



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 54, abril 2006, pp. 53-72

Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la economía social

Miguel Vidal González

Universidad Politécnica de Valencia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2006 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la economía social

Miguel Vidal González

Universidad Politécnica de Valencia

RESUMEN

El creciente tamaño de los mercados obliga a asumir estrategias de búsqueda de economías de escala por parte de las empresas de la economía social. En ese sentido, la gestión de la calidad dentro de los grupos debería implementarse de forma coordinada. De esta forma, el benchmarking en calidad a partir de los modelos de autoevaluación representa una herramienta de primer orden a la hora de lograr un equilibrio interno respecto a la calidad, así como a la hora de facilitar sinergias dentro del grupo.

Al mismo tiempo, la gestión de los registros de calidad, debería realizarse de forma compartida entre las empresas del grupo con vistas a implementar un Sistema de Información de Calidad conjunto.

Finalmente, los círculos de calidad compartidos deberían ser otro de los instrumentos de calidad en la gestión compartida dentro de los grupos de la economía social.

PALABRAS CLAVE: Grupos empresariales, gestión de la calidad, benchmarking, sistema de información, círculos de calidad.

CLAVES ECONLIT: M100, G140, L150, L250.

Gestion commune de la qualité dans les entreprises de l'économie sociale

RÉSUMÉ: La taille croissante des marchés, oblige les entreprises de l'économie sociale à élaborer des stratégies de recherche d'économie d'échelle. Dans ce sens, la gestion de la qualité au sein des entreprises devrait s'instaurer de manière coordonnée. Ainsi, le benchmarking de la qualité (l'éta-lonnage) à partir de modèles d'auto-évaluation représente un outil de premier ordre tant lorsque l'on atteint un équilibre interne concernant la qualité, que lorsque sont facilitées les synergies au sein du groupe.

En même temps, la gestion des registres de qualité devrait se répartir entre les entreprises du groupe afin d'implémenter un système commun d'information de qualité.

Enfin, les circuits de qualité distribués devraient être différents des instruments de qualité dans la gestion répartie au sein des groupes de l'économie sociale.

MOTS CLÉ: Entreprises, gestion de qualité, benchmarking (éta-lonnage), système d'information, cercles de qualité.

Joint quality management in social economy groups

ABSTRACT: Due to the growth in markets, social economy enterprises are seeking a competitive advantage through economies of scale. In this regard, these enterprises should pursue the coordina-ted implementation of shared quality management strategies within groups. Accordingly, quality bench-marking through self-evaluation models is a key instrument in providing a balanced quality standard within the group and also in helping create synergies in the group.

Likewise, coordinated managed of the quality records should be sought by the companies with a view to introducing a joint Quality Information System.

Finally, joint quality circles should also be involved in shared quality management within social eco-nomy groups.

KEY WORDS: Groups, quality management, benchmarking, quality information system, quality circles.

1.- Introducción

La economía internacional se enfrenta a dos tendencias extremadamente marcadas: por una parte la globalización de los mercados, y por otra, la concentración de las empresas en busca de un adecuado tamaño para competir.

En ese sentido, y como consecuencia del proceso de globalización, se produce una centrifugación empresarial hacia los grandes grupos, mediante procesos de fusión, colaboración o compra. Motivo por el cual, nunca como hasta ahora las economías de escala han estado en el centro de la actualidad económica.

Asistimos, por tanto, al vaciamiento del núcleo central del mercado, que ocupaban hasta ahora las empresas de mediano tamaño, y al surgimiento de una realidad bipolar de grandes grupos, por una parte, y de identidades fragmentadas por la otra, cuyos intereses son divergentes y por tanto no entran en conflicto.

En ese sentido, la lógica glocal (Dirlik 1996; Robertson 1992; Wilson and Dissanayake 1996) significa la compatibilidad entre las lógicas global y local.

De esta forma, mientras que las empresas de tamaño medio serán absorbidas por otras o se fusionarán, o se enfrentarán a grandes problemas de competitividad, las pequeñas empresas frente a lo que se esperaba, son altamente viables, siempre que acometan estrategias de competitividad fundamentadas en el aprovechamiento de las potencialidades ofrecidas por las tecnologías de la información, especialmente a través de estrategias de cooperación, que hagan de la flexibilidad una herramienta de competitividad frente a las grandes empresas en mercados cada vez más volátiles.

Sin embargo, debido a una tradicional desvertebración de las pymes y a su incapacidad de articularse mediante estructuras más o menos organizadas de cooperación, se realimenta el bucle de la pérdida de competitividad en las empresas de menor tamaño y, especialmente, en los sectores tradicionales.

En ese sentido, si nos atenemos a la realidad del panorama industrial, la competitividad basada en las economías de aglomeración propiciadas en los clusters tiene una larga tradición, el propio Marshall¹ se refería a "*todas las economías que la división del trabajo proporciona a la concentración de un número*

1.- Citado en Lluç, E. (2000).

considerable de pequeños negocios de una clase análoga en la misma localidad', en los que las economías de aglomeración en los procesos de intercambio, coordinación, formación y difusión tecnológica entre las distintas empresas, representan un añadido de viabilidad de las mismas.

Como ejemplo paradigmático, Calchi (1973)² exponía un modelo de desarrollo económico de la industria de la Italia central y nororiental centrado en las pymes que no sólo se ha demostrado válido, sino que sigue más vigente que nunca, especialmente cuando esas pequeñas y medianas empresas se constituyen en redes de cooperación económica más o menos estables, al tiempo que incorporan las nuevas tecnologías de la información, tal y como demuestran casos como los de Taiwan, Hong-Kong, algunas provincias chinas e incluso el caso de Silicon Valley.

De esta forma, el modelo empresarial de referencia no debería ser únicamente la gran corporación de corte anglosajón, sino el entramado de pequeñas empresas que, como en el caso del Norte de Italia, hacen de la tecnología, de la capacidad de maniobra asociada a su tamaño y de su gran interrelación, fuente de competitividad, en torno a clusters en los que las economías de aglomeración representan un añadido de viabilidad de las mismas. Como afirma Ybarra (1998): "... un volumen de pymes localizadas en un lugar determinado, especializadas en una fase determinada del proceso productivo, permite que ese territorio alcance una competitividad adicional sustancial".

Sin embargo, las facilidades ofrecidas por las tecnologías de la información, posibilitan la existencia de una transición desde los clusters concentrados en el territorio, hacia los clusters dispersos, o lo que es lo mismo, hacia la constitución de estrategias de cooperación reticular en grupos que ya no comparten el territorio, puesto que las posibilidades de trabajar en red, hacen de la proximidad física una ventaja competitiva menor, frente a las sinergias producidas por la proximidad sectorial o la integración vertical, la internacionalización o las economías de escala, así como la potenciación de las actividades en la cadena de valor.

Consecuentemente, podríamos hablar de una transición desde las economías de aglomeración a las economías de ámbito.

En ese sentido, la red facilita la creación de valor dentro de la complejidad dispersa que suponen los modernos grupos, al tiempo que difumina la existencia de un único centro rector.

Al mismo tiempo, la búsqueda de una dimensión adecuada, propicia la convivencia de una multiplicidad de modelos de cooperación en un mismo grupo, como ejemplariza el caso del grupo Arla Foods, surgido en el año 2000 como resultado de la unión de los grupos cooperativos MD Foods (Dinamarca) y Arla (Suecia) y que en el año 2002 firmó una joint venture entre Danapack, empresa subsidiaria del grupo, y la empresa austriaca Teich Aktiengesellschaft; también en el 2002 adquirió acciones de la sociedad anónima Cocio Chokolademaek (Dinamarca) hasta hacerse con el 50% de la empresa basada en Esbjerg; en el mismo año, asumieron la fusión con la cooperativa danesa

2.- Citado en Luch, E. (2000).

Hellevad Omegns Andelsmejeri, que era la segunda cooperativa del sector lácteo dentro de Dinamarca; y también en el 2002 firmó un acuerdo de cooperación con la empresa sueca JO Bolaget para compartir determinadas estrategias de gestión empresarial.

2.- Complejidad y grupos empresariales de la economía social

La cooperación interempresarial en los grupos empresariales nunca ha sido un elemento sencillo, sin embargo, la actual velocidad de las transformaciones, la creciente aceleración de la obsolescencia y la innovación tecnológica nos han introducido dentro de un marco de incertidumbre y riesgo en que el entorno marca la pauta sobre sistemas que ya no pueden considerarse como cerrados. De esta manera, nos encontramos frente a una nueva realidad en que *“el ambiente es considerado como enormemente complejo y el sistema ha de ajustar su propia complejidad con el ambiente”* (Luhmann, 1971).

Por tanto, si podemos aproximarnos al concepto de complejidad como la totalidad de los acontecimientos posibles y si aceptamos que el entorno, conducido por la espiral de los contradictorios procesos globalizadores, no hace más que multiplicar constantemente el número de posibilidades, es decir, que se ha vuelto enormemente volátil y más complejo, hemos de aceptar que los sistemas complejos, determinados como aquellos que *“tienen una pluralidad de posibilidades que son compatibles con su estructura”* (Luhmann, 1971), son los que están en condiciones de afrontar los nuevos retos de variabilidad con mayores garantías de éxito.

En ese sentido, la cooperación dentro del grupo empresarial de la economía social, considerado este como un sistema complejo, cobra mayor importancia a medida que crece la volatilidad y la incertidumbre empresarial.

Sin embargo, el elogio de la complejidad como instrumento de competitividad, no presupone, como hicieron los neoevolucionistas, establecer un vector evolutivo a medida que se intensifica la complejidad de los mecanismos de cooperación, ya que como ha sugerido Habermas (1986) *“la intensificación de la complejidad como orientación y la complejidad sistémica como fundamento de valoración del grado de desarrollo resultan ser inadecuados”*, sino proponer el modelo que mejor se adecua a una situación de incremento de la volatilidad e incertidumbre, entendiendo que, en determinados casos, la integración empresarial en grupos de la economía social, puede ser contraproducente, a causa de enfrentamientos, duplicidades o ineficiencias. En ese sentido, cabe señalar la ineficiencia de los conglomerados no relacionados (Servaes, 1996; Berger y Ofek, 1995)³ o las rigideces de algunos grandes grupos industriales que han entrado en crisis a través de la lentitud de la capacidad de adaptación a mercados regidos por una creciente incertidumbre.

3.- Citado en Fernandez, Z.2.000

Sin embargo, parece evidente que las empresas de la economía social optan cada vez más por la constitución de grupos como búsqueda de las imprescindibles economías de escala, bien a través de grupos por subordinación o grupos por coordinación (Chaves, 2000).

En ese sentido, las reflexiones en torno a la "corporate governance" cobran cada vez mayor relieve. Pero al mismo tiempo, recogen una recomendación establecida en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de Manchester (1995), como es la de la "cooperación entre cooperativas".⁴

3.- Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la economía social

La existencia de un grupo empresarial de la economía social, cualquiera que sea su estructura, presupone compartir determinadas áreas de la gestión empresarial. Sin embargo, los grupos de la economía social, a pesar de su filosofía empresarial diferencial, no dejan de presentar legítimos intereses de carácter divergente (Barea, Juliá, y Monzón, 2000), por lo que resulta necesario introducir instrumentos de gestión empresarial que fomenten la cohesión grupal.

Al mismo tiempo, si algunos autores han incidido en la necesidad de potenciar el carácter ético de la gestión de la calidad en aquellas empresas en las que existe una gran dispersión en el accionariado de las mismas (Vinten, 1998), en el mismo sentido cabría establecer esa necesidad en aquellos grupos empresariales con una estructura de colaboración creciente.

Por todo ello, la gestión de la calidad debería constituirse como una de las herramientas a gestionar conjuntamente dentro del grupo, favoreciendo la dispersión horizontal y vertical de la información, especialmente si tenemos en cuenta que uno de los elementos que favorecen la colaboración en los grupos de la economía social surge a la hora de compartir normas y procedimientos (Fernandez, 2000). De esta manera, Chopin (1994) ya hablaba de la necesidad de realizar una transición en los modelos de gestión de la calidad hacia modelos menos jerarquizados.

En este sentido, aunque la gestión de la calidad fue un modelo originariamente japonés, posteriormente exportado extensamente con mayor o menor fortuna y con diversos grados de implantación, lo cierto es que fue una mezcla de rasgos japoneses de la posguerra propios de lo que podríamos denominar como una economía altamente socializada (Vidal y Llopis, 2000), que presentan una alta correlación con la realidad ofrecida por las empresas de la economía social, como la primacía del trabajo en grupo frente al individualismo, la importancia del trabajador, la estabilidad de la mano de obra, el carácter central de la formación, las decisiones por consenso, la percepción por parte de los trabajadores de ser propietarios de la empresa (Yoshimori, 1997), o la búsqueda de interrelaciones en grandes gru-

4.- Citado en Barea, J. Juliá, J.F. y Monzón, J.L. (2000)

pos o keiretsus, constituidos como enormes conglomerados industriales de tipo vertical creados en torno a una firma matriz, como Toyota. (Hay que destacar que los primeros 6 keiretsus - Mitsubishi, Mitsui, Sunimoto, Fuyo, Sanwa y DKB – representaban una cuarta parte de la economía nipona)

Así, es evidente que esta cultura empresarial en la que se potencia la responsabilidad del trabajador, funciona sobre todo en un entorno de gran estabilidad de la mano de obra, y con una alta implicación por la formación de los trabajadores, lo que permite la dispersión horizontal de la información y obliga a no considerar al trabajador como una mera pieza intercambiable, lo que se ajusta en mayor medida a las características propias de la economía social, que a la creciente desregulación del mercado laboral que atañe al resto de empresas.

Consecuentemente, parece evidente, que las condiciones propias de los grupos empresariales de la economía social, representan el modelo empresarial más cercano al modelo japonés que vio surgir la gestión de la calidad, por lo que la gestión conjunta de la calidad en estos grupos debería ser uno de los objetivos prioritarios. Especialmente si tenemos en cuenta que la tendencia a la calidad es una exigencia marcada por la emigración de una filosofía empresarial basada en la orientación a la producción, propia de una situación de exceso de demanda a pesar de los incrementos de oferta, o una orientación a la venta, con la intención de incrementar significativamente el número de clientes por un exceso de oferta, a una orientación al cliente, a través de la diversificación y la calidad.

Sin embargo, las experiencias existentes en el ámbito de la colaboración estrecha en la gestión de la calidad entre diversas empresas que no pertenecen a un mismo ámbito de propiedad, son todavía escasas. En este sentido, tiene especial interés el caso de la gestión conjunta de la calidad llevado a cabo por las diferentes empresas que participaron en el proyecto de construcción del Museo Nacional de Australia. En primer lugar, porque se logró un compromiso en la profundización de la gestión conjunta de la calidad por parte de empresas que formaron una alianza temporal. En segundo lugar, porque se creó tanto un grupo interempresarial para la gestión de la calidad del proyecto, como un grupo externo de consultoría de la calidad que realizó un análisis independiente de benchmarking (Walter y Keniger, 2002)

Al mismo tiempo, cabe señalar el carácter inicial de colaboración en la gestión conjunta de la calidad que representa la creación de un sello de calidad compartido por un conjunto de cooperativas. Este es el caso del sello de certificación de la calidad de la leche, creado recientemente por la Asociación Galega de Cooperativas Agrarias, que bajo el nombre "Leche de vaca certificada de cooperativa" reúne a cuatro cooperativas que representan a más de tres mil ganaderos. Lo que debería dar paso a una colaboración más intensa en la gestión conjunta de la calidad.

Desde un punto de vista más teórico Sinha (1999) establece la necesidad de atender a la gestión de la calidad desde un punto de vista más holístico, fundamentada en una visión conjunta que trascienda el ámbito de la unidad de actuación, permitiendo establecer esferas de contacto entre las organizaciones.

Dentro de esta misma visión, pero aceptando la necesidad de ahondar más en este aspecto, se ha sugerido la necesidad de considerar a la excelencia organizacional como el nuevo ámbito que englobaría a la tradicional gestión de la calidad, dado la importancia creciente de este en un entorno empresarial cada vez más multinacional, multidisciplinar y complejo (Dalrymple et al, 1999)

4.- Autoevaluación de la gestión de la calidad en las empresas de un grupo de la economía social

Se ha venido subrayando en repetidas ocasiones que, demasiado frecuentemente, la aplicación y certificación bajo las normas internacionales de gestión de la calidad se encuentran lejos del alcance de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente por sus costes y la carencia de personal especializado dentro de sus organizaciones.

Sin embargo, la aplicación de modelos de autoevaluación de la gestión de la calidad, supone utilizar la experiencia adquirida en la aplicación de los principales sistemas de gestión de la calidad, como el modelo EFQM, para ser desarrollada de forma fácil y eficaz por las pequeñas y medianas empresas que frecuentemente tienen poca experiencia en gestión de la calidad.

Para las pymes, con escasez de medios y frecuentemente sin un departamento específico de calidad, el aspecto económico se presenta como su mayor ventaja, ya que al autoevaluarse mediante sistemas reconocidos, estructurados y probados con anterioridad en marcos más amplios, las pequeñas empresas acceden directamente a un “know how” en gestión de la calidad que no tienen que compensar económicamente, al tiempo que no tienen que contratar a una empresa externa para realizar el proceso.

En este sentido, la aplicación de un modelo de autoevaluación derivado del modelo EFQM, supone un instrumento avanzado que cualquiera puede adaptar a su realidad empresarial.

Consecuentemente, el amplio espectro de aplicabilidad de los modelos de autoevaluación, que incluyen desde centros de enseñanza hasta cooperativas agrarias, pone de manifiesto esta realidad, subrayando la posibilidad de realizar un proceso de adaptación de un modelo como el EFQM a las necesidades específicas de las empresas.

Sin embargo, aparte del bajo coste y la sencillez, lo que interesa específicamente dentro de la estrategia conjunta de un grupo empresarial de la economía social, es que la aplicación de la misma herramienta de autoevaluación de la calidad dentro de las diversas empresas que componen un grupo, permite homogeneizar las escalas obtenidas para medir y calificar los distintos criterios en las dife-

rentes empresas, lo que facilita las técnicas comparativas dentro de las empresas del grupo, convirtiéndose en una potente herramienta de gestión conjunta de la calidad.

Pero al mismo tiempo, es esta sensación de agorafobia de las pymes ante mercados cada vez mayores, más complejos y volátiles, la que facilita crecientemente la “coopetición” entre las pequeñas y medianas empresas de los clusters locales, reduciendo los actuales obstáculos a la cooperación por parte de un espíritu frecuentemente individualista de sus propietarios.

Así, la “coopetición”, definida de forma genérica como la cooperación entre competidores, se muestra como un elemento fundamental de competitividad en un mercado globalizado, propiciando la implementación de estrategias de benchmarking a partir de modelos de autoevaluación de la calidad.

5.- Benchmarking en los grupos empresariales de la economía social a partir de modelos de autoevaluación de la gestión de la calidad

En sus inicios, la técnica del Benchmarking fue concebida como una aportación voluntaria de los conocimientos del líder en un determinado aspecto, hacia otras empresas que deseaban estudiar los factores procedimentales que habían llevado a ese liderazgo, para intentar implantarlos en su organización.

Evidentemente, este componente en gran medida altruista por parte de la organización líder, que se sustentaba en la apertura de canales de información externos para compartir sus estrategias y procedimientos empresariales, se mostró frecuentemente incompatible con las duras reglas de la competencia empresarial y organizacional, especialmente si tenemos en cuenta que en la sociedad de la información, es precisamente la información la que se constituye muchas veces como el elemento diferenciador que sustenta el éxito y el liderazgo empresarial.

En ese sentido, no resulta extraño que en el mundo empresarial, la técnica del benchmarking haya derivado mayoritariamente hacia una herramienta mediante la cual se intenta copiar los procedimientos del líder sin que este provea de un acceso a su información de funcionamiento, por lo que las empresas intentan estudiar estos procedimientos mediante la información que dispone el mercado sobre los aspectos organizacionales de la empresa líder.

Sin embargo, la importancia del benchmarking hace que su utilización se extienda a nuevos ámbitos, como es el del sector público (Dean y Helms, 1996; Dewhursts et al, 1999), o el tercer sector.

Por todo lo anterior, la rápida transición actual a una competencia global, hace imprescindible la búsqueda de economías de escala, lo que favorece la creación de grupos empresariales, tendencia a la que no es ajena la economía social.

La competencia ha derivado de esta manera en “coopetición”, por lo que se ve reducido el principal elemento limitador a la hora de compartir información entre las empresas mediante la herramienta del benchmarking, por lo que no sólo se favorece la utilización de esta técnica dentro de un grupo empresarial de la economía social, sino que se convierte en instrumento imprescindible para lograr la competitividad necesaria para luchar frente a las grandes empresas, que han apostado hace tiempo por certificarse mediante las normas internacionales de gestión de la calidad.

Así, la “coopetición”, definida de forma genérica como la cooperación entre competidores, se muestra como un elemento fundamental de productividad .

De esta manera, una vez obtenidas las radiografías del estado actual de la gestión de la calidad en cada una de las empresas del grupo, merced a la utilización de los formularios de autoevaluación adaptados a los intereses concretos, podemos obtener la posición de cada una de los criterios auto-evaluados de cada empresa del grupo, respecto de la media, y respecto del benchmarking.

Evidentemente, en un grupo empresarial de la economía social caracterizado por una débil “coopetición”, la información podría detenerse en este punto, puesto que garantiza la confidencialidad de la información de cada empresa, ya que sólo se comparten los datos medios, y en su caso el benchmarking.

Sin embargo, esto significaría infrautilizar las potencialidades de esta herramienta de gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales. Consecuentemente, en un grupo con un grado alto de “coopetición”, la empresa benchmarking en cada una de los criterios de autoevaluación debería exponer ante el resto el conjunto de sus estrategias procedimentales respecto a la gestión de la calidad en ese elemento, facilitando de esta manera la mejora del resto de empresas dentro del grupo empresarial.

Evidentemente, este proceso debería implementarse como un proceso secuencial, donde posteriores etapas de autoevaluación vendrán a confirmar la evolución de las mejoras alcanzadas en la gestión de la calidad de las diferentes empresas que componen el grupo, y a nuevas etapas de benchmarking, dando lugar de esta manera a un bucle virtuoso de gestión de la calidad conjunta dentro de los grupos empresariales de la economía social.

6.- Registros de la calidad para el diseño de un Sistema de Información para la Calidad en un grupo empresarial de la economía social

La certificación del sistema de calidad de una empresa según las normas ISO-9000 está generando unos efectos positivos en la gestión de las mismas y, por contra, unas situaciones no deseadas o, si así se prefiere expresar, la pérdida de una oportunidad para la mejora continua de la calidad en aquellas empresas que sólo se limitan a cumplir los requisitos para obtener el ansiado certificado.

Evidentemente, las normas ISO-9000 no han surgido de la nada, sino de la experiencia obtenida y observada en empresas con sistemas de calidad y que han aportado grandes mejoras a las mismas. En ese sentido, la reforma de la norma ISO-9000 intenta superar la interpretación demasiado habitual del proceso de certificación como la de “aprobar” un examen, y que no muestra toda la riqueza de las herramientas de gestión que se exigen. Sin embargo, todavía queda un gran camino que recorrer en ese sentido para romper con una inercia constatada, y en ese sentido, el aprovechamiento eficiente de los registros de la calidad es una de las asignaturas pendientes. En ese sentido, pretendemos establecer la conveniencia de la aplicación y utilización en un grupo de la economía social, de modelos conjuntos de utilización interempresarial de los registros de calidad.

De esta manera, la experiencia muestra que en las empresas se está desaprovechando una valiosa información: la información que generan los registros de la calidad, pero además, existe una escasa experiencia en coordinación de los registros de la calidad entre las diversas empresas que forman un grupo que busca sinergias de interrelación, como es frecuentemente el caso de los grupos empresariales de economía social. Además, puesto que algunos de los registros de calidad se recogen por imperativo, generan un rechazo lógico en el personal de las empresas que no aprovechan los registros de calidad, dada la aparente inutilidad de los mismos y el trabajo extra que generan. Pero al mismo tiempo, se desaprovecha su utilización como herramienta de gestión conjunta en sistemas multia-gentes, como es el caso de un grupo empresarial.

- En general, y antes de entrar en un estudio pormenorizado, la coordinación dentro de un grupo empresarial de los registros de calidad es útil porque:

- Son una fuente de información, a veces la única fiable, sobre el estado de la calidad de un grupo como conjunto, así como de las asimetrías existentes entre las diversas empresas que lo conforman.

La información contenida por los mismos permite obtener una evolución histórica de diversos índices de calidad, por lo que se puede comprobar el avance o retroceso en la mejora continua de la calidad de un grupo, permitiendo evaluar la eficacia de las medidas de mejora de la calidad implementadas en el grupo.

En ese sentido, lo que queremos resaltar en este punto, es el hecho de que los registros de calidad de las diversas empresas que conforman un grupo empresarial, deberían considerarse como una fuente de información global del grupo y, por tanto, deberían establecerse y tratarse de forma auto-coordinada. Esto es ciertamente importante, si tenemos en cuenta que debemos considerar un grupo como un sistema multiagente de carácter complejo, en el que, cada vez más, el cliente percibe la calidad asociándola a la marca o nombre paraguas del grupo, y no a la empresa en concreto, de donde se deriva que un equilibrio en la calidad de las diversas empresas implicadas beneficiará al conjunto del grupo empresarial de la economía social, al tiempo que evitaremos que se formen cuellos de botella en la calidad de alguno de las empresas del grupo, perjudicando al resto. De esta forma, la marca común del grupo representa el inicio de la recuperación del esfuerzo realizado en calidad por parte de cada una de las empresas del mismo, y su posible repercusión en precios, en el sentido en el que cuanto mayor imagen de marca tiene un producto o servicio, menos intercambiable es. Consecuentemente, la consolidación de una marca común de calidad percibida por el cliente, debería ser uno de los principales objetivos a la hora de buscar sinergias en los grupos empresariales de la economía social.

Por tanto, lo que se pretende mediante este tipo de estrategias de gestión conjunta de los registros de calidad de las diversas empresas que forman un grupo empresarial de la economía social, es fomentar, de forma auto coordinada, la potenciación de líneas de gestión común que posibiliten estándares de calidad homogéneos en el conjunto del grupo, como factor clave de competitividad.

En ese sentido, la integración decisional sobre los registros de calidad a nivel de grupo, sería un elemento favorecedor de una evolución necesaria hacia la plasmación de una geometría variable de cooperación para la gestión empresarial de la calidad, produciendo un enriquecedor proceso de retroalimentación decisional que dispara la eficiencia de una posible cooperación entre las empresas dentro del grupo de la economía social, con el horizonte de posicionar la marca común entre los consumidores.

Como ya se comentó anteriormente, las empresas certificadas deben llevar al día los registros que exige la normativa. Esto no reduce los registros a mantener por estas empresas a los que la norma impone, sino que cabe plantearse que otros registros pueden ser interesantes. Por otra parte, las empresas que no están certificadas y que no deseen estarlo, pueden plantearse de una forma más abierta el número y tipo de registros que deben mantener con vistas a mejorar su gestión.

En ese sentido, la decisión del establecimiento de registros voluntarios por parte de las diversas empresas que forman un grupo, debería hacerse de forma auto-coordinada, de manera que fueran coincidentes en la medida de lo posible, para así derivar hacia un SIC conjunto del grupo, donde dispondríamos de información de la calidad en su conjunto, pero al mismo tiempo dispondríamos de una herramienta de comparación interempresarial que propiciara acciones conjuntas.

En ese sentido, el hecho de pertenecer a un grupo empresarial, reduce el principal elemento limitador a la hora de compartir información, como es el caso de la gestión conjunta de los registros de calidad, por lo que no sólo se favorece la utilización de esta técnica dentro de un grupo, sino que se convierte en instrumento imprescindible para lograr la competitividad necesaria en la creciente competencia con las grandes corporaciones.

En este sentido, la gestión conjunta de los registros de calidad como herramienta interna dentro de un grupo, adquiere una preeminencia que antes no tenía, al favorecerse la dispersión de la información dentro de las empresas del grupo, concebido este como una unidad compleja de cooperación y gestión compartida.

6.1. Sistemas de información para la calidad

El sistema de calidad va a necesitar para su buen funcionamiento que exista un flujo de información a todos los niveles y entre todos los niveles, puesto que con la información generada por el sistema se puede mejorar la gestión y la toma de decisiones en el destino turístico. Parte de esa información es la proporcionada por los registros que hemos estudiado, aunque, como es de suponer, hay otras fuentes de información. Tal vez hallamos sido muy escrupulosos en la selección coordinada de los registros que debemos mantener, en cómo recoger y archivar la información, ... pero si posteriormente tenemos problemas en acceder a esta información por parte de los diversos agentes que componen el grupo, o en cómo elaborar informes de alcance global, o en cómo relacionar la información proporcionada por varios registros, entonces, todo el potencial de la información generada de forma coordinada por el grupo empresarial puede perderse o resultar estéril.

En un grupo empresarial donde no se tenga un buen sistema de gestión de la información, es posible que esta información

- Pueda no ser recogida adecuadamente.
- Pueda perderse.
- Pueda ser cambiada o deteriorada.
- No está organizada para ser comprensible.
- No resulta adecuada para la elaboración de informes.
- Acaba desanimando al personal de la empresa.

En ese sentido, se define "Sistema de información para la Calidad" (SIC) a un método organizado de recogida, almacenaje, análisis y de generación de informes sobre la calidad con el fin de ayudar a la toma de decisiones a todos los niveles. Véase Juran y Gryna (1980). En este apartado plantearemos la necesidad de construir un SIC del grupo empresarial de la economía social, como resultante de la coordinación de los diversos SIC de las empresas que lo forman, asimismo resaltamos los requi-

sitos que debe tener un SIC para que resulte interesante su implantación en una empresa donde exista un sistema de la calidad.

Por desgracia son pocas las empresas de la economía social que tengan un buen SIC operativo, aunque son muchas más las que tienen estudiado y dimensionado el SIC que les haría falta para una buena gestión de su información. Una vez más, la falta de tiempo, recursos o planificación a largo plazo hace que estos "proyectos de SIC" no lleguen a ser una realidad. Pero lamentablemente, la constitución de un SIC operativo integrado en un grupo empresarial de la economía social, es frecuentemente una herramienta todavía por desarrollar.

Así, y desde el punto de vista de la calidad, un grupo empresarial genera mucha información que resulta o pudiera resultar interesante para su gestión coordinada. Enumeremos posibles fuentes de información que deberían ser la entrada a un SIC integrado en un grupo: los registros de la calidad, todos los exigidos por la normativa ISO-9000 si las empresas están certificadas, más los que las empresas consideren oportunos siguiendo los criterios vistos anteriormente de gestión conjunta de los registros; informaciones de estudios de mercado, buzones de sugerencia de los empleados o de los clientes, la actividad de los círculos de calidad y de los equipos de mejora de la calidad, la integración a nivel de grupo de la información proporcionada por los vendedores o distribuidores.

Una vez más resulta interesante insistir en la necesidad de plantearse desde el grupo empresarial considerado en su conjunto, qué información va a resultar útil para nuestro sistema de la calidad conjunto. Aquí también ocurre que cualquier información de entrada a un SIC es sospechosa de ser inútil y debe "demostrar" que merece ser almacenada y gestionada.

6.2. Diseño de un Sistema de Información para la Calidad en un grupo empresarial de la economía social

En este apartado comentaremos algunas ideas básicas a tener en cuenta para diseñar un SIC integrado en un grupo empresarial de la economía social. Es difícil dar ideas generales sobre la estructura de un SIC puesto que el SIC debe adaptarse a cada grupo. Consecuentemente, el SIC será utilizado de forma eficiente si los diversos agentes que lo componen se sienten a gusto con este sistema. Así pues, a la hora del diseño de un SIC deberíamos, como siempre, saber entender las necesidades del grupo en cuestión entendido como conjunto, pero también el de cada una de sus empresas, e intentar diseñar una herramienta que se adapte a todas las necesidades y sea consecuente con los recursos disponibles.

En ese sentido, las posibilidades de las tecnologías de la información, favorecen la simplificación de la complejidad en la gestión conjunta, pero al mismo tiempo obliga a que en el propio SIC dispongamos de todos aquellos recursos que nos permitan extraer toda la información latente en nuestros registros. Desde tratamiento de textos, programas de estadística (no olvidemos que podemos realizar SPC, diseño de experimentos, inferencia, regresión, análisis de fiabilidad,...), programas de presentación, programas para el tratamiento de base de datos, etc, sin olvidar los recursos humanos con la formación adecuada, algo que frecuentemente sólo puede implementarse a nivel de grupo.

Las salidas de SIC deben estar claramente especificadas para saber nuestras necesidades de hardware y software más la programación adicional necesaria en el SIC (programas específicos siempre van a ser necesarios si nuestro SIC está particularizado).

Uno de los puntos más conflictivos a la hora de gestionar el SIC, se presenta a la hora de plantearnos si toda la información estará disponible para cualquier empresa del grupo o si habrá información clasificada dentro del grupo.

Los tipos de salida variarán desde la consulta tal cual, como por ejemplo historial de revisiones de diseño del producto, historial de proveedores , ...hasta informes completos muy elaborados que indique la situación actual del grupo empresarial como conjunto, y la situación de cada empresa respecto a la media del grupo. Estos informes pueden ser, entre otros: costes de calidad para un periodo dado, resultados de las auditorías de calidad internas o externas, estudios de capacidad, seguimiento de las acciones correctoras y preventivas, causas más importantes de un problema (gráficos de Pareto, histogramas,...)

6.3 Un sistema motivador: los círculos de calidad conjuntos

Uno de los elementos que caracterizaron los sistemas de gestión de la calidad en el Japón de la posguerra, fue el de comprender la importancia de integrar a los proveedores en el conjunto de la gestión de la calidad, hasta derivar en el modelo "just in time", que aunque de inspiración norteamericana⁵, fue desarrollado por la industria japonesa.

De esta forma, la estructura empresarial del keiretsu, en la que las firmas proveedoras pertenecían al mismo grupo que la matriz, favorecía la aplicación de estrategias conjuntas de gestión de la calidad, puesto que pertenecer al mismo conglomerado industrial facilitaba el intercambio de información, porque en realidad seguía permaneciendo dentro del grupo industrial o keiretsu. En este sentido, algunos autores (Fernandez, 2000) han apuntado algunas similitudes entre los keiretsus y los grupos empresariales de la economía social. Consecuentemente, una estrategia de gestión conjunta de la gestión de la calidad debería ser prioritaria dentro de estos grupos, especialmente cuando, en muchos casos, surgen como integración vertical a lo largo de la cadena de valor.

5.- El "just in time" fue de inspiración norteamericana, puesto que los japoneses de Toyota se basaron en el sistema de abastecimiento de los supermercados americanos por parte de sus proveedores.

Es en ese sentido, en el que los círculos de calidad ínter empresa dentro de un grupo de la economía social, deberían considerarse como una de las herramientas básicas a la hora de mejorar las interrelaciones.

Al mismo tiempo, cabe destacar, el hecho de que existe una cierta concordancia entre la estrategia de consenso propia de los círculos de calidad, y el espíritu asambleario de las cooperativas. En ese sentido, el consenso, verdadero elemento fundacional de las relaciones dentro de la sociedad japonesa, que alcanzaba hasta la institución familiar, resultó ser es una de las piezas fundamentales del éxito de los círculos de calidad en los que se basó el "toyotismo". Es cierto que el cuestionamiento de los procesos bajo la fórmula del consenso requería mucho más tiempo que la simple aceptación del trabajador de la tradición fordista, pero lograba la implicación de todos los trabajadores, potenciaba la cohesión del grupo y fomentaba la armonía, priorizando los resultados a medio y largo plazo frente al momento inmediato, en un proceso de mejora constante. Es en ese sentido en el que existe una similitud con el proceso de toma de decisiones de las empresas de la economía social, en las que otra forma de hacer es implementada.

Asimismo, el espíritu cooperativo reconoce que el trabajador desea "participar" en el trabajo y que, además, esto es beneficioso tanto para él como para la propia empresa, pues puede contribuir a aumentar su calidad, al tiempo que asume el hecho de que el trabajador no es una pieza intercambiable, sino que su opinión debe ser tenida en cuenta, puesto que su experiencia es importante. Esto constituye una de las bases de la gestión de la calidad, puesto que facilita la dispersión de la información, tanto desde la empresa a los trabajadores, como de los trabajadores hacia la empresa. Consecuentemente, uno de los procedimientos estándar de la motivación de los trabajadores, es la implantación de los círculos de calidad.

En muchas ocasiones, las empresas de la economía social, gracias a su buen clima laboral y a su idiosincrasia corporativa, actúan de manera inconsciente regidos por la filosofía de los círculos de calidad, o los tienen implantados en las empresas, pero es menos frecuente que se utilice como herramienta de gestión ínter empresarial dentro del grupo.

En ese sentido, si una de las ventajas de los círculos de calidad, es que debido a que en ellos participan trabajadores de todas las áreas de las empresas, se rompen las rigideces departamentales, esa misma ventaja puede ser exportada al ámbito grupal, en el sentido en el que si participan en los círculos de calidad trabajadores de las diversas empresas que forman el grupo, se aminoran las rigideces de la división en empresas dentro del grupo, fomentándose el trabajo conjunto y la dispersión de la información.

Consecuentemente, dadas las dificultades y las reticencias a la coordinación intragrupo, debería comenzarse con un círculo piloto, como paso previo dentro de una fase inicial, ya que el efecto "demos-

tración” es importante para su implantación generalizada, principalmente si tenemos en cuenta que, lo que ya resulta difícil a nivel empresarial, se hace más complejo al elevarlo al nivel grupal, especialmente si tenemos en cuenta la inevitable existencia de fuertes asimetrías en cuanto al peso de cada unidad dentro del grupo.

En ese sentido, y dado que cada círculo debería estar compuesto por entre seis y once personas, además de un jefe de círculo, una de las posibles estrategias sería la de constituir círculos departamentales ínter empresariales, puesto que la combinación de una estrategia interdepartamental e ínter empresa, desembocaría en una complejidad que entorpecería la eficiencia de los círculos de calidad. Consecuentemente, y dado que existirían varios círculos de calidad en el mismo grupo empresarial, se debe crear la figura de coordinación de los círculos para el grupo, que tendría la doble misión de ser intermediario entre los jefes de los círculos y las diferentes empresas implicadas en la estrategia conjunta de gestión de la calidad.

Evidentemente, a la hora de trabajar dentro de esta estructura compartida de círculos de calidad, el inventario de problemas o mejoras debería realizarse de forma conjunta dentro del grupo.

Asimismo, la priorización de los problemas y mejoras de la calidad, debería ser realizado a nivel conjunto.

Al mismo tiempo, en un grupo empresarial de la economía social, en el que gran parte de las empresas que lo componen comparten la misma actividad, como es el caso de las cooperativas de segundo grado, el control de los resultados de las acciones propuestas por los diferentes círculos de calidad, debería realizarse de forma comparativa, estudiándose así las posibles desviaciones producidas en las diferentes empresas. Asimismo, la adopción definitiva de cada solución, debería ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferentes idiosincrasias intragrupalas.

La estrategia participativa de los círculos de calidad, se ha transferido en ocasiones a los llamados grupos de mejora, que, bajo la misma estructura funcional, se crean con el objeto de afrontar contingencias que afectan a la calidad. De una manera similar, los grupos de intervención, surgen ante problemas puntuales cuya gravedad o trascendencia requieren una intervención de carácter urgente. En ambos casos, y siguiendo con la filosofía de la búsqueda de interrelaciones, estos grupos deberían constituirse de forma ínter-empresa. Asimismo, y dada la creciente incertidumbre y volatilidad de los mercados, ambas herramientas parecen ganar terreno a la hora de instrumentar la flexibilidad grupal y la capacidad de respuesta, frente al largo plazo de los tradicionales círculos de calidad, que no deben ser desdeñados.

Conclusión

Las facilidades ofrecidas por las tecnologías de la información, posibilitan la existencia de una transición desde los clusters concentrados en el territorio, hacia los clusters dispersos, o lo que es lo mismo, hacia la constitución de estrategias de cooperación reticular en grupos que ya no comparten el territorio, puesto que las posibilidades de trabajar en red, hacen de la proximidad física una ventaja competitiva menor, frente a las sinergias producidas por la proximidad sectorial o la integración vertical, la internacionalización o las economías de escala, así como la potenciación de las actividades en la cadena de valor. Consecuentemente, podríamos hablar de una transición desde las economías de aglomeración a las economías de ámbito.

Asimismo, la cooperación dentro de los grupos empresariales de la economía social, cobra mayor importancia a medida que crece la volatilidad y la incertidumbre empresarial.

De esta forma, la gestión de la calidad debería constituirse como una de las herramientas a gestionar conjuntamente dentro del grupo, favoreciendo la dispersión horizontal y vertical de la información.

Dentro de esta estrategia, hay una serie de herramientas de gestión de la calidad que deberían ser gestionadas conjuntamente dentro del grupo, como son: el Benchmarking en los grupos empresariales de la economía social a partir de modelos de autoevaluación de la gestión de la calidad; la coordinación intragrupo de los registros de la calidad a implantar en las empresas, para el diseño de un Sistema de Información para la Calidad conjunto; finalmente, los círculos de calidad inter empresa dentro de un grupo de la economía social, deberían considerarse como una de las herramientas básicas a la hora de mejorar las interrelaciones.

Bibliografía

- ALMARAZ, J. (1996): "Niklas Luhmann. Antes de la autopoiesis". En Pérez-Agote y Sánchez de la Yncera (editores): *Complejidad y teoría social*, Madrid. CIS.
- BAREA, J. JULIA, J.F. y MONZÓN, J.L. (2000): "Grupos empresariales: la economía social ante los desafíos del mercado". En Barea, J. Juliá, J.F. y Monzón, J.L.: *Grupos empresariales de la economía social en España*, CIRIEC. Valencia.
- CASTELLS, M. (2000): *La era de la información. La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CHAVES, R (2000): "Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la experiencia española". En Barea, J. Juliá, J.F. y Monzón, J.L.: *Grupos empresariales de la economía social en España*. CIRIEC-España, Valencia
- CHOPIN, J. (1994): "Total Quality in Public Service", *Management Development Review*, Vol. 7, No.3, pp. 37-40.
- DALRYMPLE, J., EDGEMAN, R.L., FINSTER, M., GUERRERO-CUSUMANO, J., HENSLER, D.A. and PARR, W.C. (1999): "Next-generation quality management: multinational, multidisciplinary and performance-focused", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 3, pp. 138-141.
- DEAN, M.B. and HELMS, M.M. (1996): "The implementation of total quality management into public sector agencies: a case study of the Tennessee Valley Authority", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 50-64.
- DEWHURST, F., MARTINEZ-LORENTE, A.R. and DALE, B.G. (1999): "TQM in public organisations: an examination of the issues", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No. 4, pp. 265-274.
- DIRLIK, A. (1996): "The Global in the Local". In *Global/Local: Cultural production and the transnational imaginary*, Wilson, R and Dissanayake, W, eds., Durkham: Duke University Press.
- FERNANDEZ, Z. (2000): "Introducción a los grupos". En Barea, J. Juliá, J.F. y Monzón, J.L.: *Grupos empresariales de la economía social en España*, CIRIEC-España, Valencia
- HABERMAS, J (1986): *La reconstrucción del materialismo histórico*. Editorial Taurus, Madrid.
- HILL, N y ALEXANDER, J. (2001): *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Ed. AENOR, Madrid.
- JURAN y GRZYNA (1980): *Quality Planning and Analysis*, McGraw Hill.
- LLUCH, E. (2000): *La vía valenciana*, Editorial Affers, Catarroja

- LUHMANN, N. (1971): "Modrene Systemtheorien als Form gesamtgesellschaftlicher Analyse". In Habermas, J. and Luhmann, N. *Theorie der Gesellschaft order Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?*, Francfort.
- ROBERTSON, R. (1992): *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London, Sage.
- Sinha, M.N. (1999): "Gaining perspectives: the future of TQM in public sectors", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 6, pp. 414-419.
- VIDAL, M. y LLOPIS, R (2000): *Sayonara Japón. Adiós al antiguo Japón*. Ediciones Hiperión, Madrid.
- VINTEN, G. (1998), "Putting ethics into quality", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 2, pp. 89-94.
- WALKER, D.H.T. and KENIGER, M. (2002): "Quality management in construction: an innovative advance using project alliancing in Australia", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 5, pp. 307-317.
- WILSON, R and DISSANAYAKE, W. (1996): *Global/Local: Cultural production and the transnational imaginary*, Durham, Duke University Press.
- YBARRA, J. A. (1998): "Desarrollo local. Una perspectiva valenciana". *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*. Número 25. Cuarto Trimestre.
- YOSHIMORI, M. (1997): "¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente", *Harvard Bussines Review*, nº 77.