

Aspectos organizativos de la gestión de la calidad. Resultados de un estudio empírico

Arturo José Fernández González, José Carlos Prado Prado, Ana M^a Mejías Sacaluga

ETS de Ingenieros Industriales. Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo. Lagoas-Marcosende, 9. 36200 Vigo (Pontevedra). ajfdez@uvigo.es, jcprado@uvigo.es, mejias@uvigo.es

Resumen

En esta comunicación se presentan los resultados, relacionados con los aspectos clave de la estructura organizativa para la gestión de la calidad, de un estudio empírico llevado a cabo en 305 empresas certificadas ISO 9000 en la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal. Se analiza el perfil de los responsables de gestión de la calidad, así como la existencia y características básicas de los departamentos de gestión de la calidad y los comités de la calidad. Se estudia también la influencia de la implantación ISO 9000 en la estructuración de la gestión de la calidad en las compañías, y, finalmente, la relación de ésta con la de la gestión medioambiental y la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Palabras clave: Gestión de la calidad, Estructura organizativa

1. Introducción. La estructura organizativa para la gestión de la calidad

Una de las tareas fundamentales de la dirección a la hora de abordar la gestión de la calidad es componer una estructura organizativa adecuada. Como es natural, las posibilidades son muy variables, en función de los tamaños y cultura de las empresas, no existiendo una “receta mágica” para ello.

Además del representante de la dirección para la calidad (habitualmente conocido como responsable de gestión de la calidad), figura exigida desde sus inicios por ISO 9000 (el cual puede liderar un departamento de gestión de la calidad, si bien ello dependerá de la complejidad de la función calidad, el tamaño de la empresa y los recursos necesarios), autores de relieve como Juran proponen constituir un “comité de la calidad” formado por personal directivo, o comités de este tipo por departamentos o secciones de la compañía (Juran y Blanton, 2001; Thiagarajan y Zairi, 1997; Yusof y Aspinwall, 2000). El responsable de gestión de la calidad se ve de este modo arropado por un grupo de personas de confianza de la dirección, el cual coordina y sigue todas las actividades relacionadas con la gestión de la calidad (Prado et al., 1998). Este comité de la calidad está constituido normalmente por personal directivo y/o mandos intermedios, aunque no es rechazable la posible presencia en él de personal de línea.

2. El estudio empírico

La investigación empírica fue desarrollada por un equipo de la ETS de Ingenieros Industriales de la Universidad de Vigo entre los meses de Junio de 2002 y Marzo de 2003. El objeto de la misma era conocer la situación actual y las perspectivas de futuro en gestión de la calidad de

las empresas de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal. La estructura organizativa para la gestión de la calidad fue uno de los aspectos clave en la investigación.

La situación geográficamente privilegiada de la Universidad de Vigo con respecto a la Euroregión, y el creciente protagonismo e importancia de la misma por su actividad económica, tanto dentro de las dos regiones que comprende como en la relación transfronteriza entre ambas y, por extensión, la de España y Portugal, fueron consideradas razones sobradas para justificar la realización de este estudio. Además, se trata de un trabajo pionero y, por tanto, innovador, en la mejora del conocimiento de la estructura socioeconómica de la zona.

A continuación se resumen las principales bases metodológicas del estudio, las características de la muestra de empresas analizada, y la tipología de resultados obtenidos.

2.1. Metodología y características de la muestra

El estudio empírico fue realizado sobre una muestra de 305 empresas certificadas ISO 9000, de 10 o más trabajadores, pertenecientes a los sectores industrial y de servicios, incluyendo la construcción. Las empresas debían reunir algunas condiciones: estar certificadas antes del 30 de junio de 2001, para garantizar un cierto grado de madurez de su sistema de gestión de la calidad; estar situadas (al menos una planta) en territorio de la Euroregión (con independencia de su nacionalidad); y disponer de autonomía en su gestión de la calidad (es decir, que no dependieran totalmente de directrices de un responsable o departamento central situado fuera de la Euroregión).

La toma de datos se llevó a cabo mediante entrevistas personales a los responsables de gestión de la calidad de las empresas. Las empresas a entrevistar fueron seleccionadas de forma totalmente aleatoria. Geográficamente, de las 305 empresas, 205 pertenecen a territorio de Galicia (España), y 100 a la Región Norte de Portugal. La Tabla 1 recoge la tipología básica de la muestra, atendiendo al tamaño de la plantilla y al sector de actividad económica.

Tabla 1. Tipología básica de las empresas de la muestra

Tipo	Producción	Servicios	Total
Pymes	152	101	253
Grandes	35	17	52
Total	187	118	305

2.2. Resultados

El estudio empírico se centra en los tres elementos esenciales antes mencionados de la estructura organizativa para la gestión de la calidad: la figura del responsable de gestión de la calidad (RGC), el departamento de gestión de la calidad (DGC), y el comité de la calidad (CC). Para todos ellos se estudia la importancia que se les concede en la organización (siempre desde la perspectiva del RGC), así como su antigüedad y relación con el proceso ISO 9000, entre otras cuestiones de interés. En el caso del DGC y el CC, se analiza su nivel de existencia en las empresas, su composición y las características esenciales de su funcionamiento. En el caso del CC, además, se estudia la periodicidad de sus reuniones, la participación de la dirección, las áreas de la organización representadas en el mismo, las funciones que desarrolla y la sistematicidad en su operativa.

Además, se analizan las interrelaciones estructurales de la gestión de la calidad con la gestión medioambiental y la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa, tanto en lo relativo a los responsables como a los departamentos. Finalmente, se dedica atención a la cuestión de la integración de sistemas de gestión y sus repercusiones organizativas.

2.2.1. Perfil del responsable de gestión de la calidad

El responsable de gestión de la calidad (RGC) tiene mayoritariamente titulación de ingeniero, superior o técnico (46,6% de los casos). Este perfil es más acentuado en el Norte de Portugal (72,0%); en Galicia hay un alto porcentaje de licenciados o diplomados en ciencias económicas y empresariales (12,3%). En general, se trata de titulados de ramas técnicas, aunque en Galicia se da una mayor heterogeneidad.

La antigüedad media del actual RGC en su puesto es de 4,1 años, oscilando entre 1 año o menos y 30 años. La antigüedad del RGC en las empresas grandes es casi el doble que en las pymes, mientras que en las de producción también es ligeramente superior al de las empresas de servicios.

El RGC se sitúa normalmente a la misma altura que otros responsables de departamento o área, aunque en un alto porcentaje de casos (43,1%) dispone de cierta jerarquía sobre éstos, y su grado de influencia en la organización es alto en la mayoría de los casos (61,2%).

El RGC tiene además otras responsabilidades en un 80,3% de las empresas (245 casos de los 305 estudiados). La Tabla 2 muestra los resultados según la tipología de las empresas.

Tabla 2. Casos en que el RGC comparte otras responsabilidades

	Nº rs.	Casos
Pymes	253	214 (84,6%)
Grandes	52	31 (59,6%)
Producción	187	140 (74,9%)
Servicios	118	105 (89,0%)
Galicia	205	172 (83,9%)
N. Portugal	100	73 (73,0%)
Total	305	245 (80,3%)

Atendiendo a los resultados que muestra la Tabla 2, es evidente que en las pymes los RGC comparten otras responsabilidades en mucho mayor medida (84,6%) que en las grandes (59,6%), como era de esperar. Al parecer, las empresas productivas dedican una atención más específica a la gestión de la calidad que las de servicios, dado que en aquellas el puesto es compartido en un 74,9% de los casos, frente a un 89,0% de éstas. En las empresas portuguesas parece darse también una mayor especialización (se comparte la responsabilidad en gestión de la calidad en un 73,0%) que en las gallegas (83,9%).

Las responsabilidades que adicionalmente suele ostentar el RGC son, mayoritariamente (18,8%), las relacionadas con el área de Administración/Finanzas/Contabilidad, seguidas por las de Producción (13,1%). Esta tendencia puede observarse en todas las categorías en que se ha dividido el estudio.

2.2.2. Perfil del departamento de gestión de la calidad

En este estudio se ha considerado que existía un DGC independiente dentro de la empresa cuando en el mismo trabaja un mínimo de dos personas, incluyendo al responsable, y a personal técnico o de laboratorio cuando es el caso, y sin incluir consultores o agentes externos. Es decir, no se han considerado como tales los departamentos “unipersonales”, con la intención de diferenciar claramente la figura del RGC en solitario de la del departamento consolidado (al menos en cierta medida) de gestión de la calidad. Esto es independiente de la consideración que exista en la propia empresa acerca de la existencia o no de tal departamento.

Existe un DGC en el 51,5% de los casos. No obstante, los resultados son heterogéneos, tal como muestra la Tabla 3. En esta tabla pueden verse las grandes diferencias existentes entre los distintos segmentos considerados, de tal forma que el porcentaje de empresas que disponen de DGC es prácticamente el doble en las empresas grandes y las de producción frente a las pymes y las de servicios, respectivamente. También debe mencionarse la diferencia entre Galicia y el Norte de Portugal: es notablemente más frecuente que existan DGC formalmente constituidos en las empresas portuguesas (67,0%) que en las gallegas (43,9%).

Tabla 3. Existencia de departamentos independientes de gestión de la calidad (no unipersonales)

	Nº rs.	Disponen de DGC
Pymes	253	114 (45,1%)
Grandes	52	43 (82,7%)
Producción	187	115 (61,5%)
Servicios	118	42 (35,6%)
Galicia	205	90 (43,9%)
N. Portugal	100	67 (67,0%)
Total	305	157 (51,5%)

La antigüedad media del DGC es de 7,7 años, oscilando entre menos de 1 año y los 40 años. En este aspecto cabe señalar que en las empresas grandes este departamento tiene una antigüedad de casi 12 años, frente a los poco más de 6 de las pymes. Las empresas de producción, por su parte, doblan la antigüedad media de las empresas de servicios, donde, además, la antigüedad máxima no supera los 9 años.

El número medio de integrantes del DGC es de 4,7, oscilando entre 2 y 24 personas. Una vez más hay que resaltar las diferencias existentes entre las empresas grandes (7,3 integrantes promedio) y de producción (5,3) por un lado, y las pymes (3,8) y las de servicios (3,0) por otro. En el primer grupo, el número de integrantes del DGC, además de ser sensiblemente superior a la media, es también el doble que en el segundo grupo.

Otra lectura interesante de estos datos es la que se obtiene atendiendo al porcentaje que el personal dedicado a la calidad en el DGC supone respecto a la plantilla total de las compañías. El valor global obtenido es un 2,6%, aunque se pueden observar diferencias importantes según la tipología analizada: en las pymes este porcentaje llega al 4,6% (frente a un 1,7% de las grandes), en lo que tiene mucho que ver la compartición de funciones propia de estas empresas; en las empresas de producción el porcentaje es el triple (3,6%) que en las de servicios (1,2%).

2.2.3. El comité de la calidad

En este epígrafe se presentan, en primer lugar, los resultados obtenidos respecto al nivel de existencia de comités de la calidad en las empresas entrevistadas. A continuación, se analizan las características básicas de los comités de la calidad existentes.

Existencia de comités de la calidad

Un 50,8% de las empresas (155 de las 305 estudiadas) declaró disponer de un comité de la calidad (CC) formalmente constituido. La Figura 2, que presenta la situación y perspectivas de la existencia de CC, muestra claramente que no hay grandes diferencias relativas a la existencia de CC atendiendo a la tipología de las empresas, excepto en el caso de las empresas grandes (61,5%) respecto a las pymes (48,6%). En las empresas de servicios se constituyen estos comités en una medida ligeramente menor que en las de producción (48,3% frente a 52,4%).

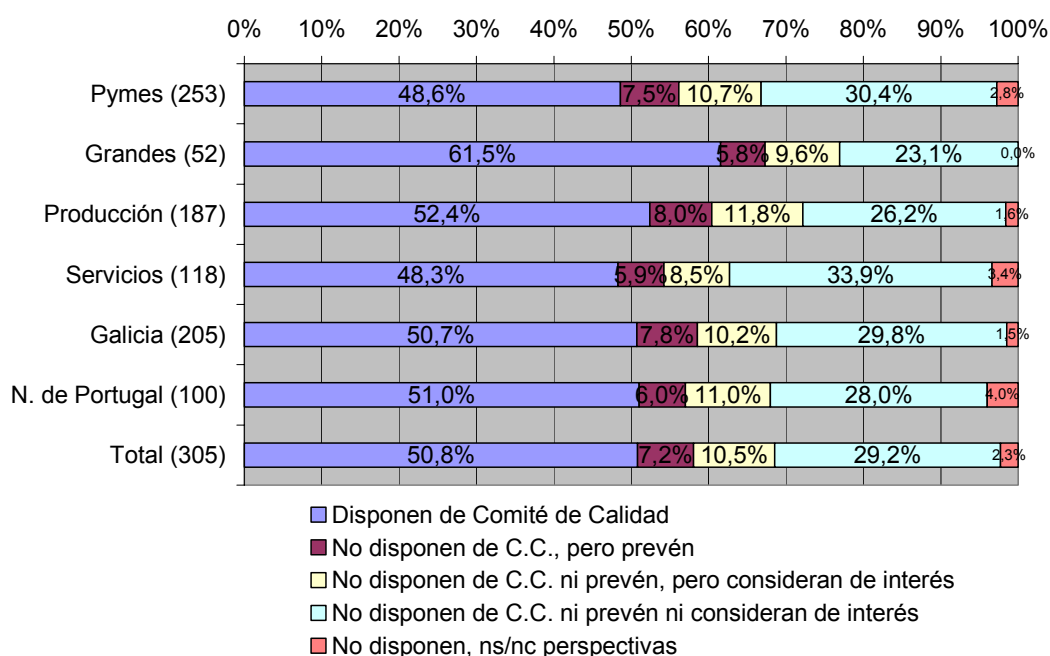


Figura 1. Existencia de comités de la calidad

Estructura y características organizativas de los comités de la calidad

Las Tablas 4 y 5 reúnen información diversa acerca de la estructura y características de tipo organizativo de los CC existentes en las empresas de la muestra estudiada.

Por un lado, el número medio de personas que integran el CC en el conjunto de la investigación es 6,4 personas, siendo 8,7 en las empresas grandes, y 5,8 en las pymes (Tabla 4). El número medio de integrantes del comité es ligeramente superior en las empresas de producción que en las de servicios, y también en las compañías portuguesas respecto a las gallegas (en ello tiene que ver el mayor tamaño medio de las empresas portuguesas en la muestra analizada).

Por otro lado, las reuniones del CC son sistemáticas en un 82,7% de los casos, e irregulares en un 17,3%. En este aspecto, las empresas del Norte de Portugal afirman que las reuniones de

sus comités son sistemáticas en mayor medida (92,2% de los casos) que las de Galicia (77,0%), como también en las empresas grandes (90,3%) respecto a las pymes (80,0%). Además, se reconoce la ausencia de reuniones (es decir, el no funcionamiento efectivo del comité) en un 2,6% de las empresas.

Tabla 4. Características de los comités de la calidad: número de integrantes y número de reuniones/año

	Nº rs.	Nº integr.	Nº reuniones / año		
			Nº rs.	Sistemáticas (nº rs.)	Irregulares (nº rs.)
Pymes	120	5,8	118	9,9 (96)	4,5 (22)
Grandes	31	8,7	32	12,1 (28)	7,0 (4)
Producción	94	6,6	96	12,0 (78)	5,8 (18)
Servicios	57	6,0	54	7,7 (46)	2,9 (8)
Galicia	100	6,0	99	9,8 (77)	5,3 (22)
N. Portugal	51	7,2	51	11,3 (47)	2,8 (4)
Total	151	6,4	150	10,4 (124)	4,9 (26)

En los 124 casos de funcionamiento sistemático, se les preguntó por la periodicidad, siendo la respuesta más frecuente la mensual (43 empresas, lo que supone un 34,7%). El número medio de reuniones del comité, según estos datos, es de 10,4 reuniones/año.

En otro orden de cosas, en cuanto a la composición del comité de la calidad, se obtienen los resultados de la Tabla 5.

Tabla 5. Composición de los comités de la calidad

	Nº rs.	Presencia (%) de			
		Gerencia	Directivos	MM.II.	Personal operativo
Pymes	122	114 (93,4%)	114 (93,4%)	55 (45,1%)	12 (9,8%)
Grandes	32	28 (87,5%)	32 (100,0%)	18 (56,3%)	3 (9,4%)
Producción	97	88 (90,7%)	92 (94,8%)	44 (45,4%)	9 (9,3%)
Servicios	57	54 (94,7%)	54 (94,7%)	29 (50,9%)	6 (10,5%)
Galicia	103	94 (91,3%)	98 (95,1%)	51 (49,5%)	12 (11,7%)
N. Portugal	51	48 (94,1%)	48 (94,1%)	22 (43,1%)	3 (5,9%)
Total	154	142 (92,2%)	146 (94,8%)	73 (47,4%)	15 (9,7%)

La alta dirección de la empresa, normalmente el director gerente o el director de la planta, forma parte del CC en el 92,2% de los casos, sin que haya diferencias apreciablemente significativas entre los distintos grupos. En el 94,8% de los casos el CC presenta personal directivo en su composición. Sin embargo, la presencia de mandos intermedios se reduce a un 47,4%, y solamente en un 9,7% de los casos participa personal operativo. Este último porcentaje se eleva a un 11,7% en las empresas gallegas, quedándose en un 5,9% en las empresas del Norte de Portugal.

Por tanto, no parece que se considere al CC como el foro más adecuado para la participación de personal operativo, para el cual se habilitan otros canales de participación en la mejora del sistema de gestión de la calidad. Así, es interesante señalar que la existencia de sistemas estructurados de participación del personal (SPP) es mayor en las empresas que también disponen de un CC (40,0%) que en las que no lo tienen (26,8%) (Fernández González, 2003). Esto parece indicar que las empresas con un estilo de dirección más participativo habilitan medios para contar con las opiniones y la participación en la mejora de todo su personal,

desde el directivo hasta el operativo, aunque en diferentes foros: el CC para la gerencia y personal directivo, por un lado, y los SPP para el personal operativo. Los mandos intermedios parecen situarse a medio camino entre ambos tipos de foro.

No obstante, numerosas empresas afirman convocar a las reuniones del CC a personal que, aun no perteneciendo al mismo, tiene que ver directamente con cuestiones que van a ser tratadas en las mismas. En general, esto sucede con personal operativo y mandos intermedios.

En cuanto a las funciones, áreas o departamentos representados en el CC, es destacable que, mientras en las empresas de producción las áreas más representadas son producción y gerencia (en torno al 90% de los casos) seguidas de comercial (en un 60%), en las de servicios las áreas más representadas son gerencia (más del 90%) y administración/finanzas (casi un 70%), seguidas por comercial (cerca del 60%). El caso de empresas grandes y de pymes sigue el mismo patrón anterior, con gerencia y producción como áreas más representadas, seguidas a distancia de comercial y administración/finanzas.

2.2.4. Relación entre tamaño de la plantilla y existencia de DGC y comités de la calidad

Si se analiza la existencia de DGC y comités de la calidad en función del tamaño de la plantilla de las empresas, se obtienen los resultados que muestra la Tabla 6.

Tabla 6. Existencia de DGC independiente, por tamaño de empresa

Nº trabajadores		DGC		Comité de la calidad	
		Nº rs.	Existe DGC independiente	Nº rs.	Existe comité de la calidad
Pequeñas	10-49	152	44 (28,9%)	155	69 (44,5%)
Medianas	50-99	57	35 (61,4%)	57	31 (54,4%)
	100-249	58	46 (79,3%)	58	34 (58,6%)
Grandes	250-499	26	21 (80,7%)	26	15 (57,7%)
	500-999	4	3 (75,0%)	4	2 (50,0%)
	1.000-2.499	4	4 (100,0%)	4	4 (100,0%)
	2.500 o más	1	1 (100,0%)	1	0 (0,0%)
Ns/nc		3	3 (100,0%)	0	0 (0,0%)
Total		305	157 (51,5%)	305	155 (50,8%)

Como era previsible, la existencia de DGC independiente aumenta con el tamaño de la plantilla de las empresas. En cuanto a la existencia de CC, se incrementa progresivamente a medida que lo hace el tamaño de las empresas desde los 10 hasta los 249 empleados, alcanzando su techo en el grupo de las de entre 100 y 249 (58,6%). El grupo de empresas con entre 250 y 499 trabajadores mantiene aproximadamente este último nivel (57,7%). A partir de este número de trabajadores, los datos son más irregulares, pero deben ser tomados con reservas, ya que el número de empresas analizadas se reduce mucho.

2.2.5. Influencia de ISO 9000 en la estructura organizativa para la gestión de la calidad

La influencia de la implantación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) según la normativa ISO 9000 en la estructura organizativa para la calidad en las empresas estudiadas se ha revelado muy intensa, tal como revela la Tabla 7.

Tabla 7. Existencia de RGC, DGC y comités de la calidad antes de la implantación del SGC

	RGC		DGC		Comité de la calidad	
	Nº rs.	Casos en que existía antes de la implantación del SGC	Nº rs.	Casos en que existía antes de la implantación del SGC	Nº rs.	Casos en que existía antes de la implantación del SGC
Pymes	248	58 (23,4%)	113	35 (31,0%)	119	10 (8,4%)
Grandes	51	26 (51,0%)	40	24 (60,0%)	31	6 (19,4%)
Producción	184	65 (35,3%)	111	55 (49,5%)	95	12 (12,6%)
Servicios	115	19 (16,5%)	42	4 (9,5%)	55	4 (7,3%)
Galicia	201	56 (27,9%)	87	38 (43,7%)	99	13 (13,1%)
N. Portugal	98	28 (28,6%)	66	21 (31,8%)	51	3 (5,9%)
Total	299	84 (28,1%)	153	59 (38,6%)	150	16 (10,7%)

Así, el puesto de RGC solamente existía con anterioridad a la implantación del sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 en el 28,1% de los casos. Esto significa que en la gran mayoría de los casos la implantación ISO 9000 ha servido para crear la responsabilidad formal en materia de gestión de la calidad en la empresa. En las empresas grandes este efecto es menos acusado, ya que en ellas este porcentaje es mayor (51,0%), más del doble que en las pymes (23,4%). En el caso de empresas de producción sucede algo similar con respecto a las de servicios: el RGC existía con anterioridad a la implantación de ISO 9000 en más del doble de casos (35,3% frente a 16,5%). Puede concluirse, por tanto, que la responsabilidad de gestión de la calidad está implantada desde hace más tiempo en las empresas grandes y en las productivas que en las pymes y las de servicios, tal como podía esperarse.

Por su parte, en los casos en que se da la existencia de un DGC, el mismo existía ya antes de la implantación del sistema de gestión de la calidad según ISO 9000 en el 38,6% de ellos. No obstante, este porcentaje es del 60,0% dentro de las empresas grandes, prácticamente el doble que en las pymes, y cae a un 9,5% dentro de las empresas de servicios, cinco veces menos que en las empresas de producción (49,5%).

En cuanto a los CC, puede observarse que el 89,3% de las 155 empresas que disponen de tal órgano lo han constituido al implantar el sistema de gestión de la calidad, es decir, no existía antes del proceso ISO 9000. La Tabla 7 refleja una existencia notablemente mayor de CC antes del proceso ISO 9000 en las empresas grandes (19,4%) que en las pymes (8,4%); en las empresas manufactureras (12,6%) que en las de servicios (7,3%), y en las gallegas (13,1%) que en las portuguesas (5,9%).

En definitiva, la existencia de responsables y departamentos de gestión de la calidad, así como de comités de la calidad, se ha incrementado notablemente a raíz del proceso ISO 9000. Este efecto se ha dado en todos los tipos de empresa estudiados, aunque es especialmente perceptible en las empresas de servicios. En efecto, la preocupación por la calidad y su gestión es más antigua en las empresas fabricantes, que han desarrollado técnicas de control de calidad de producto desde hace años, y han establecido responsabilidades y departamentos de control y gestión de la calidad antes de que las empresas de servicios lo empezasen a considerar necesario. Esto también lo demuestra el hecho de que la antigüedad media en el puesto del RGC sea mayor en las empresas de producción (4,6 años) que en las de servicios (3,4 años).

2.2.6. La relación de la estructura organizativa para la calidad con la gestión medioambiental y la gestión de la prevención de riesgos laborales

La gestión medioambiental y la gestión de la prevención de riesgos laborales están implantadas en menor medida que la gestión de la calidad en la estructura organizativa y de responsabilidades de las empresas estudiadas. La Tabla 8 resume los resultados fundamentales.

Por lo que respecta a la gestión medioambiental, solamente existen responsables de gestión medioambiental (RGMA) en un 44,9% de las pymes y en un 73,3% de las grandes, y departamentos de gestión medioambiental (DGMA) no unipersonales en un 21,4% de las pymes y en un 44,4% de las grandes. El RGMA coincide con el responsable de gestión de la calidad en dos tercios de los casos (66,9%), lo que indica un alto grado de integración de estas responsabilidades en la misma persona, incluso en las empresas grandes. Estos resultados son similares a los obtenidos por Del Brío et al. (2001, 2003) en España (ligeramente menores en cuanto a responsables y superiores en cuanto a departamentos), y a los de Douglas y Glen (2000) en el Reino Unido. El DGMA es el mismo que el de gestión de la calidad en el 53,1% de los casos.

Atendiendo a la división entre producción y servicios, es destacable que las primeras disponen de RGMA en mayor porcentaje (53,7%) que las segundas (43,3%), lo que también sucede con los DGMA (28,1% frente a 21,1%). Sin embargo, en materia de gestión de la prevención de riesgos laborales, son las empresas de servicios las que superan ligeramente a las manufactureras. Por otra parte, Galicia supera claramente al Norte de Portugal en cuanto a existencia tanto de responsables como de departamentos en ambos campos, complementarios de la gestión de la calidad.

Tabla 8. Existencia de responsables y departamentos de GMA y GPRL

	Responsables		Departamentos	
	RGMA	RGPRL	DGMA	DGPRL
Pymes	44,9%	60,3%	21,4%	24,4%
Grandes	73,3%	82,2%	44,4%	55,6%
Producción	53,7%	63,0%	28,1%	29,3%
Servicios	43,3%	66,0%	21,1%	31,2%
Galicia	52,6%	71,4%	27,3%	33,5%
N. Portugal	44,0%	48,8%	21,7%	22,9%
Total	49,8%	64,1%	25,5%	30,0%

En cuanto a la gestión de la prevención de riesgos laborales, existen responsables (RGPRL) en el 60,3% de las pymes y en el 82,2% de las grandes, y departamentos no unipersonales (DGPRL) en el 24,4% de las pymes y el 55,6% de las grandes). El grado de integración de esta responsabilidad con la de la gestión de la calidad es algo menor que en el caso de la gestión medioambiental; en este caso el RGPRL coincide con el responsable de gestión de la calidad en el 50,0% de las empresas que lo tienen. El DGPRL es el mismo que el de calidad también en el 50,0% de las empresas analizadas que disponen de tal departamento.

La triple integración en una misma persona de las responsabilidades de gestión de la calidad, gestión medioambiental y gestión de la prevención de riesgos laborales se da en 49 empresas de las 108 (45,4%) que disponen de ambos puestos de responsabilidad en su estructura organizativa, las cuales suponen un 44,6% del total. Si atendemos a la existencia de

departamentos para estas tres facetas de la gestión, la integración en uno solo se da en un 34,1% de las que disponen de todos ellos, las cuales representan un 17,2% del total.

3. Conclusiones

Probablemente, la principal conclusión que puede extraerse del análisis de los resultados obtenidos es el impacto decisivo de ISO 9000 en el establecimiento de una estructura organizativa para la gestión de la calidad en las empresas, tanto en lo relativo a la existencia de un responsable de gestión de la calidad como a la constitución de un departamento de gestión de la calidad. Es especialmente interesante también el caso de los comités de la calidad, cuya creación es prácticamente un hecho inherente al proceso ISO 9000: en un 91,6% de las pymes (y en un 80,6% de las grandes) se ha creado dicho comité al implantar el sistema de gestión de la calidad y no antes.

El nivel de existencia de departamentos de gestión de la calidad es moderado en las pymes (existe en un 45% de ellas) y bastante alto en las empresas grandes (83%). Los comités de la calidad se han constituido en casi un 51% de las empresas (49% de las pymes y 62% de las grandes), aunque su composición es básicamente directiva, no siendo un vehículo adecuado para la participación del resto del personal, en especial el operativo. No obstante, las empresas con comité de la calidad son más proclives a crear otros esquemas, como sistemas estructurados, para conducir la participación de todo su personal.

Por lo que respecta a la estructura organizativa para la gestión medioambiental y la prevención de riesgos, el nivel de implantación es claramente menor que el de la gestión de la calidad. Puede decirse que todavía resta un importante camino para su desarrollo, y, por tanto, para su integración con las responsabilidades en gestión de la calidad.

Referencias

- Del Brío, J.A.; Fernández, E.; Junquera, B.; Vázquez, C.J. (2001). Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 495-511.
- Del Brío, J.A.; Fernández, E.; Junquera, B. (2003). Importancia formal del área medioambiental en la empresa: estudio empírico para el caso español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12 No. 1, pp. 23-42.
- Douglas, A.; Glen, D. (2000). Integrated management systems in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 4/5&6, S686-S690.
- Fernández González, A.J. (2003). *Desarrollo de un Modelo de Gestión Global de la Calidad Aplicable a Pequeñas y Medianas Empresas*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo.
- Juran, J.; Blanton, A. (2001). *Manual de Calidad de Juran*. 5ª edición en español. McGraw-Hill, Madrid.
- Prado, J.C.; Fernández González, A.J.; García Arca, J. (1998). El comité de la calidad, clave en la implantación de sistemas de la calidad según ISO 9000. Casos prácticos. *Ponencias del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, pp. 377-383.
- Thiagarajan, T.; Zairi, M. (1997). A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part I. *The TQM Magazine*, Vol. 9 No. 4, p. 270.
- Yusof, S.M.; Aspinwall, E. (2000). A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 1, pp. 31-36.