches in public services in higher education institutions, *The Service Industries Journal*, 31, 1125-1142.
- Tarí, J.J., Heras-Saizarbitoria, I., y Dick, G. (2012). Internal and external drivers for quality certification in the service industry: Do they have different impacts on success?, *Service Business*, 1-18.
- Tari, J.J., Molina, J.F. y Castejon, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes, *European Journal of Operational Research*, 183, 483-501.
- Tarí, J.J. y Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management, *International Journal of Production Economics*, 92(3), 267–280.
- Tsiotras, G. y Gotzamani, K. (1996). ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The case of Greek Industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 64-76.
- Van der Wiele, T., Dale, B. y Williams, R. (2000). ISO 9000 Series and Excellence Models: Fad to Fashion to fit, *Journal General Management*, 25(3), 50-66.
- Vasconcelos, I.F.G. y Vasconcelos, F.C., (2003). ISO9000, Consultants and Paradoxes: a Sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques, *RAC, Revista de administração contemporânea*, 7(1), 173-194.
- Wayhan, V.B. y Balderson, E.L., (2007). TQM and Financial Performance, *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(4), 393-401.
- Wayhan, V.B., Kirche, E.T. y Khumawala, B.M. (2002). ISO 9000 certification: The financial performance implications, *Total Quality Management*, 13(2), 217-231.
- White, G.R.T., Samson, P., Rowland-Jones, R. y Thomas, A.J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector, *The TQM Journal*, 21(3), 273-283.
- Woon, K.C. (2000). TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders, *Managing Service Quality*, 10, 318-331.
- Yahya, S. y Goh, W.K. (2001). The implementation of an ISO 9000 quality system, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 941-966.
- Yin, H. y Schmeidler, P.J. (2008). Why Do Standardized ISO 14001 Environmental Management Systems Lead to Heterogeneous Environmental Outcomes?, *Business Strategy and the Environment*, [Publicación consultada en línea, DOI: 10.1002/bse.629].
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.

9. Anexo

Se recoge a continuación la encuesta utilizada para la realización del trabajo de campo cuantitativo que ha servido como base para realizar el segundo artículo de esta Tesis Doctoral, artículo titulado "Internalization of ISO 9001: A longitudinal Survey". Se consigna dicha encuesta debido a que no se recoge en el artículo aceptado para su publicación en la revista *Industrial Management & Data Systems*.



ATENCIÓN: ESTE CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL

No se publicarán ni se facilitarán datos individualizados. Esta información servirá sólo para elaborar cuadros agrupados o globalizados, o información individual cualitativa anónima.

1. Cargo que ostenta en la empresa y su antigüedad en la misma (en años):
2. Señálenos, por favor, qué año certificó por primera vez su empresa la norma ISO 9000
3. ¿Cómo evalúa el efecto de ISO 9001 en los siguientes **aspectos concretos** relacionados con la **capacidad competitiva** de su empresa?

(valórelos de 1 a 5, de un menor a un mayor efecto)

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Mejora de la calidad de sus productos/servicios						Crecimiento de la cuota de mercado					
Rentabilidad de la empresa						Crecimiento de la capacidad exportadora					
Productividad						Mejora de la imagen externa					
Relación precio/coste del producto						Mejora de la formación del personal					
Crecimiento de las ventas						Mayor utilización de consultores externos					
Mejora de los márgenes comerciales						Incorporación personal cualificado					

4. Evalúe la utilización de las siguientes **acciones-herramientas-métodos** en su empresa:

(valórelos de 1 a 5, de una menor a una mayor utilización)

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Equipos de mejora						Diagramas de Pareto					
Sistema de sugerencias						Auditorías internas					
Encuestas de satisfacción de clientes						Control de costes de calidad					
Encuestas de satisfacción a la plantilla						Autoevaluación					
Gestión por procesos						Cartas de servicio					
Benchmarking						Procedimientos con gráficos o fotografías					
Metodología 5S						Brainstorming					
Diagramas causa-efecto						Formación en calidad para directivos					
Gestión por indicadores (cuadro de mando)						Formación en calidad para empleados					
Planificación estratégica						Flujogramas					
Planes de reconocimiento del personal						Análisis estadístico (p.ej. de las ventas)					
Planes de comunicación interna						Rediseño de procesos					

5. ¿Tienen previsto continuar con la certificación de la norma ISO 9001? Sí No
6. ¿Tienen implantada o previsto implantar alguna otra norma? Sí No ¿Cuál(es)?
7. ¿Utilizan el modelo EFQM? Sí No ¿Por qué motivo? (resúmanos, por favor, las motivaciones que le han llevado a utilizarlo o a no utilizarlo)
8. ¿Cómo valora el impacto de la norma ISO 9001 en la mejora de la competitividad/productividad de las empresas de su sector?

