

# El Modelo EFQM de Excelencia como facilitador de la adopción de un proceso integrador de formación de la estrategia: un estudio de caso

Rosalía Aldraci Barbosa-Lavarda

Universidade Regional Integrada (Brasil) – robarla@alumni.uv.es

Teresa Canet-Giner

Universitat de València (España) – Teresa.Canet@uv.es

Francisco Balbastre-Benavent

Universitat de València (España) – Francisco.Balbastre@uv.es

**Resumen:** La adopción de una perspectiva integradora en el estudio del proceso de formación de la estrategia sugiere que la mejor forma que tienen las organizaciones de competir en los entornos actuales es mediante una estrategia aplicada a través de un proceso que combine elementos racionales y emergentes. Desde esta perspectiva, el objetivo central de nuestra investigación es intentar averiguar si la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia facilita la adopción de un proceso estratégico a la vez racional y emergente. Para llevar a cabo el análisis hemos utilizado el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV) con fines explicativos. De su análisis obtenemos como una de las conclusiones principales que el impacto de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en el proceso de formación de la estrategia de la APV es muy relevante, destacando el importante cambio que la aplicación del modelo va a generar en cuanto al carácter emergente del proceso de formación. Está previsto que el empowerment, la implicación y la participación, resulten afectados significativamente y de forma positiva a raíz de la aplicación del modelo.

**Palabras clave:** Excelencia Empresarial; Modelo EFQM; Formación de la estrategia; Estudio de casos.

---

# 1. Introducción

Los modelos de excelencia en la gestión, con carácter general, y el Modelo EFQM de Excelencia de forma particular, son herramientas estratégicas por naturaleza, pero su utilización no siempre ha respondido a criterios estratégicos. De ahí que hayan surgido muchas críticas a su utilidad y a los resultados que puede generar. En torno a esta temática, se ha generado un problema de investigación con una vertiente práctica muy clara, a saber, mostrar a las empresas que una herramienta ya conocida (el Modelo EFQM), y por muchas de ellas utilizada, tiene mucho más potencial estratégico (capacidad estratégica) del que las organizaciones perciben y explotan en la realidad. De ser esto así, la utilización óptima de dicho modelo puede proporcionar a las organizaciones mejoras en sus resultados, que es en definitiva su principal objetivo.

Ahora bien, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de *potencial estratégico*? La respuesta a esta cuestión la obtenemos a partir del análisis de la literatura especializada en el campo de la formación (formulación e implementación) de la estrategia empresarial. Como veremos en la siguiente sección del trabajo, la perspectiva integradora en el estudio del proceso de formación de la estrategia sugiere que la mejor forma que tienen las organizaciones de competir en los entornos actuales es mediante una estrategia que resulte y sea aplicada a través de un proceso que combine elementos racionales y emergentes. De esta manera, racionalidad y emergencia en la formación de la estrategia permitirán dotar a la organización de la flexibilidad necesaria para obtener mejoras en sus resultados, tanto en términos de eficacia como de eficiencia. Así pues, el potencial estratégico hace referencia, en el contexto de esta investigación, a la capacidad que tiene una organización para formular e implementar una estrategia racional y emergente. Por ello, en ocasiones podemos utilizar también la expresión capacidad estratégica, en lugar de potencial estratégico, si bien nos estamos refiriendo al mismo fenómeno.

Partiendo de estas consideraciones, el objetivo central de esta investigación es intentar averiguar si la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia facilita la generación de la capacidad estratégica en la organización e intentar explicar cómo este hecho tiene lugar, por lo que necesitaremos utilizar una metodología de investigación cualitativa que nos permita conocer en profundidad los detalles del fenómeno a estudiar y hacerlo en el propio contexto donde éste se produce.

Para alcanzar el objetivo planteado en el párrafo anterior, siguiendo a esta introducción desarrollamos el marco teórico que sustenta nuestra investigación. Con posterioridad señalamos algunas cuestiones relativas a la metodología de investigación que hemos utilizado, y en el cuarto apartado del trabajo describimos el caso

analizado con fines explicativos. Por último, recogemos algunas conclusiones e implicaciones del trabajo, y hacemos referencia a la bibliografía utilizada en esta investigación.

---

## 2. Marco teórico de la investigación

En este apartado vamos a desarrollar los fundamentos teóricos que sustentan nuestra investigación. Partiendo de nuestro objetivo de investigación expuesto en el apartado anterior, hemos estructurado esta sección en tres partes claramente diferenciadas. En primer lugar, hacemos una revisión teórica de la literatura especializada en el estudio del proceso de formación de la estrategia empresarial. Seguidamente presentamos los principales aspectos del Modelo EFQM de Excelencia, ya que dicho modelo supone, desde nuestra perspectiva de investigación, un catalizador del proceso integrador de formación de la estrategia empresarial. Y por último, revisamos el debate existente en la academia en torno a la capacidad estratégica del Modelo EFQM de Excelencia.

### 2.1. El proceso de formación de la estrategia empresarial

Desde una perspectiva tradicional, la literatura en el campo de la Dirección Estratégica ha entendido que la mejor manera de enfrentarse al entorno y ser eficiente es hacerlo mediante un proceso de formación (formulación e implementación) de la estrategia racional y planificado (Andrews, 1971; Ansoff, 1988 y 1991; Hofer y Schendel, 1978). Este proceso incluiría un detallado análisis del entorno que rodea a la organización, así como una evaluación de los recursos y capacidades de la empresa, para poder determinar en función de todo ello cuál o cuáles son las mejores alternativas estratégicas posibles que permitirán a la empresa cubrir sus objetivos de eficiencia.

Sin embargo, el hecho de que el entorno haya ido adquiriendo elevados grados de incertidumbre condujo a muchos autores a criticar este proceso clásico de toma de decisiones estratégicas, calificándolo de lento y poco flexible, excesivamente centrado en el detalle, e incapaz de ofrecer soluciones innovadoras que permitieran

a las empresas obtener claras ventajas competitivas (Lindblom, 1959; Mintzberg, 1973, 1978, 1990a, 1990b, 1991 y 1994). Esta corriente crítica (Fredrickson, 1984, Fredrickson y Mitchell, 1984, Fredrickson y laquinto, 1989; Mintzberg y Waters, 1985; Quinn, 1978, 1980 y 1985) propone que procesos emergentes, menos planificados y formales son más eficientes en entornos turbulentos, ya que no descartan ninguna opción estratégica y permiten la intervención de los diferentes miembros de la organización en la resolución de problemas. En este contexto, el *empowerment* hacia la figura del directivo medio (middle manager) y la descentralización (Nonaka, 1988; Floyd y Wooldridge, 1992, 1994, 1996; Collier, Fishwick y Floyd, 2004) flexibilizan los procesos, eliminando la lentitud del análisis detallado, mejorando la implicación y, como consecuencia, los resultados organizativos. El planteamiento de estos últimos trabajos se centra en el hecho de que, debido al elevado nivel de implicación, principalmente de los directivos medios, la organización es capaz de desarrollar diferentes opciones estratégicas que le permiten enfrentarse con éxito a la incertidumbre del entorno.

Los dos enfoques expuestos hasta el momento se corresponden con dos escuelas de pensamiento estratégico según la nomenclatura de Mintzberg (Mintzberg, 1990a y 1990b; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Mintzberg y Lampel, 1999), a saber, la escuela de la planificación y la escuela del aprendizaje o escuela emergente. Sin embargo, ningún enfoque se ha postulado como exento de críticas o unánimemente aceptado. En ese sentido, trabajos recientes con una contribución empírica más potente y con la aplicación de técnicas de análisis de información más sofisticadas (Hopkins y Hopkins, 1997; Goll y Rasheed, 1997; Brews y Hunt, 1999) consiguen demostrar la eficiencia de los procesos de formación de la estrategia planificados en contextos dinámicos e innovadores.

Sin embargo, conforme analizamos la literatura estratégica más reciente, se observa que esta polémica converge hacia propuestas más eclécticas. Así, el estado actual de los conocimientos en el campo de la formación de la estrategia señala la necesidad de considerar ambos enfoques conjuntamente (Hart, 1992; Hart y Banbury, 1994; Eisenhardt, 1999; Mintzberg y Lampel, 1999; Andersen, 2000, 2004a, 2004b; Jonson y Scholes, 2002; Johnson, Melin y Whittington, 2003; Elbanna, 2006), lo que ha llevado a bautizar esta nueva corriente como perspectiva integradora. De este modo, desde la perspectiva integradora en la formación de la estrategia se propone que la mejor forma de enfrentarse a los entornos competitivos innovadores e inciertos que predominan en la actualidad es mediante procesos estratégicos que combinen racionalidad y emergencia. Tal y como propone Andersen (2004b), es necesario combinar la adopción de decisiones estratégicas a través de un proceso analítico y racional, y en alguna medida formalizado, con la necesidad de descentralizar ese proceso decisional. La descentralización deberá producirse hacia aquellos

niveles jerárquicos en contacto con el problema y cualificados para poder tomar decisiones rápidas y soluciones ajustadas. La clave está en establecer una clara visión y propósito estratégico común (Mintzberg y Waters, 1985; Prahalad y Hamel, 1990; Hamel y Prahalad, 1994), a modo de sombrilla, donde se recojan los objetivos generales de la empresa que permitan tener una idea clara de hacia donde ésta se dirige, y al mismo tiempo permitan al individuo (directivo, empleado cualificado o empleado de menor nivel) intervenir en el proceso y decidir cuando la situación así lo requiera. Por tanto, y los más recientes trabajos empíricos así lo demuestran (Brews y Hunt, 1999; Andersen, 2004a, 2004b), este proceso integrador de formación de la estrategia es capaz de conceder, a aquellas organizaciones que lo aplican, ventajas competitivas sostenibles que se traducen en una mejora de la flexibilidad y de los resultados organizativos en los entornos actuales.

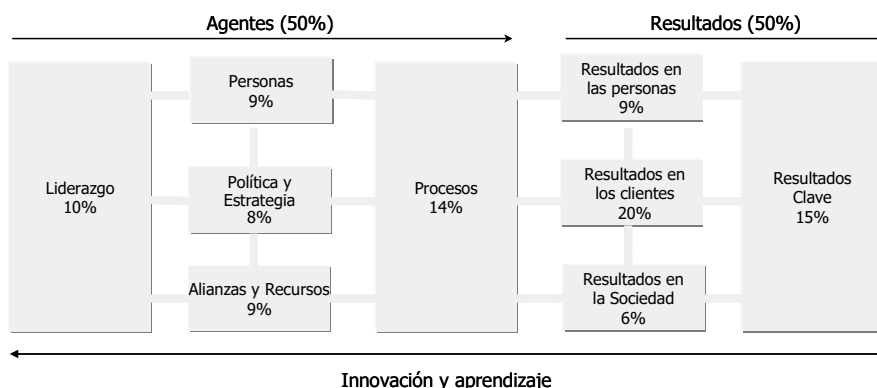
## 2.2. El Modelo EFQM de Excelencia

En los últimos años se ha producido, en el contexto de la Europa Comunitaria, una gran difusión y aplicación por parte de todo tipo de organizaciones de los diferentes enfoques y modelos de gestión de calidad, si bien ha cobrado una especial relevancia el uso de estándares de referencia como los que subyacen a la norma ISO 9001:2000 o al Modelo EFQM de Excelencia. El primero, que en su versión actual supone un estadio relativamente cercano para las organizaciones en su camino hacia la calidad total, se está convirtiendo para muchas de ellas en un requisito imprescindible de permanencia en la mayoría de mercados actuales (Martinez et al, 2003), lo que contribuye a explicar en gran medida el auge que en los últimos tiempos ha despertado el fenómeno de la certificación de sistemas de calidad (Isaac et al, 2004; Terlaak y King, 2006; Youssef et al, 2006). Pero también, el Modelo EFQM de Excelencia se está aplicando crecientemente gracias a la utilización de la técnica de la autoevaluación, la cual se está viendo utilizada cada vez más por las empresas europeas (Van der Wiele et al, 1995, 1996a y 1996b; Van der Wiele y Brown, 1998 y 1999). En este sentido, hay que señalar que los modelos de excelencia son utilizados en el ámbito empresarial con un doble objetivo, la presentación formal de una solicitud a un premio a la calidad y la realización de ejercicios de diagnóstico organizativo, siendo esta última la forma de utilización más frecuente (Besterfield et al., 1995; Easton, 1993; Finn y Porter, 1994; Taylor, 1995).

Estos modelos están relacionados con la aparición de los premios a la calidad, siendo los modelos que subyacen a los premios Deming, Malcolm Baldrige, Europeo e Iberoamericano, los más utilizados y reconocidos a nivel internacional. Así pues, la creación de estos premios ha fomentado el uso de la técnica de la autoevaluación en el contexto de la gestión de la calidad (DeBaylo, 1999; Ford y Evans, 2001; Gadd, 1995; Knotts, Parrish, y Evans, 1993; Oakland, 1999; Sturkenboom, Van der Wiele, y Brown, 2001; Svensson y Klefsjö, 2000; Van der Wiele et al., 1995; Wilson, 1998). La autoevaluación ha sido definida por varios autores (Ahmed, Yang, y Dale, 2003; Breton, 1996; Brown, Van der Wiele, y Millen, 1999; Conti, 1993; Finn y Porter, 1994; Hannukainen y Salminen, 1998; Hillman, 1994; Karapetrovic y Willborn, 2001; Kaye y Anderson, 1999; Nabitz y Klazinga, 1999; Van der Wiele et al., 2000; Zink y Voss, 1998), entendiéndose ésta como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización a través de su comparación con un modelo de excelencia empresarial. Gracias a este examen la autoevaluación permite a las organizaciones identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, culmina en el establecimiento de acciones de mejora planificadas (EFQM, 2003a), y facilita el proceso de aprendizaje en la organización (Davis, 1992; EFQM, 2003b; Ford y Evans, 2001).

El modelo de excelencia que más se aplica en nuestro contexto empresarial más cercano, la Europa Comunitaria, es el Modelo EFQM de Excelencia, ya que este modelo es el que subyace al Premio Europeo a la Excelencia. El Modelo EFQM de Excelencia apareció en 1999, como una versión actualizada de su predecesor el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total que apareció en 1991, si bien la versión actual es la que apareció en 2003. Este modelo está estructurado en 9 criterios distintos que están divididos en dos grandes grupos (ver figura 1): los agentes facilitadores y los resultados. Los primeros representan los elementos del sistema de gestión de la organización, mientras que los resultados son las consecuencias de las acciones de la dirección en todas las áreas representadas por los criterios agentes. Cuando los resultados son comparados con los objetivos establecidos y las desviaciones son identificadas y analizadas, se pueden derivar áreas de mejora. La implementación de estas últimas se produce en la parte de los criterios agentes del modelo, lo cual viene a representar una innovación en los sistemas y procesos de gestión de la organización -es el resultado de un proceso de aprendizaje-, completándose de este modo un proceso de mejora continua que afecta a la totalidad de la dirección de la organización, tal y como se representa en la figura 1.

Figura 1 – Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: EFQM (2003a).

## 2.3. La capacidad estratégica del Modelo EFQM de Excelencia

La relevancia de la investigación planteada en esta investigación reside en la unión de dos líneas de investigación que con muchísima frecuencia están convergiendo en el ámbito empresarial y en su aplicación diaria. Por un lado, la necesidad de conocer cuál es el mejor modo de tomar decisiones estratégicas clave en los entornos hipercompetitivos e inciertos en los que se mueven las organizaciones actuales. Por otro, la necesidad de aplicar herramientas y filosofías de gestión que, incluyendo los aspectos estratégicos, faciliten, a través de un cierto grado de formalización, el proceso de formulación e implementación de esas decisiones estratégicas.

La perspectiva integradora en el estudio del proceso de formación de la estrategia establece, tal y como señalábamos con anterioridad, que aquellos procesos que consigan combinar racionalidad y emergencia obtienen mejores resultados en entornos dinámicos e inciertos (Andersen, 2000, 2002, 2004a y 2004b; Brews y Hunt, 1999; Goll y Rasheed, 1997; Hart y Banbury, 1994). Según su planteamiento, un proceso capaz de combinar el detallado análisis del entorno con la concesión de capacidad de decisión a niveles jerárquicos inferiores, favoreciendo la implicación de estos últimos, es un proceso óptimo. A esta capacidad de obtener ventaja competitiva y mejorar los resultados organizativos la llamamos *capacidad estratégica* del proceso. Y para generar dicha capacidad estratégica, las organizaciones se preocu-

pan cada vez más por desarrollar metodologías o filosofías de gestión que les faciliten la obtención de resultados.

Tal y como defiende la European Foundation for Quality Management (EFQM) a través de la publicación de la última versión del modelo, coincidiendo con lo que señala parte de la literatura especializada (Conti, 1993, 1997b, 2001; Williams et al., 2006; Hakes, 1996; Kueng, 2000), el modelo no sólo facilita la implementación y el control de la estrategia empresarial sino también su formulación. En este sentido, los subcriterios contemplados en el criterio 2 de dicho modelo («Política y estrategia») y la lógica RADAR inherente al modelo, obligan a las organizaciones a considerar todos los aspectos estratégicos necesarios para el establecimiento de los principales objetivos estratégicos y la determinación de las opciones estratégicas necesarias para hacer viables dichos objetivos.

La formulación de la estrategia ha de estar basada en la realización de un sistemático y completo análisis del entorno y del ámbito interno de la organización, tal y como sugiere el propio modelo, considerando a todos los efectos los intereses y necesidades de la totalidad de stakeholders de la organización. Esta forma de proceder implica la adopción de una perspectiva racional y analítica a la hora de fijar los objetivos estratégicos, los cuales deberán ser, además, continuamente revisables en función de las posibles contingencias que puedan afectar a la organización (perspectiva emergente). Esta lógica, racional y emergente al mismo tiempo, a la hora de establecer la estrategia empresarial es la que propugna el modelo, pero no determinando el contenido específico del proceso de formulación de la estrategia (la opción estratégica) sino señalando qué aspectos han de estar presentes y cómo se han de articular en dicho proceso.

Al mismo tiempo y por lo que respecta a la implementación de la estrategia, la descentralización, el empowerment y la implicación de los agentes en el desarrollo de la estrategia y en su revisión, constituye uno de los pilares fundamentales del modelo. De este modo, podemos reconocer que el modelo no sólo recoge los aspectos de formulación sino también los de implementación de la estrategia, y que, además, su propia estructura facilita la posibilidad de que la organización actúe de forma analítica y racional, planificando las acciones a emprender, y al mismo tiempo tenga la capacidad de modificar esas decisiones con la intervención de los agentes en el proceso.

Esta participación directa de los agentes y la posibilidad de tomar decisiones en niveles jerárquicos inferiores que propugna el modelo, flexibilizan y dotan de rapidez al proceso de formación de la estrategia lo que, en última instancia, permite a la organización anticiparse y reaccionar con rapidez ante los constantes y radicales cambios que son inherentes a la mayoría de entornos competitivos actuales. Por tanto, la



aplicación del modelo permite dotar a las organizaciones de la capacidad necesaria para ser eficaces y eficientes en entornos turbulentos.

Por el contrario, y a pesar de las bondades del modelo expuestas con anterioridad, recientemente otra parte de la literatura especializada (Garvin, 1991; Ghobadian y Woo, 1996; Harvard Business Review Debate, 1992; Leonard y McAdam, 2002a, 2002b, 2002c, 2003 y 2004; Leonard et al, 2002; McAdam y Leonard, 2005; Zairi et. al, 1994) está cuestionando la capacidad estratégica de los modelos de excelencia, con carácter general, y del Modelo EFQM de Excelencia, en particular. Estos trabajos establecen que el modelo es útil para la implementación de la estrategia una vez formulada, pero que el análisis estratégico, la determinación de los objetivos y, finalmente, de los cursos de acción a seguir, se realiza fuera del marco del modelo.

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores, el principal objetivo de nuestra investigación es analizar, de forma exploratoria, la capacidad del Modelo EFQM de Excelencia para facilitar la adopción de procesos de formación de la estrategia óptimos, capaces de combinar racionalidad (analizada a través de las variables *análisis y planificación formal*) y emergencia (estudiada a través de las variables *empowerment, participación e implicación*) tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia.

---

### 3. Metodología de investigación

Debido al objetivo de investigación planteado se ha adoptado una metodología cualitativa para el análisis. En concreto, hemos desarrollado el estudio de un caso con un carácter explicativo, que pretende responder al «cómo» y «porqué» la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia condiciona e influye en el proceso estratégico desarrollado en la organización objeto de estudio, La Autoridad Portuaria de Valencia. En cuanto a los criterios de selección, se escogió este caso por ser ésta una organización en pleno desarrollo de su Plan Estratégico, que recientemente había aplicado la autoevaluación con el fin de detectar áreas de mejora a todos los niveles.

Para la recogida de información se llevaron a cabo entrevistas en profundidad de carácter semiestructurado con miembros de la alta dirección, cada una de las cuales tuvo una duración aproximada de 1,5 horas. En particular, se entrevistó al Director Económico-Financiero y al Director de Innovación y Nuevas Tecnologías, que nos dieron mucha información respecto a la organización y al desarrollo y aplicación del

Plan Estratégico. Se entrevistó también al Jefe de Organización y Calidad, que nos explicó cómo se había desarrollado el proceso de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

Para el análisis de la información utilizamos la táctica del ajuste de patrones (*Pattern matching*) con el fin de comparar los acontecimientos, comportamientos o circunstancias que podrían desprenderse de los planteamientos teóricos, con los acontecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en el caso. Así mismo, se llevó a cabo una visita a las instalaciones y se procedió al análisis de múltiple documentación con el objeto de triangular la información recogida (Plan Estratégico, organigramas, descripción de puestos, referencias de la empresa en la página *Web*, documentos descriptivos de la política de la organización, publicaciones internas, boletines, y video institucional, entre otros documentos).

---

## **4. La capacidad estratégica del Modelo EFQM de Excelencia en el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia**

### **4.1. Presentación de la empresa**

La Autoridad Portuaria de Valencia (APV) es la empresa pública responsable de la gestión y administración de tres puertos de titularidad estatal situados a lo largo de 80 kilómetros en el borde oriental del Mediterráneo español: Valencia, Sagunto y Gandía.

Hasta 1961, el Estado ejerció su competencia sobre los puertos de interés general y de refugio. Sin embargo, los diferentes decretos que se aprueban en la década de los 70 profundizan en la descentralización de los puertos, otorgándoles competencias en la organización, gestión, planificación, etc.

En la década de los 80 se inician las transferencias a las Comunidades Autónomas de las funciones y servicios en materia de puertos, salvo los de interés general que se quedan bajo la estructura fijada en 1978. En la última década del siglo XX se promulgan los dos más importantes e inmediatos precedentes de la actual legislación portuaria. (Navas-Gutiérrez, 2006:16). En 1985, como consecuencia del Real Decreto 2100, los puertos de Sagunto y Gandía, pasaron a integrarse en el ámbito

de gestión del entonces Puerto Autónomo de Valencia, hoy Autoridad Portuaria de Valencia. La combinación de los tres puertos configura el puerto español líder del Mediterráneo en tráfico comercial, fundamentalmente de mercancías en contenedor, consecuencia sobre todo de un área de influencia dinámica y una extensa red de conexiones con los principales puertos del mundo.

La evolución experimentada por las redes transeuropeas de transporte, los cambios tecnológicos y estratégicos en este sector, en general, y en el marítimo en particular, y los procesos de creciente liberalización del mercado de los servicios del transporte han intensificado la competencia interportuaria en el ámbito nacional e internacional, al objeto de atraer tráficos marítimos internacionales, así como la competencia intraportuaria entre los distintos prestadores de servicios portuarios en un determinado puerto (AECA, 2006:11). En este contexto, el *entorno* al que se enfrentan los grandes puertos es un entorno sometido a cambios frecuentes y con importante complejidad logística. En la actualidad, casi el 59% de las exportaciones y el 82% de las importaciones españolas, en toneladas, pasan por los puertos de interés general, representando el 53% del comercio español con la Unión Europea y el 96% con terceros países, lo que da una idea aproximada de su importancia estratégico-económica (AECA, 2006).

Es además un puerto de creciente actividad. Como ejemplo, podemos señalar un crecimiento claro en el volumen de tráfico en la APV, superando la cifra alcanzada en 2005 (40,06 millones de toneladas) para llegar a un movimiento total de tráfico de 47,3 millones de toneladas, lo que supone un crecimiento del 15,72%. Respecto al tráfico de contenedores «la APV ha movido 2,6 millones de TEU (medida de la capacidad del contenedor), con un crecimiento del 8,4% (Memoria Anual APV, 2006).

## 4.2. El proceso de formación de la estrategia en la APV

Siguiendo el planteamiento teórico expuesto en la segunda sección del trabajo, vamos a analizar el proceso de formación de la estrategia utilizado en la APV. A fin de que el análisis sea más claro y estructurado, estudiaremos primero el proceso de formación antes de que la APV utilizara el Modelo EFQM de Excelencia. A su vez, analizaremos, en primer lugar, la formulación de la estrategia desde la doble vertiente que propone la perspectiva integradora, esto es, la vertiente racional y la emergente, y con posterioridad haremos lo mismo en lo referente al proceso de implementación de la estrategia. Finalmente, repetiremos este mismo análisis del proceso de formación pero tras la aplicación del Modelo EFQM por parte de la APV. De este modo, conseguiremos identificar los cambios que se han producido en el pro-

ceso y, así, tener una primera idea del efecto que la utilización del Modelo puede haber tenido en el proceso de formación de la estrategia de la APV.

#### **4.2.1. La formación de la estrategia en la APV antes de la utilización del Modelo EFQM de Excelencia**

##### **4.2.1.1. La formulación de la estrategia**

El proceso de formulación de la estrategia en la APV se daba dentro de un marco más amplio, el del sistema portuario de titularidad estatal (SPTE), que recogía directivas de la CE y políticas del Estado español orientadas a armonizar los diferentes puertos españoles. Esta información era considerada como una entrada en el proceso de formulación de la estrategia de la APV. Dicho proceso se inició en 2002 y dio como resultado un Plan Estratégico cuyo horizonte temporal concluye en 2015.

El proceso de formulación se desarrolló en cinco etapas. En la primera se llevó a cabo un análisis del entorno general (políticas institucionales, mercado logístico, mercado naviero, de las grandes compañías y buques, y mercado portuario) con la ayuda de una consultora externa. En una segunda fase se desarrolló un análisis del entorno competitivo. Se analizaron los factores clave de competitividad identificando tres de ellos: tener infraestructuras, tener concentración de cargas y ser proveedor de unos servicios portuarios y logísticos de calidad. Partiendo de esta información, en la tercera etapa se hizo una primera formulación de metas y objetivos estratégicos en coherencia con la visión y la misión de la APV. La visión de la APV está apoyada en tres puntos básicos: ser el mainport interoceánico de la Península Ibérica; ser el *Hub* regional (centro de las principales operaciones de las navieras); y ser una de las plataformas logísticas intermodales líderes de todo el Mediterráneo Occidental. Por su parte, la misión de la APV es favorecer la competitividad exterior del tejido económico y social de su área de influencia a través de una oferta competitiva, en precio y calidad, de infraestructuras y servicios portuarios, marítimos, intermodales y logísticos, alineada con la política europea de transporte (que hay que respetar y cumplir) y las demandas sociales (que permiten reforzar el liderazgo que como hemos visto ha mantenido este puerto en los últimos años).

En la cuarta etapa se definieron las líneas estratégicas, «las palancas», para alcanzar los objetivos estratégicos y se empezaron, a asociar a cada una de esas líneas, proyectos estratégicos. Por último, en la quinta etapa se definió el proceso de implantación, estableciendo los planes de acción, su prioridad y su calendario de ejecución. En la elaboración del Plan Estratégico participó el Comité Directivo de la APV, con la ayuda, como se dijo anteriormente, de consultores externos en el desarrollo del análisis externo.

Aplicando el marco teórico expuesto en el segundo apartado de este trabajo podemos señalar que la *racionalidad* en la fase de formulación venía expresada en forma de un elevado nivel de *planificación formal* del Plan Estratégico, así como en el hecho de que el propio proceso de planificación se hubiera basado en la utilización de informes de expertos y en un exhaustivo *análisis* del entorno. Por su parte, este elevado grado de racionalidad se observaba también, aunque no de manera tan clara como en el caso anterior, en lo que se refiere al análisis interno (que no era el principal objetivo del Plan). Por todo ello podemos decir que, en general, el nivel de racionalidad (análisis y planificación formal) en la formulación de la estrategia de la APV con anterioridad a la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia era elevado, considerando el grado de sofisticación del proceso de planificación y el elevado grado de formalización de los planes.

Respecto a la variable *emergencia* podemos establecer que la *implicación* y el grado de *participación* de los individuos y grupos de distintos niveles jerárquicos a través de sus iniciativas y propuestas eran bajos, en coherencia con la escasa participación en el establecimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, cada departamento o área buscaba resolver sus problemas con el fin de obtener y justificar la aprobación de sus inversiones o gastos. Del mismo modo, el *empowerment* estaba poco desarrollado y no había delegación de autoridad más allá de la que indicaba la aplicación de la jerarquía. Como se comentó anteriormente, los objetivos y las decisiones no emergían sino que venían claramente determinadas por la dirección, y debían cumplirse. Las decisiones que correspondían a los objetivos globales no sufrían modificaciones por influencia de los niveles jerárquicos inferiores. Como consecuencia, podemos decir que el nivel de participación del personal no directivo en la toma de decisiones estratégicas era muy bajo o inexistente. Además, e incluso con respecto a los niveles directivos, no había un desarrollo de políticas de incentivos, con lo que la motivación extrínseca, que favorece la implicación, no existía (a excepción de la que se obtenía por la seguridad en el empleo), y la motivación intrínseca provenía principalmente de la vocación del trabajador por hacer bien su trabajo. Así pues, partiendo de estas consideraciones podemos establecer que el grado de emergencia en la formulación de la estrategia de la APV era bastante reducido (ver tabla 1).

#### 4.2.1.2. La implementación de la estrategia

A partir de la presentación del Plan Estratégico a todos los medios en 2002, la implantación se llevó a cabo a través del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Para ello se desarrolló un proceso de formación específico que abarcó a todo el comité directivo de la APV, y se creó un grupo de trabajo reducido con objeto de facilitar la implementación. Este grupo de trabajo logró, partiendo del Plan Estratégico

gico, resumir las líneas estratégicas y los aspectos más significativos de la estrategia en un mapa corporativo único. El objetivo de dicho mapa era monitorizar, de forma efectiva, la implementación de la estrategia. Dicho mapa contaba con cuatro perspectivas (económica, clientes, procesos y recursos), ocho líneas estratégicas, 16 objetivos estratégicos y 48 indicadores de seguimiento.

Los objetivos estratégicos fueron asignados a directivos de área (Alta Dirección) de la APV para su seguimiento y control. Por su parte, los indicadores podían ser modificados, si se consideraba necesario, a través de las reuniones trimestrales del comité directivo de la APV. Hasta la fecha, el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* alcanza en su despliegue al nivel directivo y algunos agentes clave. Sin embargo, dicho despliegue no ha llegado todavía a los niveles operativos de la APV.

Analizando este proceso a través de nuestro marco teórico podemos decir que la *racionalidad* en esta fase era muy elevada, lo cual se ponía de manifiesto en el hecho de que el proceso estaba basado en la utilización de herramientas y técnicas de *análisis* (como el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*), así como en definiciones precisas y en el establecimiento de plazos. El Plan Estratégico de la APV está desglosado en planes operativos muy concretos, lo cual implica un elevado nivel de *planificación formal*, también en la implementación. Por todo ello podemos establecer que el nivel de racionalidad en la implementación de la estrategia era bastante elevado.

En relación a la variable *emergencia*, tampoco se observaba una gran *participación e implicación* en la toma de decisiones estratégicas, aunque había, en una dimensión distinta (la que surge de la comunicación de los objetivos con carácter genérico, y del establecimiento formal de ciertos canales de comunicación), cierta participación de la Comunidad Portuaria en la definición de los objetivos. El sistema de incentivos que podría reforzar esta participación e implicación era inexistente. Por ello, la motivación viene reforzada por la seguridad en el puesto de trabajo y el poder disfrutar de un horario de trabajo bastante bueno (explicado, en parte, por el hecho de que la APV sea una organización pública). Así mismo, tampoco existía delegación de autoridad (*empowerment*) en la fase de implementación. Los directivos concentraban todo el poder del diseño y de la ejecución de las actividades, y la responsabilidad de la implementación estaba marcada por la jerarquía, y los niveles inferiores seguían sin tener capacidad de decisión. Por tanto, el carácter emergente del proceso de implementación de la estrategia era muy reducido en la APV, tal y como se recoge en la tabla 1.

## 4.2.2. La formación de la estrategia en la APV tras la utilización del Modelo EFQM de Excelencia

Hay que señalar que la APV se encuentra en una etapa inicial tras la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. En este sentido, la primera (y única) autoevaluación se llevó a cabo a finales de 2006 y se dedicó todo el 2007 para generar el conjunto de acciones de mejora, priorizarlas, y aprobar la ejecución de algunas de ellas. Por ello es importante considerar que los comentarios que se establecen en esta sección del trabajo hacen referencia a propuestas de mejora de la APV que todavía no se han puesto en marcha. Así pues, el proceso de formación de la estrategia en la APV seguirá siendo un proceso analítico y planificado. Sin embargo, la utilización del modelo ha servido para la identificación de diferentes áreas de mejora que afectarán tanto al proceso de formulación como a la implementación de la estrategia. Gracias a este proceso interno, la organización podrá plantearse la modificación del Plan Estratégico en aquellas cuestiones relevantes, permitiendo así mejorar aún más la eficiencia y la eficacia de la empresa.

### 4.2.2.1. La formulación de la estrategia

Con respecto a los aspectos relacionados con la *racionalidad* dentro del proceso de formulación, el grado de *análisis* del entorno y de recogida de información sigue estando muy desarrollado. Sin embargo, tras la aplicación del modelo surge la necesidad de mejorar los sistemas de recogida de información sobre procesos internos y sobre los clientes. Del mismo modo, la aplicación del modelo muestra que la sistematización de los procedimientos es eficiente en esta organización, con lo cual la *planificación formal* continua siendo elevada y no se proponen cambios importantes en dicha variable. Por todo ello, el nivel de racionalidad en la formulación de la estrategia se incrementará, aunque no de forma muy notoria, tras la puesta en marcha de las propuestas de mejora derivadas de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

Donde sí parece que puedan existir cambios más significativos es en la vertiente de la *emergencia*. La aplicación del modelo muestra la necesidad de incrementar el nivel de *empowerment* de los trabajadores que no ocupan cargos directivos de primer nivel. Al poner el énfasis en la necesidad de analizar con mayor detenimiento los procesos internos y aplicar la gestión por procesos, se plantea también el requerimiento de situar a una persona como responsable de cada uno de estos procesos. Esta persona, debido a su mayor grado de conocimiento sobre el funcionamiento del proceso, podrá intervenir incluso en la formulación del Plan Estratégico.

Con respecto a la *participación*, las propuestas de mejora derivadas de la aplicación del modelo señalan la necesidad de mejorar el grado de contribución de los agentes en el proceso de formulación. De forma concreta, se pone de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos de participación de los empleados de cierto nivel jerárquico (medio) y cualificados en los procesos de formulación del propio Plan Estratégico para que sus intereses e iniciativas se recojan incluso a ese nivel. A su vez, se plantea también la necesidad de recoger las impresiones y puntos de vista de los empleados de todos los niveles sobre las decisiones estratégicas que se adoptan desde la alta dirección.

Por último, la utilización del Modelo EFQM de Excelencia ha puesto de manifiesto la necesidad de involucrar más a todos los agentes, y no sólo a la alta dirección, en el proceso de formación de la estrategia. La mayor *implicación* se pretende conseguir con una clara comunicación de los objetivos y valores de la empresa. Se detecta la necesidad de mejorar el proceso de comunicación, como vía inicial para incrementar la implicación de los trabajadores. Por otro lado, se ha propuesto crear una política de reconocimiento en la organización. Así mismo, la modificación de los sistemas de evaluación del rendimiento para poder conocer los déficits de formación para recualificar a los trabajadores y subsanarlos, o el establecimiento de vías para el desarrollo profesional de los miembros de la organización surgen como alternativas clave para incrementar la implicación del trabajador. Esta mayor implicación afectará no sólo en el desempeño de su trabajo, sino también en su contribución, participación y grado de internalización de los objetivos y valores de la APV. Así pues, las propuestas de mejora que se derivan de la autoevaluación de la APV nos llevan a considerar que la aplicación del modelo incrementará el grado de emergencia (mayor empowerment, mayor participación y mayor implicación) en la formulación de la estrategia de la APV, tal y como se recoge en la tabla 1.

#### **4.2.2.2. La implementación de la estrategia**

Analizando la *racionalidad* en el proceso de implementación de la estrategia, el nivel de *análisis* de la información sigue siendo elevado después de la aplicación del modelo, ya que dicho análisis se basa en el despliegue de todos los sistemas de recogida de información hasta los niveles más operativos. De este modo, tras el modelo se pone el acento en la necesidad de recoger información del «cliente interno», sin descuidar los procesos de análisis pormenorizado del entorno en lo que afecta a las actividades y tareas diarias.



Con respecto al grado de *planificación formal*, la aplicación del modelo, y como vía de mejora de la ya buena gestión actual, pone de manifiesto la necesidad de poner un mayor énfasis en la gestión por procesos, tal y como se comentó anteriormente. Esto se produciría de modo coordinado al proceso de generación de indicadores propuesto tras la aplicación del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, buscando sinergias entre los dos proyectos, e implica un incremento de la formalización de los procesos junto a la aparición de indicadores de su gestión. Esta propuesta claramente refuerza el marcado carácter planificado y formal de la implementación, y creemos que puede contribuir a mejorar la eficiencia interna de la misma. Por tanto, el nivel de racionalidad en la implementación de la estrategia se verá incrementado tras la aplicación del modelo.

Desde el punto de vista de la *emergencia*, los resultados de la aplicación del modelo sobre las tres variables consideradas en nuestro análisis (empowerment, participación e implicación) siguen la misma línea señalada al analizar la fase de formulación. De hecho, cuando hablamos de formulación e implementación somos conscientes de que estamos haciendo una separación «teórica» para poder estructurar mejor los resultados, pero en la realidad ambos procesos se entremezclan en lo que hemos llamado «proceso de formación de la estrategia». Por tanto, las propuestas de mejora que surgen al utilizar el modelo como herramienta de análisis hacen referencia a la necesidad de delegar mayor autoridad a distintos niveles, también en la ejecución de las estrategias. La necesidad de incrementar la cesión de capacidad de decisión (*empowerment*) y la *participación* se plantea tanto para la formulación de la estrategia como para la implantación y ejecución de la misma. Y la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación interna, los sistemas de evaluación del desempeño, y la creación de un sistema de reconocimiento, como mecanismos que impulsen la *implicación* de los empleados de la APV, van a influir también en la mejora de la implementación de los procesos y, consecuentemente, en la eficiencia. Por ello, el nivel de emergencia en la implementación de la estrategia también está previsto que se incremente tras la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, tal y como se ilustra en la tabla 1.

**Tabla 1 – El impacto de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en el proceso de formación de la estrategia de la APV**

Variables de análisis	Antes de utilizar el Modelo EFQM		Tras utilizar el Modelo EFQM	
	Formulación	Implementación	Formulación	Implementación
Análisis	Exhaustivo análisis del entorno	Despliegue del Plan utilizando el Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced Scorecard</i>	Énfasis en los sistemas de recogida de información sobre clientes y procesos internos. Se refuerza la necesidad de análisis y planificación	Necesaria recogida de información del cliente interno que refuerce la ya existente sobre el entorno
Planificación formal (sistemática)	Existe un Plan Estratégico claramente definido con líneas estratégicas, objetivos e indicadores			Gestión por procesos, que refuerce y encuentre sinergias con los indicadores CMI
<i>Empowerment</i>	Bajo (sólo abarca a la Alta Dirección)	Media-Baja (llega hasta la línea media)	Mayor nivel de <i>empowerment</i> hacia los responsables de procesos	
Implicación			Se prevé su aumento mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del sistema de comunicación de valores</li> <li>• Introducción de políticas de RRHH tendentes al reconocimiento</li> <li>• Evaluación del rendimiento</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>	
Participación			Incrementar el sistema de participación de los empleados en el Plan Estratégico	

## 5. Conclusiones e implicaciones

Como se ha podido comprobar, la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en la APV contribuirá a desarrollar la capacidad estratégica en esta organización. Antes de la aplicación del modelo, el proceso de formación de la estrategia en la APV pre-

sentaba un marcado carácter racional, careciendo de elementos que lo dotaran de emergencia en especial en la fase de formulación. La autoevaluación siguiendo el Modelo EFQM que se llevó a cabo en la APV está previsto que refuerce el carácter racional del proceso de formación de la estrategia, especialmente debido al énfasis que se espera poner en la gestión basada en procesos, lo cual no denota un cambio significativo en la perspectiva de la racionalidad.

Sin embargo, destaca el importante cambio que la aplicación del modelo va a generar en cuanto al carácter emergente del proceso de formación. Está previsto que el empowerment, la implicación y la participación, resulten afectados significativamente y de forma positiva a raíz de la aplicación del modelo. Así, las propuestas de mejora derivadas de la autoevaluación nos llevan a considerar que el proceso de formación de la estrategia de la APV pasará de ser básicamente racional a convertirse en un proceso más racional todavía pero emergente al mismo tiempo, lo que nos permite asignar un importante papel al Modelo EFQM como impulsor o facilitador de un proceso integrador de la estrategia y, por ende, como generador de la capacidad estratégica (en contra de lo que gran parte de la literatura especializada ha establecido).

Obviamente, este trabajo sólo es una primera aproximación a una línea de investigación que está emergiendo en la actualidad. Si bien preliminares, estos resultados suponen una pequeña contribución en forma de nueva teoría desarrollada. Así, el ámbito científico tiene a su disposición un primer marco teórico que relacione la aplicación de los modelos de excelencia y el proceso de formación de la estrategia. Por su parte, el ámbito empresarial puede encontrar en este trabajo una primera evidencia de que la aplicación del Modelo EFQM permite dotar a la estrategia empresarial tanto de racionalidad como de emergencia, lo que a largo plazo permitirá generar mayor flexibilidad y, de este modo, mejoras en los resultados de la organización.

Y, como todas las investigaciones científicas, ésta no está exenta de limitaciones. Así, el análisis de un único caso supone una importante limitación del trabajo, al igual que también lo son aquellas limitaciones inherentes al uso de la metodología cualitativa. También hay que señalar que, a día de hoy, no disponemos de datos relativos a los resultados de la implementación de las propuestas de mejora, por lo que no podemos inducir nada sobre si la aplicación del modelo y su efecto sobre el proceso de formación de la estrategia modifican el grado de flexibilidad de la APV y el nivel de sus resultados. No obstante, estas limitaciones constituyen al mismo tiempo una base de partida para desarrollar esta investigación en el futuro. De esta manera, sería interesante analizar otros casos de organizaciones pertenecientes a otros sectores industriales y con otra naturaleza distinta (empresas privadas). Así mismo, añadiría mucho valor al estudio el hecho de que las organizaciones a estudiar ya estuvieran aplicando el modelo durante tres o cuatro años, ya que de este modo po-

dríamos ver el efecto sobre la flexibilidad y los resultados. Y por último, también resultaría interesante analizar los casos con un carácter exploratorio, de modo que pudiéramos identificar nuevas variables o aspectos que intervienen en el proceso y que no se ponen de manifiesto al revisar la literatura especializada.

## Referências

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-AECA (2006). *La contabilidad de gestión en el sistema portuario español*, Documento nº 31, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AHMED, A. M., J. B. YANG, y B. G. DALE (2003). 'Self-assessment methodology: The route to business excellence', *Quality Management Journal*, 10, 1,43-57.
- ANDERSEN, T. J. (2000). 'Strategic planning, autonomous actions and corporate performance', *Long Range Planning*, 33, 184-200.
- ANDERSEN, T. J. (2002). 'How to reconcile the strategic dilemma?', *European Business Forum*, 9(1), 32-35.
- ANDERSEN, T. J. (2004a). 'Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments', *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-1299.
- ANDERSEN, T. J. (2004b). 'Integrating the strategy formation process: an international perspective', *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Chicago IL: Dow Jones-Irwin, Inc.
- ANSOFF, H. I. (1988). *The new corporate strategy*, New York: Wiley.
- ANSOFF, H. I. (1991). 'Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: reconsidering the basic premises of strategic management'', *Strategic Management Journal*, 12, 449-461.
- BESTERFIELD, D. H., C. BESTERFIELD-MICHNA, G. H. BESTERFIELD y M. BESTERFIELD-SACRE (1995). *Total quality management*, New Jersey: Prentice Hall.
- BRETERON, M. (1996). 'Introducing self-assessment – one of the keys to business excellence', *Management Services*, 40, no. 2, 22-23.
- BREWS, P. y M. HUNT (1999). 'Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate', *Strategic Management Journal*, 20, 889-913.
- BROWN, A., T. VAN DER WIELE, y R. MILLEN (1999). 'Self-assessment and quality awards: A formula for making quality strategic?' *Strategic Change* 8, no. 2. 87-93.
- COLLIER, N., F. FISHWICK y S. W. FLOYD (2004). 'Managerial involvement and perceptions of strategy Process', *Long Range Planning*, 37(1), 67-83.
- CONTI, T. (1993). *Building total quality: a guide for management*, London: Chapman and Hall.
- CONTI, T. (1997). *Organizational self-assessment*, London: Chapman and Hall.
- CONTI, T. (2001). *Why most companies do not give the most out of their self-assessments*, 55<sup>th</sup> ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings, Milwaukee, 229-238.

- DAVIS, V. S. (1992). 'Self-audits. First step in TQM', *HRMagazine* 37, no. 9, 39-41.
- Debaylo, P. W. (1999). 'Ten reasons why the Baldrige model works', *Journal for Quality and Participation* 22, no. 1, 24-28.
- EASTON, G. S. (1993). 'The 1993 state of U.S. total quality management: a Baldrige examiner's perspective', *California Management Review* 35, no. 3, 32-54.
- EISENHARDT, K. M. (1999). 'Strategy as strategic decision making», *Sloan Management Review*, Spring, 65-72.
- ELBANNA, S. (2006). 'Strategic decision-making: process perspectives», *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- EFQM – European Foundation for Quality Management (2003a). *EFQM excellence model*, Brussels: EFQM.
- EFQM – European Foundation for Quality Management (2003b). *Introducing excellence*, Brussels: EFQM.
- FINN, M., y L. J. PORTER (1994). 'TQM Self-assessment in the U.K', *The TQM Magazine* 6, no. 4, 56-61.
- FLOYD, S. W. y B. WOOLDRIDGE (1992). 'Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note', *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- FLOYD, S. W. y B. WOOLDRIDGE (1994). 'Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role', *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- FLOYD, S. W. y B. WOOLDRIDGE (1996). *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- FORD, M. W. y R. E. EVANS (2001). 'Baldrige award assessment and organizational learning: the need for change management', *Quality Management Journal* 8, no. 3, 9-25.
- FREDRICKSON, J. W. (1984). 'The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions', *Academy of Management Journal*, 27(3), 445-466.
- FREDRICKSON, J. W. y A. L. IAQUINTO (1989). 'Inertia and creeping rationality in strategic decision processes», *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542.
- FREDRICKSON, J. W. y T. R. MITCHELL (1984). 'Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment', *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- GADD, K. W. (1995). 'Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management', *Business Process Re-engineering and Management Journal* 1, no. 3, 66-85.
- GARVIN, D. A. (1991). 'How the Baldrige award really works', *Harvard Business Review*, November-December, 80-93.
- GHOBIADIAN, A. y H. S. WOO (1996). 'Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards', *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), 10-44.
- GOLL, I. y A. M. A. RASHEED (1997). 'Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment', *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- HAKES, C. (1996). *The corporate self assessment handbook*, London: Chapman & Hall.
- HAMEL, G. y C. K. PRAHALAD (1994). *Competing for the future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- HANNUKAINEN, T., y S. SALMINEN (1998). *Setting the course for quality: a case study in applied self-assessment*, 1998 ASQC 52<sup>nd</sup> annual quality congress proceedings, American Society for Quality, Milwaukee.
- HART, S. L. (1992): 'An integrative framework for strategy-making processes', *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hart, S. L. y C. BANBURY (1994). 'How strategy-making processes can make a difference', *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- HARVARD BUSINESS REVIEW DEBATE (1992). 'Does the Baldrige award really work?', *Harvard Business Review*, January-February, 126-147.
- HILLMAN, G. P. (1994). 'Making self-assessment successful', *The TQM Magazine* 6, no. 3, 29-31.
- HOFER, C. W. y D. SCHENDEL (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, New York: West Publishing Company.
- HOPKINS, W. E. y S. A. HOPKINS (1997). 'Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination', *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
- ISSAC, G., C. RAJENDRAN y R. N. ANANTHARAMAN (2004). 'Significance of quality certification: the case of the software industry in India', *Quality Management Journal*, 11(1), 8-32.
- JOHNSON, G. y K. SCHOLLES (2002). *Exploring corporate strategy. Text and cases*, 6th edition, London: Pearson Higher Education.
- JOHNSON, G., L. MELIN y R. WHITTINGTON (2003). 'Micro strategy and strategizing: towards an activity based view', *Journal of Management Studies*, 40(1), 1-2.
- KARAPETROVIC, S., y W. WILLBORN (2001). 'Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility', *Managerial Auditing Journal* 16, no. 6, 366-377.
- KAYE, M. y R. ANDERSON (1999). 'Continuous improvement: the ten essential criteria', *International Journal of Quality and Reliability Management* 16, no. 5, 485-506.
- KNOTTS Jr., U. S., L. G. PARRISH Jr., y C. R. EVANS (1993). 'What does the U.S. business community really think about the Baldrige award?', *Quality Progress* (May), 49-53.
- KUENG, P. (2000). 'Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations', *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- LEONARD, D. y R. MCADAM (2002a). 'The role of the business excellence model in operational and strategic decision making', *Management Decision*, 40 (1), 17-25.
- LEONARD, D. y R. MCADAM (2002b). 'The strategic impact and application of the business excellence model: implications for quality training and development', *Journal of European Industrial Training*, 26 (1), 4-13.
- LEONARD, D. y R. MCADAM (2002c). 'The strategic placement of TQM in the organisation: a grounded study', *Managing Service Quality*, 12 (1), 43-53.
- LEONARD, D. y R. MCADAM (2003). 'An evaluative framework for TQM dynamics in organisations', *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 652-677.
- LEONARD, D. y R. MCADAM (2004). 'Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (3), 254-266.
- LEONARD, D., R. MCADAM y R. REID (2002). 'A grounded multi-model framework for TQM dynamics', *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (6/7), 710-736.
- LINDBLOM, C. (1959). 'The science of muddling through', *Public Administration Review*, 19, 79-88.

- MARTINEZ, C., F. BALBASTRE, M. A. ESCRIBÁ, T. GONZÁLEZ y M. PARDO (2003). 'ISO 9000-based quality assurance approaches and their relationship with strategic analysis', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 6/7, 664-690.
- MCADAM, R. y D. LEONARD (2005). 'A TQM dynamics perspective on Baldrige and business excellence model comparisons', *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 771-791.
- MINTZBERG, H. (1973). 'Strategy making in three modes', *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- MINTZBERG, H. (1978). 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, 24(9), 934-948.
- MINTZBERG, H. (1990a). 'Strategy formation: ten schools of thought' in Fredrickson, J. W. (editor) (1990), *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper Business.
- MINTZBERG, H. (1990b). 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- MINTZBERG, H. (1991). 'Learning 1, planning 0. Reply to Igor Ansoff', *Strategic Management Journal*, 12, 463-466.
- MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of the strategic planning, reconceiving roles for planning, plans and planners*, New York: The Free Press.
- MINTZBERG, H. J. A. y WATERS (1985). 'Of strategies deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 257-272.
- MINTZBERG, H. y J. LAMPEL (1999). 'Reflecting on the strategy process', *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.
- MINTZBERG, H., B. AHLSTRAND y J. LAMPEL (1998) *Strategy safari*, Hertfordshire, UK: Prentice Hall Europe.
- NABITZ, U. W. y N. S. KLAZINGA (1999). 'EFQM approach and the dutch quality award'. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12, no. 2, 65-70.
- NONAKA, I. (1988). 'Toward a middle-up-down management: accelerating information creation', *Sloan Management Review*, Spring, 9-18.
- OAKLAND, J. S. (1999). 'Winning performance through business excellence'. *Credit Control* 20, no. 7, 23-31.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990). 'The core competences of the corporation', *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-91.
- QUINN, J. B. (1978). 'Strategic change: logical incrementalism', *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.
- QUINN, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- QUINN, J.B. (1985). 'Managing innovation: controlled chaos', *Harvard Business Review*, May-June, 73-84.
- STURKENBOOM, J., T. VAN DER WIELE, y A. BROWN (2001). 'An action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises', *Total Quality Management* 12, no. 2, 231-246.
- SVENSSON, M., y B. KLEFSJÖ (2000). 'Experiences from creating a quality culture for continuous improvements in the swedish school sector by using self-assessments', *Total Quality Management* 11, no. 4/5&6, 800-807.
- TAYLOR, W. A. (1995). 'Total quality management and the need for organizational self-assessment: some empirical evidence', *Total Quality Management* 6, no. 1, 3-12.

- TERLAAK, A. y A. A. KING (2006). 'The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: a signaling approach', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60(4), 579-602.
- VAN DER WIELE, A., A. R. T. WILLIAMS, B. G. DALE, G. CARTER, F. KOLB, D. M. LUZÓN, A. SCHMIDT y M. WALLACE (1996a). 'Quality management self-assessment: an examination in european business', *Journal of General Management* 22, no. 1, 48-67.
- VAN DER WIELE, A., A. R. T. WILLIAMS, B. G. DALE, G. CARTER, F. KOLB, D. M. LUZÓN, A. SCHMIDT y M. WALLACE (1996b). 'Self-assessment. A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices', *International Journal of Quality and Reliability Management* 13, no. 1, 84-104.
- VAN DER WIELE, T. y A. BROWN (1998). 'Venturing down the TQM path for SME's', *International Small Business Journal* 16, no. 2, 50-68.
- VAN DER WIELE, T. y A. BROWN (1999). 'Self-assessment practices in Europe and Australia', *International Journal of Quality and Reliability Management* 16, no. 3, 238-251.
- VAN DER WIELE, T., A. BROWN, R. MILLEN y D. WHELAN (2000). 'Improvement in organizational performance and self-assessment practices by selected american firms', *Quality Management Journal* 7, no. 4, 8-22.
- VAN DER WIELE, T., B. DALE, R. WILLIAMS, F. KOLB, M. D. MORENO-LUZÓN, A. SCHMIDT y M. WALLACE (1995). 'State-of-the-art study on self-assessment', *The TQM Magazine* 7, no. 4, 13-17.
- WILLIAMS, R., B. BERTSCH, A. VAN DER WIELE, J. VAN IWAARDEN, and B.G. DALE (2006). 'Self-assessment against business excellence models: a critique and perspective', *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1287-1300.
- WILSON, G. (1998). 'The impact of the european quality award model on organizational performance: a Northern Ireland perspective', *Total Quality Management* 9, no. 4-5, 237-240.
- YOUSSEF, M. A., S. M. AL-GHAMDI, J. V. KOCH y T. DOLAN (2006). 'Plant location, ISO 9000 certifications and quality management practices; an empirical investigation', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(8), 944-963.
- ZAIRI, M., S. R. LETZA y J. S. OAKLAND (1994). 'Does TQM impact on bottom-line results?', *The TQM Magazine*, 6(1), 38-43.
- ZINK, K. J., y W. VOSS (1998). 'Quality in Germany – an overview', *The TQM Magazine* 10, no. 6, 458-463.