

**SIGESPAÑA 2013**

Estudio sobre sistemas, herramientas  
y modelos de gestión de España.



# INFORME GLOBAL SIGESPAÑA 2013

Estudio sobre sistemas,  
herramientas y modelos  
de gestión en España



# Índice del informe

- Presentación del informe.
- Metodología utilizada.
- Datos técnicos del estudio.
- Principales resultados obtenidos.
- Organización de la implantación .
- Conclusiones por territorios.
- Conclusiones sobre nuestros socios.
- Agradecimientos y sugerencias.

Este documento se publica bajo licencia *Creative Commons* del tipo:



**Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):** No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

La licencia completa puede consultarse en: [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/).



## Presentación del informe

La Asociación Española para la Calidad tiene el objetivo de contribuir al fomento de la Calidad en las organizaciones para impulsar su competitividad. Por ello dedicamos parte de nuestra actividad a realizar estudios con los que determinamos los datos más relevantes en lo que denominamos territorio extendido de la **calidad** que incluye también **medio ambiente, seguridad y salud, innovación y responsabilidad social**. Este tipo de estudios nos permite identificar las tendencias de la Calidad y ofrecerlas a las organizaciones para que puedan evaluar su situación con respecto al entorno.

Un ejemplo de ello es el lanzamiento, a finales de 2012, del Estudio SIGESPAÑA, sobre sistemas, herramientas y modelos de gestión en España cuyo informe global tienen ante sus ojos.

El objetivo principal de este estudio es analizar el grado de utilización de los distintos sistemas de gestión, modelos y herramientas dentro de las organizaciones españolas y, sobre todo, la relación entre su uso y los resultados en cada organización.

Como objetivos específicos de SIGESPAÑA podemos destacar la intención de conocer qué sistemas, herramientas y modelos de gestión son los más populares y las tendencias de uso en las empresas españolas y la posibilidad de identificar las principales motivaciones para implantar estos sistemas así como las dificultades que han encontrado las organizaciones en el camino de la implantación.

Este informe global es la culminación del estudio, en el que han participado organizaciones españolas de todos los sectores y tamaños, y se añade a los informes individuales que ya se han enviado a cada una de dichas organizaciones, así como a los informes de los Comités que han participado.



# Metodología del estudio

El cuestionario se ha estructurado en 3 grandes bloques.

El **primero** recoge la información sobre la utilización que las organizaciones hacen de los distintos sistemas, modelos y herramientas de gestión que existen en el mercado. Se analizan los siguientes territorios:

- Gestión de la calidad.
- Gestión ambiental.
- Gestión de la innovación.
- Gestión de la responsabilidad social.
- Gestión de la seguridad.
- Otros ámbitos de gestión, tales con la prevención de riesgos, tecnologías de la información.
- Utilización de herramientas tales como 6 Sigma, Lean, Coaching, entre otras.

El **segundo bloque** se refiere a los niveles de utilización de estos sistemas, modelos y/o herramientas. Se han analizado cuestiones tales como: objetivos de la implantación, grado de implantación de la gestión por procesos, grado de integración de sistemas de gestión, medios utilizados para la implantación y mantenimiento de los mismos o principales dificultades encontradas.

En el **tercer bloque** se analiza la evolución de los resultados de la organización en los últimos años, no solo en referencia a la cuenta de resultados, sino además resultados en clientes, en ventas, en las personas, en los costes de los procesos y por supuesto, económicos.



# Datos técnicos del estudio

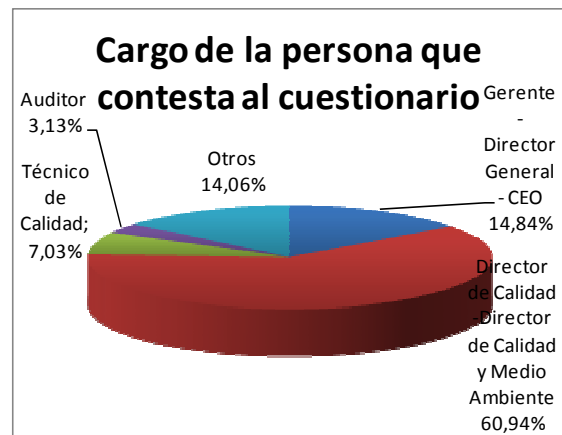
Periodo de realización: diciembre 2012- febrero 2013.

Grado de participación: contestado por 128 organizaciones españolas.

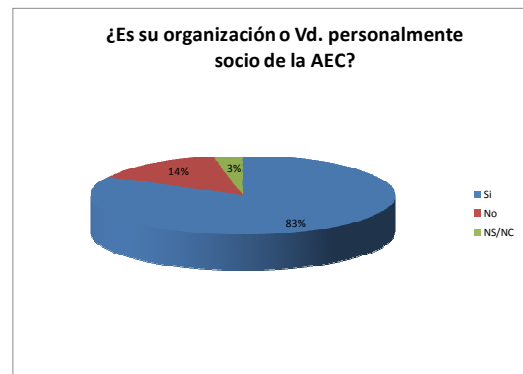
- Participación homogénea de organizaciones de todos los tamaños.
  - 57% de las organizaciones son de menos de 250 empleados.
  - 43% de las organizaciones son de más de 250 empleados.
- Participación por sectores: No ha habido un sector representado de forma más significativa en el cuestionario.
- Participación de organizaciones de todas las Comunidades Autónomas.

Cargo de la persona que respondió al cuestionario:

- Director de calidad y/o Medioambiente 60,94%.
- Director- Gerente – Ceo: 14,84%.
- Técnico de Calidad: 7,03%.
- Auditor: 3,13%.
- Otros: 14,06%.



Empresas socio AEC que han respondido: 83%.



# Principales resultados obtenidos (I)

## Sistemas

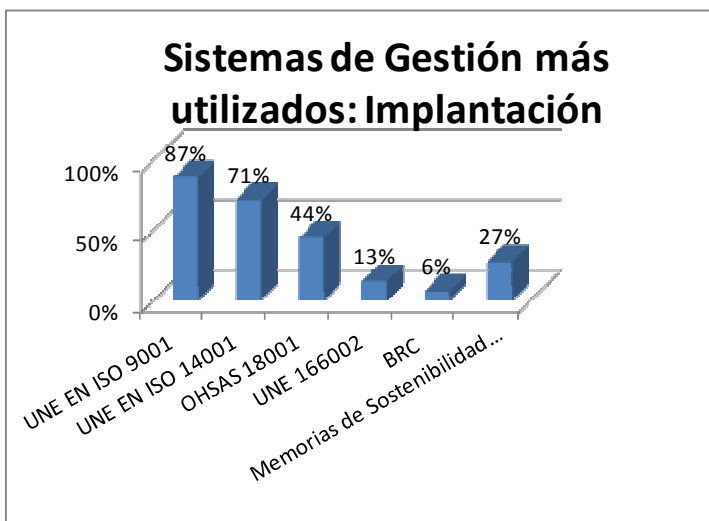
Como era de esperar, el **sistema de gestión más utilizado** es el de **calidad**, implantado según la norma **UNE-EN ISO 9001:2008** en 110 de las organizaciones encuestadas y certificado en un 87% de las mismas. Además destaca por ser un sistema maduro pues el 83% de las entidades disponen de él desde hace más de 5 años.

El siguiente sistema más popular es el de **gestión ambiental** según la norma **ISO 14001:2004**, implantado en 90 de las organizaciones encuestadas y con un porcentaje de certificación del 91%. También destaca por su madurez, con una implantación superior a cinco años en el 65%.

El sistema OHSAS 18001 se implanta en el 44% de las organizaciones participantes, posicionándose como tercer sistema de gestión más utilizado.

Las incorporaciones de sistemas más recientes se producen en el ámbito de la innovación. Destacan las empresas con un tamaño de 250 a 1000 trabajadores con datos que revelan un 26% de implantación de la norma UNE 166002 relativa a sistemas de gestión de la I+D+i en los últimos tres años y un 19% para la UNE 166001, relativa a proyectos de I+D+i.

En cuanto a los **sistemas más certificados** el estudio revela que **BRC**, de seguridad alimentaria se certifica siempre que es implantado, seguido de **ISO 9001 e ISO 14001** con los datos ya aportados en el primer párrafo.



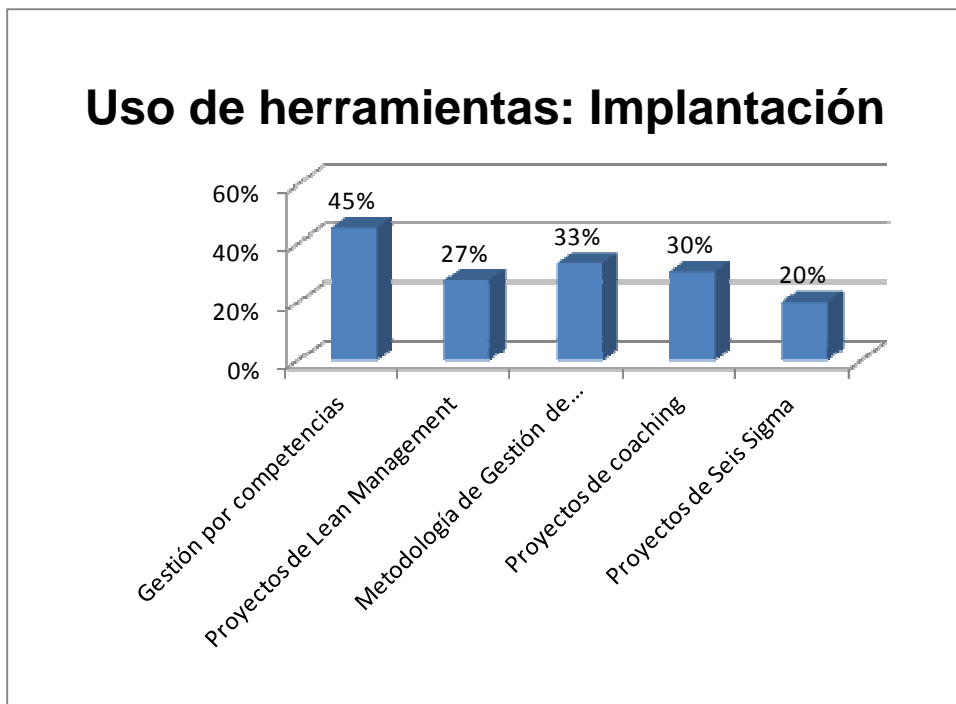
“La gestión de la calidad sigue de moda”

# Principales resultados obtenidos (II)

## Herramientas

Además de los sistemas o modelos, el estudio SIGESPAÑA ha contemplado el análisis de la utilización de herramientas para potenciar la mejora.

En cuanto a las **herramientas más empleadas**, cabe señalar la **gestión por competencias**, utilizada por un 45 % de los encuestados, y las **metodologías de gestión de proyectos** (tipo PM-BOK), con un uso del 33%.



La tendencia se repite tanto en PYMES como en organizaciones más grandes. Éstas últimas destacan el uso de otras herramientas como Lean con un porcentaje de uso del 30% en empresas desde 50 trabajadores hasta 1000 o proyectos de coaching con un porcentaje de uso del 38% y un crecimiento del 23% en organizaciones desde 250 trabajadores hasta 1000.



# Principales resultados obtenidos (III)

## Integración

La **integración de sistemas** se consolida con casi un **75% de utilización**: los datos indican que un 44% de los encuestados integra tres o más sistemas y un 30% integra dos sistemas de los mencionados anteriormente. Además, las organizaciones con dos o más sistemas integrados obtienen una mejor evolución de sus costes productivos, en un 42% de los casos éstos disminuyen.

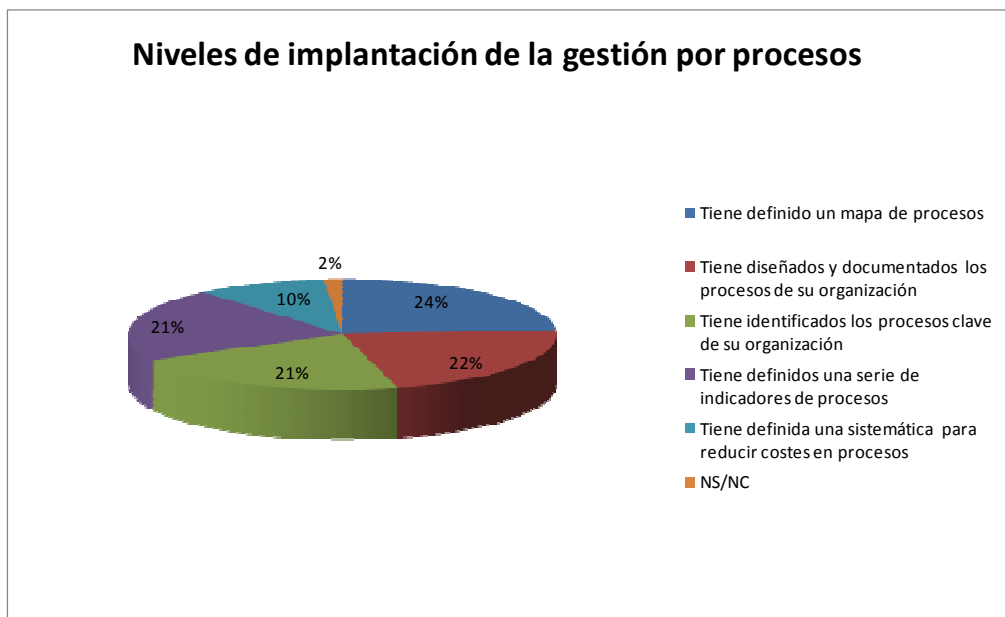


“Sólo tres de cada diez entidades aplican herramientas de reducción de costes en sus procesos”

## Gestión por procesos

Relevante es también la información recabada en cuanto a la madurez de la gestión por procesos:

- Un **75% de las organizaciones** tiene definido su mapa de procesos, ha diseñado y documentado los procesos de su organización, y ha definido sus indicadores de procesos.
- El reto de las entidades ahora es definir una sistemática para reducir costes en procesos pues sólo lo llevan a cabo el 34% del total.





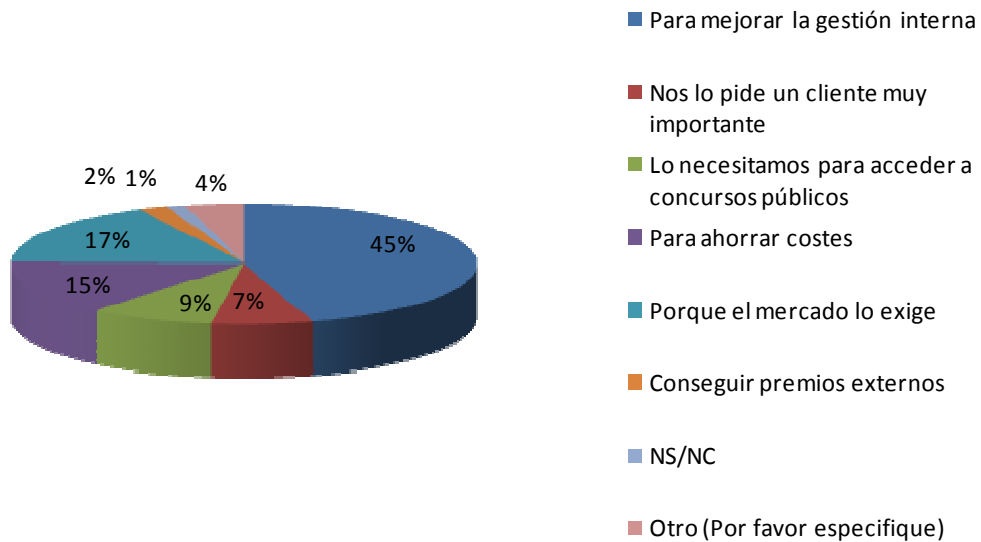
# Organización de la implantación (I)

## Razones para la implantación

La implantación de los sistemas, modelos o herramientas en las diferentes organizaciones viene motivada por diversos aspectos. El **motivo principal** para implantar es el de **mejorar la gestión interna** de la organización, 94% encuestados están convencidos de ello.

Otra de las grandes razones para contar con un sistema, herramienta o modelo es porque el mercado o un cliente en concreto lo exige, 24% de las organizaciones participantes eligen esta opción.

## Objetivos de la implantación de los modelos, sistemas o herramientas



## Organización de la implantación (II)

### Forma de implantación de los sistemas

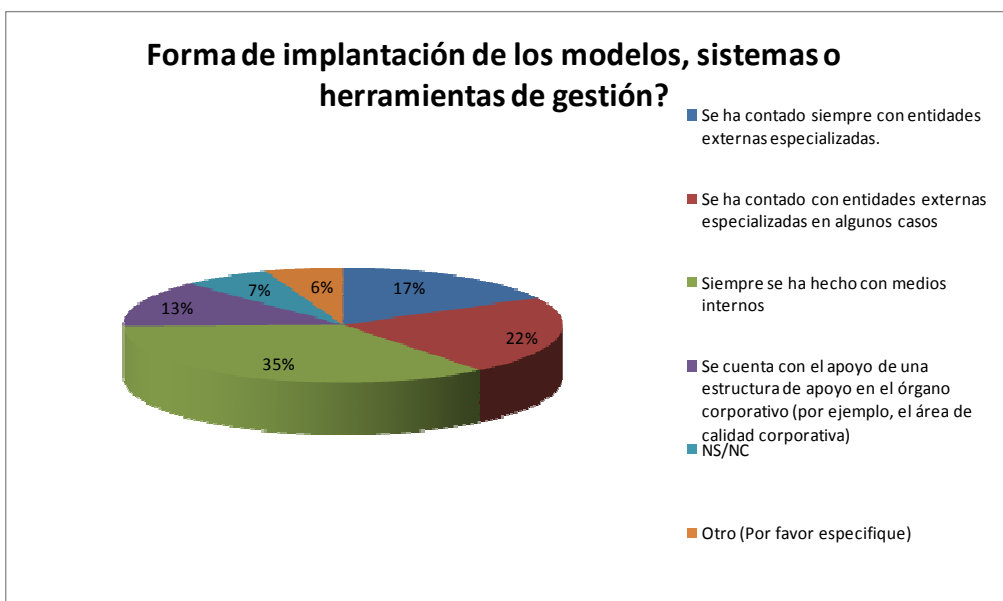
La manera más extendida de implantación es aquella que se realiza con **medios internos** como indican un 35% de las organizaciones, con lo que se consigue que el conocimiento y la experiencia se quede en la casa.

Cabe destacar que un 87,5% de las entidades que escogen este modo de implantación lo hacen con un **departamento específico** dentro de su organigrama, y de éstas, un 49% cuenta con más de cinco personas en dicho departamento.

Un 22% de las organizaciones indica haber necesitado la colaboración de entidades externas especializadas bien para todo, o para parte de un proceso.

Un 17% señala haber realizado la totalidad de las implantaciones a través de una empresa externa especializada.

Además, la utilización de los sistemas se extiende a todas las sedes de las entidades en el 73% de los casos y el 12% de los casos asegura estar en proceso de implantarlos en todas sus ubicaciones.

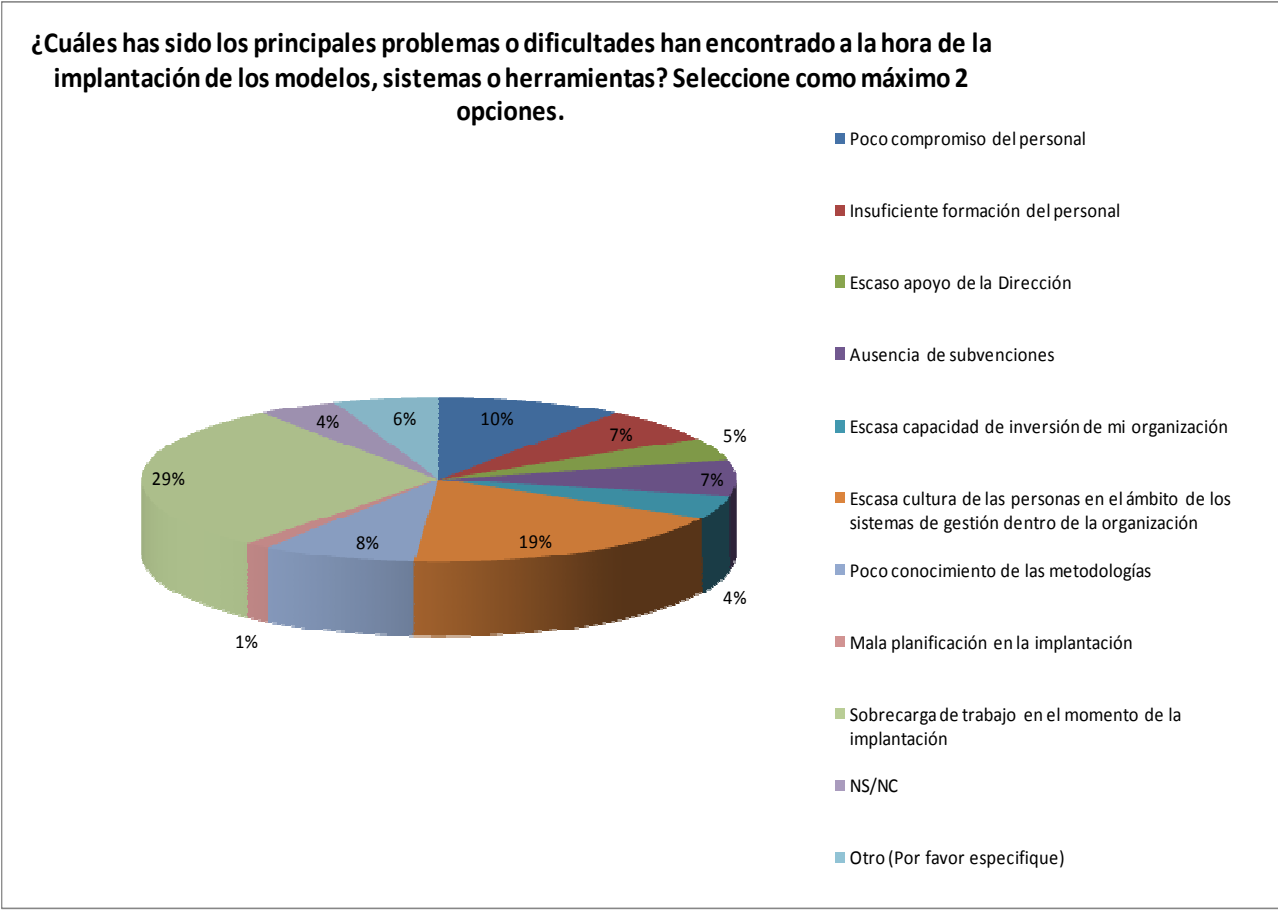


# Organización de la implantación (III)

## Dificultades para la implantación

Por todos es conocido que, a pesar de que los sistemas, herramientas y modelos están concebidos para mejorar continuamente y optimizar la gestión dentro de las organizaciones, su implantación no está libre de obstáculos.

El estudio SIGESPAÑA ha considerado dedicar un apartado a este tema obteniendo los siguientes datos:





## Organización de la implantación (IV)

Según indican el 30% de las entidades participantes la **principal dificultad** para la implantación reside en la **mala organización** del trabajo. La escasa cultura en el ámbito de los sistemas de gestión también se presenta como un gran inconveniente, dificultando la implantación en un 19 % de las organizaciones encuestadas. Seguida por el poco compromiso del personal (10%) y por el poco conocimiento de las metodologías (8%).

Aspectos tan importantes a priori como que la Dirección no apoye la implantación, sólo son valorados como factor relevante por el 5% de los encuestados.

Una buena organización del proyecto de implantación, acompañada de la formación y sensibilización de las personas en la organización son factores que nos van a ayudar a reducir las dificultades en el proceso de implantación.

**“Éxito en la implantación de sistemas =  
organización + formación + sensibilización”**



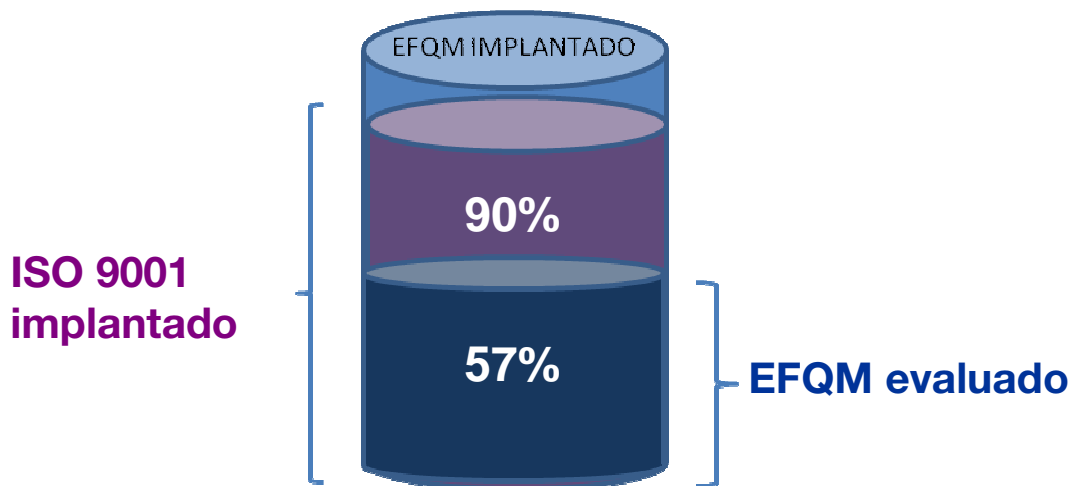
# Conclusiones por territorios

## Calidad

Considerando otros modelos o sistemas de gestión de la calidad, podemos observar que el **segundo** más popular es el modelo **EFQM**, utilizado por un 31% de las organizaciones, aunque solo un 57% de ellas ha decidido evaluar externamente su aplicación.

Gracias a la compatibilidad de EFQM e ISO 9001, podemos señalar que el 90% de las organizaciones que apuestan por EFQM, habían apostado previamente por implantar la norma ISO 9001.

Sistemas de gestión de la calidad sectoriales como las normas de la familia EN 9100 aeronáuticas o el esquema PECAL AQAP del sector Defensa tienen una utilidad mucho más restringida obviamente a los proveedores de ambos sectores. Sin embargo, **todas las organizaciones** que deciden implantar un sistema EN 9100 o PECAL finalmente deciden alcanzar la certificación necesaria para poder trabajar en estos mercados.





# Conclusiones por territorios

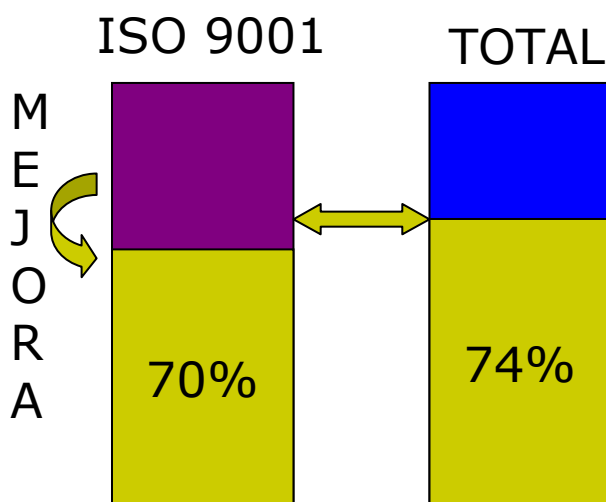
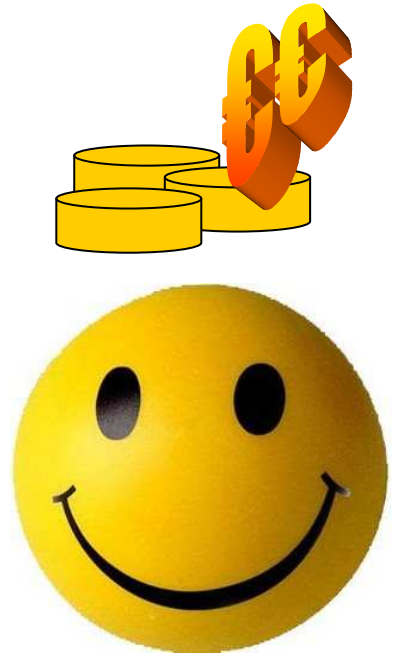
## Calidad y Resultados

Si analizamos la relación entre la utilización de los sistemas de gestión de la calidad y los resultados obtenidos por las organizaciones podemos destacar una serie cuestiones relevantes:

El 32% de las empresas que cuentan con un Sistema de **Gestión de la Calidad ISO 9001 (SGC, en adelante)** indican que sus **cuentas de resultados** han aumentado en los últimos tres años y un 25%, que al menos, se han mantenido estables.

Casi el 98% de ellas afirman que la **satisfacción de sus clientes** se mantiene y en el 44% de los casos van en aumento.

Además, el 88% de las organizaciones que cuentan con un SGC consideran que más del 20% de sus clientes están **fidelizados**.



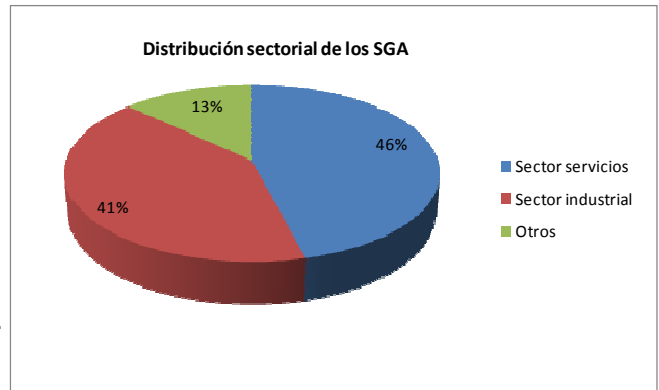
El 70% de las organizaciones que disponen de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, indican que realizan anualmente proyectos de **mejora** de forma sistemática. Se trata de un valor muy alto pues el dato para toda la población participante es del 74%.



# Conclusiones por territorios

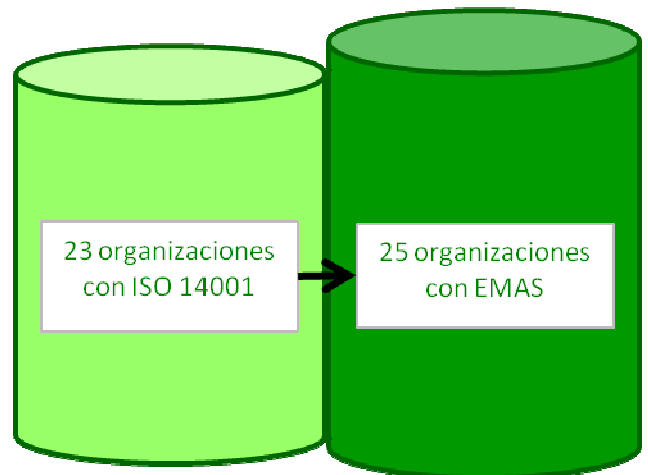
## Medio ambiente

Parece lógico pensar que los **sistemas de gestión ambiental** (SGA, en adelante) son una herramienta más orientada al sector industrial que al sector servicios. Sin embargo, los porcentajes revelan un uso mayor en este último. De las 90 organizaciones que disponen de un SGA implantado, el 41% pertenece al sector industrial, mientras que el 46% pertenece al sector servicios.



El Reglamento Europeo **EMAS** se sitúa como **segundo modelo más utilizado** para la gestión ambiental. 25 organizaciones del total de la muestra indican que están adheridos a este Reglamento Europeo voluntario. Esto supone un 20% de la población. Además, podemos evidenciar que la ISO 14001 es el paso previo de las entidades interesadas en la implantación de EMAS. De las 25 organizaciones que cuentan con EMAS, utilizan además ISO 14001 (92%).

**Las empresas que optan por EMAS, apuestan previamente por ISO 14001**



Sin embargo, si analizamos cuantos de los que disponen de ISO 14001 optan después por EMAS, los datos no indican tanta compatibilidad. De las 90 organizaciones con ISO 14001 implantada, solo un 25% implanta EMAS.

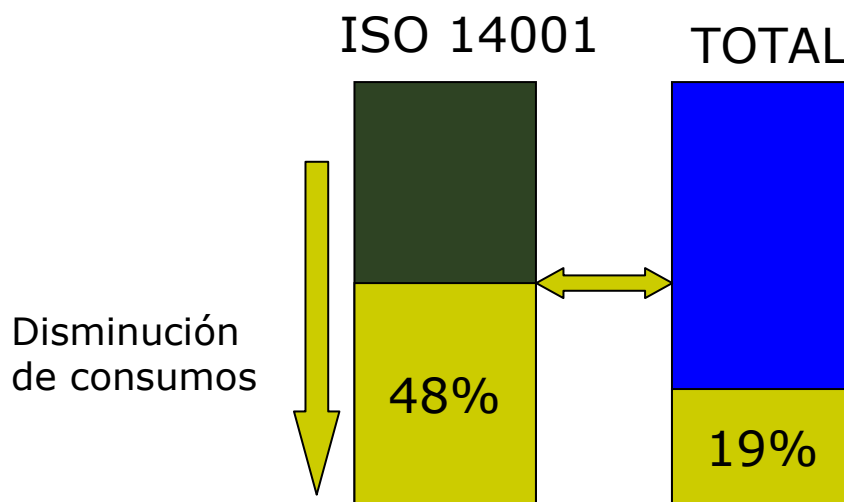
La implantación de la norma ISO 50001 de sistemas de gestión energético se está produciendo lentamente. Sólo 7 organizaciones utilizan este sistema actualmente.



# Conclusiones por territorios

## Medio Ambiente y Resultados

Las empresas con **Sistemas de Gestión Ambiental** ayudan a las organizaciones a una mayor **reducción de sus consumos energéticos**. Un 48% de las organizaciones con SGA han reducido sus niveles de consumo frente a sólo un 19% cuando se analiza la información aportada por toda la población participante en el estudio.



“Los Sistemas de Gestión Ambiental son claves en el ahorro energético”



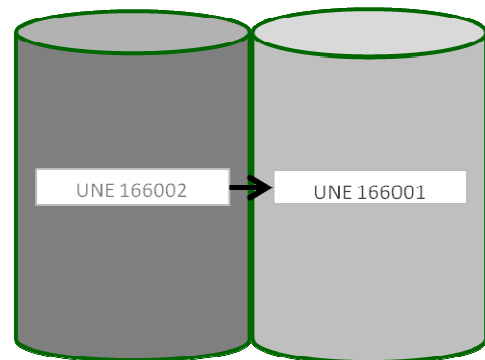


# Conclusiones por territorios

## Innovación

Los sistemas de gestión de la innovación UNE 166002 se implantan en el 23% de las organizaciones participantes. El 100% de ellas, a su vez, realiza proyectos de I+D+i bajo las directrices de la norma UNE 166001. Es decir, se revela que los sistemas de gestión de la innovación son la primera piedra para articular proyectos que posteriormente se puedan utilizar como vías de financiación de la innovación.

Sistemas de gestión de innovación impulsan la documentación de proyectos de innovación



## Innovación y Resultados

Además, en los últimos 3 años, más del 70% de las organizaciones que utilizan UNE 166002 se han incorporado a vender en **nuevos mercados**. Este hecho posiciona los sistemas de gestión de la innovación como herramienta a tal fin.

Las organizaciones innovadoras apuestan por la **participación de sus trabajadores en la mejora** de la gestión. Más del 70% de ellas indican que han llevado mejoras gracias a las aportaciones de su capital humano.

**“Sistematizar la innovación, la mejor forma de obtener resultados”.**



## Conclusiones por territorios

### Responsabilidad Social Estratégica (RSE)

La forma **más popular** de llevar a cabo la RSE en la organizaciones es la realización de **Memorias de Sostenibilidad GRI** (Global Reporting Initiative) con un 27% de utilización en el total de las organizaciones.

El resto de sistemas (IQNet, SGE 21, SA 8000) se implantan en porcentajes poco representativos.

La comunicación con las partes interesadas mediante Memoria de Sostenibilidad es más frecuente en las organizaciones de más de 250 trabajadores con un 40% de uso por tan solo un 16% en el caso de las PYMES.

### RSE y resultados

La RSE destaca como una vía para la **satisfacción de los clientes**, un 55% de las organizaciones que la implantan indican que dicha satisfacción ha aumentado en los últimos tres años.

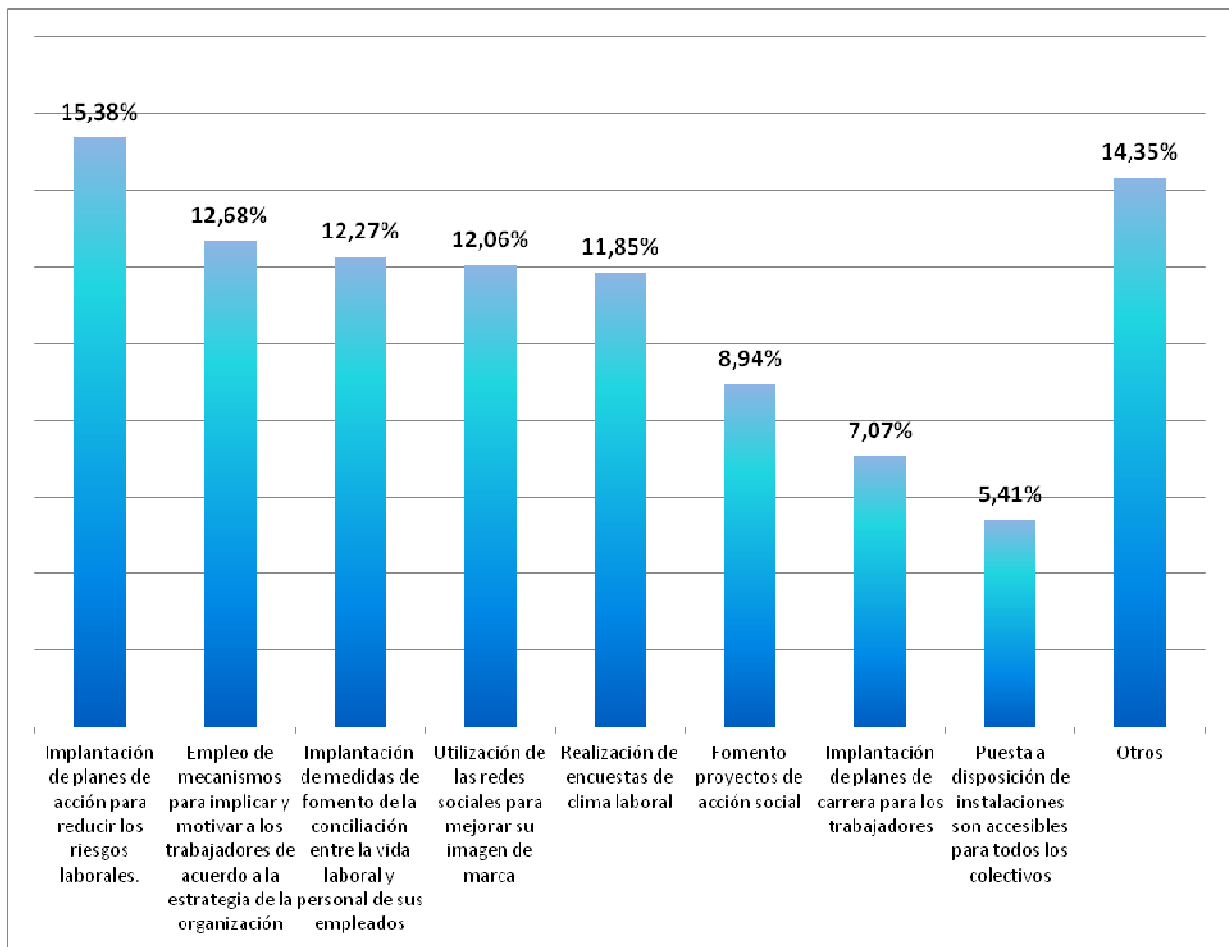
La RSE se hace realidad a través de una serie de medidas. La más popular es la utilización de planes de acción para reducir los riesgos laborales, con un 67% de implantación. Le sigue, con un 55%, la implantación de mecanismos de motivación, mecanismos de conciliación con un 53%, la utilización de redes sociales y la realización de encuestas de clima laboral, con un 53% y un 51% respectivamente.

“Las redes sociales y las encuestas de clima laboral cada vez son más valoradas como herramientas para ser socialmente responsables”



# Conclusiones por territorios

## Responsabilidad Social Estratégica (RSE)





## Conclusiones por territorios

### Seguridad y salud

El sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales según **OHSAS 18001** está implantado en el 44% de las organizaciones y en un 49% de ellas es un **sistema maduro**, con más de 5 años de vida.

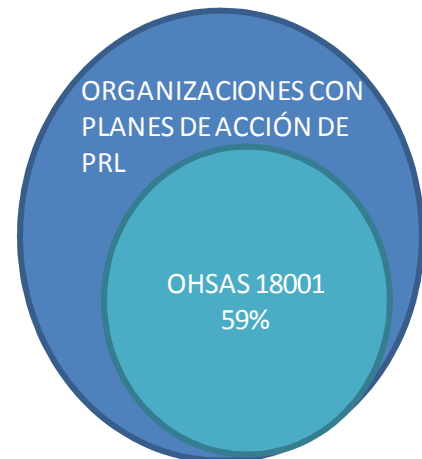
### Seguridad y salud, resultados

Los datos indican que implantar este tipo de sistemas está relacionado con una **mayor implicación de los trabajadores** a través del aumento de sus horas de formación, que se han incrementado en casi el 40% de las organizaciones que gestionan la seguridad y salud desde el enfoque OHSAS 18001.



Del total de organizaciones que indicaban llevar a cabo planes de acción para reducir los riesgos laborales mencionado en la página anterior, destaca que el 59% dispone de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales basado en **OHSAS 18001**. Por tanto, estos sistemas de gestión se revelan como una potente **herramienta para el apoyo a las acciones de responsabilidad social** de las organizaciones.

Una vez una organización decide implantar OHSAS en un centro de trabajo, este sistema se despliega a todos sus centros de trabajo, en el 64% de los casos.





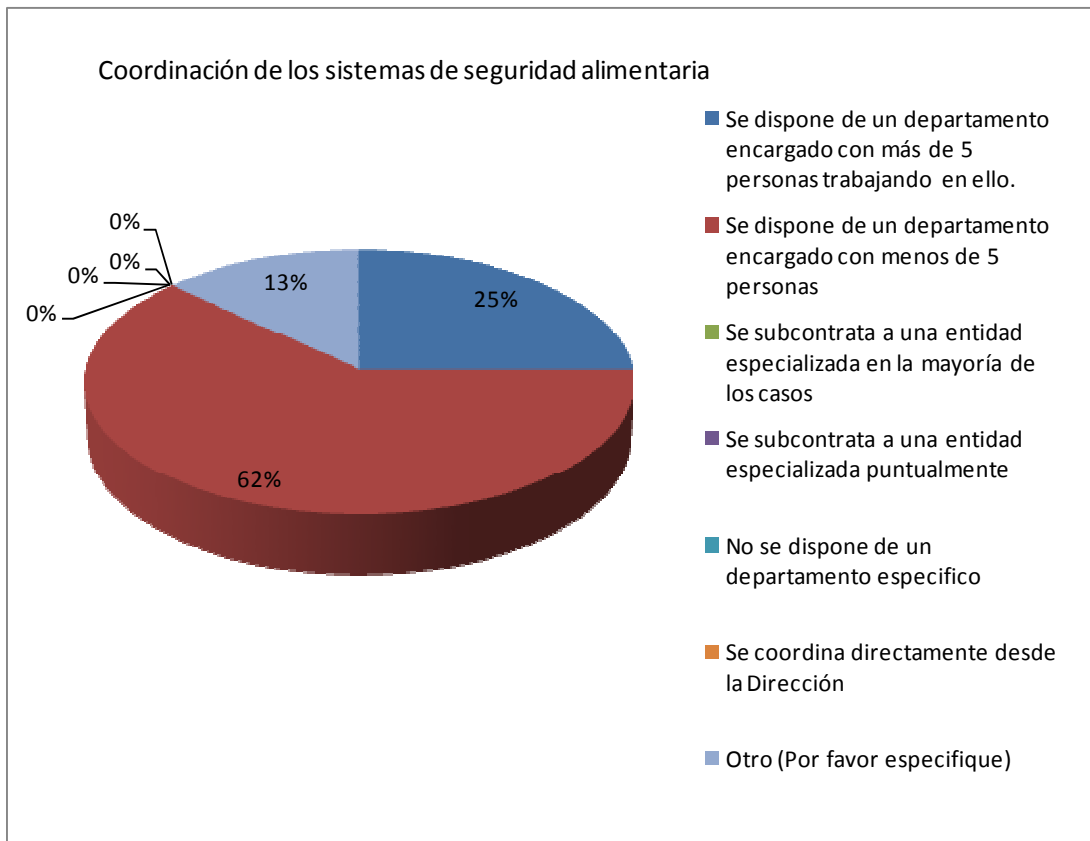
# Conclusiones por territorios

## Seguridad alimentaria

En el sector de alimentación es de vital importancia mantener la seguridad e inocuidad de los productos. Prueba de ello es que el **100% de las organizaciones del sector** que han participado en el estudio **implanta sistemas de gestión de la seguridad alimentaria**.

Destaca el uso de BRC (British Retail Consortium) que se implanta y certifica en el 75% del total.

La responsabilidad de estos modelos recae en departamentos propios encargados, como demuestra un 87% de los resultados del cuestionario.





# Conclusiones sobre nuestros socios

## Socios

En las primeras páginas de este informe, destacábamos la relevante participación (83%) de los socios AEC en el estudio.

Nuestros socios indican que los principales objetivos que les han movido hacia la implantación de sistemas y sus principales dificultades son las siguientes:

El principal objetivo perseguido con la implantación de sistemas es mejorar la **gestión interna** (91%). Por otro lado, el 74% de nuestros socios, destaca como principales dificultades para la implantación, una **mala dimensión** de la cantidad de trabajo a compatibilizar con la implantación y la escasa cultura de “gestión” en las organizaciones.

Desde el punto de vista del organigrama de las organizaciones asociadas; el 73% de ellas cuentan con un **departamento** encargado de la implantación, mantenimiento y mejora de los sistemas.

El 91% de nuestras organizaciones asociadas dispone de una sólida sistemática de **diseño de procesos** y su correspondiente mapa. Esta gestión por procesos les sirve como apoyo para la **integración de sistemas**. Más del 75% de las organizaciones asociadas disponen de dos o más sistemas de gestión integrados.

Desde el punto de vista de la **mejora de la gestión**, el 75% de las organizaciones asociadas disponen de un proceso estructurado que les aporta resultados tangibles en forma de proyectos de mejora.



## Agradecimientos y sugerencias

Desde la Asociación Española para la Calidad agradecemos a todas las entidades que han colaborado en este estudio SIGESPAÑA 2012 y esperamos poder contar de nuevo con su participación en futuras experiencias e iniciativas.

Aprovechamos la oportunidad para ofrecer a todos los lectores de estudio la posibilidad de aportar sugerencias o consultas en relación con este estudio y que incentiven nuestro espíritu de mejora.

Envíe sus comentarios o sugerencias a:

[cnic@aec.es](mailto:cnic@aec.es)

915 752 750