



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 76, Diciembre 2012, pp. 229-259**

Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”

**Lorenzo Revuelto Taboada
Francisco Balbastre Benavent
Ana Redondo Cano**

Universidad de Valencia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”

Lorenzo Revuelto Taboada
Francisco Balbastre Benavent
Ana Redondo Cano

Profesores titulares del Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia

RESUMEN

La literatura muestra cierto consenso sobre la influencia positiva de la cultura cooperativa en la exitosa implantación del modelo EFQM. Existen posturas diferenciadas respecto a la capacidad estratégica de este modelo, mientras que una considera que únicamente afecta al proceso de implementación, la otra defiende que también afecta al proceso de formulación de la estrategia. El objetivo de este trabajo es analizar por un lado, si existe relación sinérgica entre la aplicación efectiva de los principios cooperativos y la del modelo EFQM, y por otro, estudiar la influencia que la implantación del modelo EFQM tiene sobre el proceso de formación de la estrategia. El estudio del caso de una cooperativa nos ofrece una primera aproximación a la problemática investigada. Los resultados muestran la influencia positiva entre principios cooperativos y éxito en la implantación del modelo, así como el cambio hacia un proceso de formación de la estrategia más racional y sistematizado.

PALABRAS CLAVE: Dirección de calidad total, modelo de excelencia EFQM, proceso estratégico, análisis de casos, cooperativa de enseñanza.

CLAVES ECONLIT: J540, L150, L100, M100, P130.

Cómo citar este artículo: REVUELTO, L., BALBASTRE, F. & REDONDO, A. (2012): “Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 229-259.

Les principes coopératifs et l'application du modèle EFQM : les effets au niveau du processus stratégique de la coopérative d'enseignement « La Nostra Escola Comarcal »

RESUME : Les documents révèlent un certain consensus en rapport avec l'influence positive de la culture coopérative pour une mise en œuvre réussie du modèle EFQM. Les prises de position diffèrent quant à la capacité stratégique de ce modèle : tandis que certains considèrent qu'il ne concerne que le processus de mise en œuvre, d'autres prétendent qu'il a également des répercussions sur le processus de formulation de la stratégie. Ce travail a pour but d'analyser, d'une part, l'existence d'une relation synergique entre l'application effective des principes coopératifs et celle du modèle EFQM, et d'autre part, d'étudier l'influence qu'a la mise en œuvre du modèle EFQM sur le processus de formation de la stratégie. L'étude du cas d'une coopérative nous donne une première approche de la problématique analysée. Les résultats montrent l'influence positive des principes coopératifs sur la réussite de la mise en œuvre du modèle, ainsi que le changement vers un processus de formation de la stratégie plus rationnel et systématisé.

MOTS CLÉ : Gestion totale de la qualité, modèle d'excellence EFQM, processus stratégique, analyse de cas, coopérative d'enseignement.

Cooperative principles and application of the EFQM model: effects on the strategic process of "La Nostra Escola Comarcal" education cooperative

ABSTRACT: The specialist literature agrees to some extent on the positive relationship between the cooperative culture and the successful application of the EFQM model. There are differentiated perspectives with regard to the strategic capability of this model: one argues that the application of this model only involves strategy implementation, whilst the other considers that the model also involves strategy formulation. The goal of this paper is twofold: firstly, to analyse whether there is a synergistic relationship between the effective application of the cooperative principles and the employment of the EFQM model and secondly, to study the influence of EFQM implementation on the strategy formation process. The case study of a cooperative offers an initial approach to the problem researched. The results show a positive relationship between the cooperative principles and successful application of the EFQM model, as well as a shift towards a more rational and systematized strategy formation process.

KEY WORDS: Total quality management, EFQM excellence model, strategy formation process, case study, cooperative education centre.

1.- Introducción^{1,2}

La Alianza Cooperativa Internacional define la cooperativa como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” (ACI, 1995:38). Las cooperativas están llamadas desde su creación a cumplir una importante función social de creación de riqueza y oportunidades de empleo, función que sólo podrán cumplir en la medida en que sean capaces de actuar con eficacia en el marco de una economía de mercado, lo que hace necesario adoptar un enfoque estratégico y poner énfasis especial en la calidad.

A este respecto, han sido numerosos los autores que han señalado a la calidad como un elemento competitivo de capital importancia para el logro de ventajas competitivas (Dale *et al.*, 2007; Calderon-Hernández *et al.*, 2010). Algunos incluso la consideran como “la más importante de las armas competitivas con que cuenta una organización” (Oakland, 1993:3). Hay quien considera que se está convirtiendo paulatinamente en una necesidad (Agirre, 2001:99), en un elemento imprescindible para garantizar la mera supervivencia de las organizaciones, en entornos cada vez más competitivos, en los cuales los errores se pagan muy caros.

En la actualidad, las empresas más comprometidas con la calidad están adoptando enfoques de gestión de la calidad total (GCT), entendida como una filosofía de dirección que abarca a todas aquellas actividades a través de las cuales las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de la comunidad en general, y los objetivos de la organización, son satisfechos de la forma más eficiente y eficaz posible al maximizar el potencial de todos los empleados a través de su participación y colaboración en una búsqueda continua de la mejora (Dale *et al.*, 2007; E.F.Q.M., 2010; Claver *et al.*, 2011). Sus programas de mejora continua están basados en la aplicación de iniciativas que van más mucho más allá de los propios límites del área de calidad, afectando a la función directiva y adoptando, como resultado de ello, una naturaleza estratégica.

La implantación de este tipo de iniciativas suele apoyarse en la utilización de marcos de referencia o modelos que permiten a la organización hacerlo de manera sistematizada, completa y estructurada. El modelo de excelencia EFQM ha sido el marco de referencia más ampliamente utilizado por las organizaciones europeas cuando desean adoptar una filosofía integral de mejora continua. En el

1.- Deseamos mostrar nuestro más sincero agradecimiento a la directora del centro, Inmaculada López, así como al resto del personal de la misma por su amable, plena y desinteresada cooperación.

2.- Esta investigación ha sido financiada con fondos del proyecto GVPRE/2008/385 concedido por la Generalitat Valenciana.

caso de las PYMES (no olvidemos que la gran mayoría de las cooperativas lo son), con escasez de medios y frecuentemente sin un departamento específico de calidad, la utilización de modelos de evaluación, como es el caso del modelo EFQM de excelencia, presenta ventajas sobre los sistemas de certificación (ISO 9000), tanto por sus menores costes como porque “al autoevaluarse mediante sistemas reconocidos, estructurados y probados con anterioridad en marcos más amplios, las 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” (Vidal, 2006:60).

El presente trabajo tiene como primer objetivo el análisis del efecto que la aplicación del modelo EFQM puede tener sobre el proceso de formación de la estrategia en las organizaciones del sector cooperativo. En la literatura especializada existen dos posicionamientos contradictorios al respecto, tal y como se desarrollará más adelante en este trabajo, lo cual ha generado un interesante debate durante la pasada década y nos ha llevado a buscar respuestas en relación a la verdadera capacidad estratégica del modelo.

En segundo lugar, consideramos un objetivo de especial interés analizar las influencias mutuas que pudieran existir entre la aplicación del modelo EFQM y la aplicación real de los principios cooperativos. Como señala Vidal (2006) una cultura empresarial centrada en la calidad exige una mayor preparación, participación y asunción de responsabilidad por parte de los trabajadores, lo que parece requerir un entorno de gran estabilidad de la mano de obra, con una alta implicación de los empleados, esfuerzos en materia de formación de los empleados y un buen acceso a la información. Ello se ajusta bastante bien a las características de las empresas cooperativas, al menos de las que muestran una conducta acorde con los principios cooperativos.

El trabajo se estructura del siguiente modo: tras esta sección introductoria, presentamos en un segundo apartado algunas ideas básicas sobre las posibles interrelaciones entre principios cooperativos, la gestión de la calidad y los modelos de excelencia. En el tercer apartado se ofrece una revisión de la literatura, así como unas reflexiones personales sobre el papel que el modelo EFQM puede jugar como detonante del cambio en el proceso de formación de la estrategia. En el apartado cuatro se describe la metodología de investigación. Los resultados del análisis del caso objeto de estudio se presentan en el apartado cinco y, finalmente, se ofrecen las principales conclusiones del estudio, así como algunas propuestas de investigación futura.

2.- Cooperativas, principios cooperativos, gestión de la calidad y modelos de excelencia

El art. 1.1 de la Ley de Sociedades Cooperativas española (Ley 27/1999 de 16 de julio), define a la cooperativa como una sociedad que se constituye “conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional en los términos resultantes de la presente Ley”. Si bien la aplicación de estos principios cooperativos se plantea como una obligación legal, justo es decir que constituye más bien una declaración de intenciones en la medida en que su verdadero desarrollo sólo puede alcanzarse cuando los propios socios los asumen como pautas para “evaluar el comportamiento societario y tomar decisiones” (ACI, 1995). En todo caso, estos principios se configuran como pautas de actuación para las cooperativas y representan, como señalan Gallego y Juliá (2003:233) “el denominador común ideológico del movimiento cooperativo a escala mundial”.

En opinión de autores como Vargas (1995 y 1999), Agirre (2001), y Mozas *et al.* (2005) los principios cooperativos constituyen un elemento diferencial que puede proporcionar a las cooperativas ciertas ventajas y puede ayudarlas a afrontar con más garantías entornos competitivos dinámicos y complejos. Por ello Agirre (2001) los denomina principios atractores de la gestión eficiente. Por otro lado, Marcuello y Saz (2008:61) consideran que la profundización en los principios cooperativos puede ser un instrumento para lograr la supervivencia y la competitividad de la empresa cooperativa pues el cumplimiento de los mismos “permite que se genere capital social en la empresa cooperativa, el cual constituye un activo intangible de carácter estratégico que puede influir en la competitividad de la organización”. Así, una parte significativa de la literatura considera que de los propios principios cooperativos pueden emanar algunas ventajas competitivas al menos de forma potencial (García-Gutiérrez, 1999; Agirre, 2001; Jordao y Briz, 2004; Marcuello y Saz, 2008).

Por lo que respecta a la gestión de la calidad, diversos estudios que se han aproximado al estudio del modelo EFQM desde la óptica del cooperativismo han destacado el efecto positivo de la cultura cooperativa en la implantación del modelo EFQM y en los resultados obtenidos de la misma (Forcadell y Guadamillas, 2002; Espasandín y Ortigueira, 2006; Vidal, 2006). A este respecto, la primera proposición del presente trabajo es que la actuación conforme a los principios y valores cooperativos no sólo facilita la implantación y el éxito del modelo EFQM, sino que existe una relación mutuamente positiva. Al implantar el modelo se establecen procesos y pautas de actuación y de participación totalmente coherentes con los principios y valores cooperativos, que favorecen el cumplimiento de los mismos.

El modelo japonés de calidad total que subyace al Premio Deming y que está en el origen de los modelos más avanzados de GCT se gesta en lo que Vidal y Llopis (2000) denominan una economía altamente socializada donde destacan, entre otros, la primacía del trabajo de grupo frente al indivi-

dualismo, la importancia del trabajador, la estabilidad de la mano de obra, el carácter central de la formación, las decisiones por consenso y la percepción por parte de los trabajadores de ser propietarios de la empresa (Yoshimori, 1997). Todo ello presenta una alta correlación con la realidad que ofrecen las empresas cooperativas o, cuanto menos, con la realidad que pretenden dibujar los principios cooperativos de la ACI.

Morales (2006), tras revisar diversas prácticas de gestión popularizadas durante el siglo XX entre las que figuran la GCT y las prácticas de autoevaluación, considera que existe una convergencia, al menos parcial, entre estas propuestas y el modelo tradicional cooperativo. Desde esta perspectiva aquellos valores y principios cooperativos representativos de lo participativo y socialmente responsable, considerados en numerosas ocasiones como incompatibles con la eficacia empresarial, aparecen como claves para la implantación de prácticas de alto rendimiento y de excelencia.

A tenor de lo que acabamos de exponer se deduce que existe un alto nivel de congruencia entre los requerimientos para una efectiva implantación de un sistema avanzado de calidad como el que representa el modelo EFQM y los principios de la ACI, al menos en los cinco primeros, pues todavía no se ha hecho ninguna referencia ni implícita ni explícita a los principios de cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad, que también pueden jugar un papel significativo en relación al modelo, como expondremos a continuación.

La cooperación entre cooperativas, máxime cuando se produce entre competidores, lo que autores como Brandemburger y Nalebuff (1996) acuñaron como *coopetition* o cooperación entre competidores, puede constituir un elemento fundamental para mejorar la competitividad de las cooperativas, propiciando la implementación de acciones de *benchmarking* a partir de un modelo de autoevaluación de la calidad. Merced al análisis de los resultados de las autoevaluaciones se puede identificar la posición de cada cooperativa participante en cada uno de los criterios³ autoevaluados. Las empresas mejor posicionadas en cada aspecto evaluado se podrían convertir en las empresas de referencia respecto de aquellos aspectos en los que destacan, y la exposición ante las demás de los procesos seguidos para llegar a ese nivel de excelencia podría facilitar la mejora de las mismas (Vidal, 2006).

Por lo que respecta al interés por la comunidad, cabe destacar que es perfectamente congruente con el criterio de *Resultados en la Sociedad* del modelo EFQM, y su aplicación puede garantizar en cierto modo que no se descuide un aspecto esencial y de creciente importancia, especialmente en los países desarrollados, cada vez más preocupados por el impacto de las actividades empresariales en la sociedad.

Ahora bien, una vez expuesto todo lo anterior, justo es decir que la dinámica de gran parte de las cooperativas las aleja considerablemente del modelo que se deriva de los principios cooperativos. De hecho, es frecuente que los socios trabajadores asuman el papel de meros empleados,

3.- El modelo EFQM está estructurado en nueve criterios divididos en dos grupos, el de agentes facilitadores y el de resultados.

viviendo al margen de la realidad empresarial cooperativa, sin implicarse en la gestión y actuando como si los resultados de la cooperativa no les afectaran directamente (Agirre, 2001). En este caso las ventajas que podrían derivarse de la condición de cooperativa para la implantación efectiva del modelo EFQM desaparecerían pues, *de facto*, estas organizaciones de cooperativa sólo mantendrían la forma jurídica.

Asimismo, conviene señalar que las cooperativas también pueden encontrarse con problemas específicos a la hora de implantar el modelo EFQM derivados, por ejemplo, de la falta de liderazgo y la escasa profesionalización de la gestión que suele caracterizar a gran parte de las cooperativas, sobre todo las de pequeño tamaño.

Por último, cabe destacar que del mismo modo que la aplicación efectiva de los principios cooperativos podría favorecer la implantación exitosa del modelo EFQM, la filosofía y la dinámica que subyacen a la implantación de éste último también podrían favorecer una aplicación más efectiva de los propios principios cooperativos. Cabe esperar, por ejemplo, que trabajar en el marco del modelo EFQM facilite y promueva la participación e implicación de todos los miembros de la organización, enfatice la importancia de una adecuada gestión de la información y de la formación y desarrollo de las personas, favorezca las alianzas, etc., aspectos todos ellos fundamentales para garantizar que las cooperativas formalmente establecidas actúen realmente en el marco de los principios cooperativos establecidos por la ACI.

3.- El modelo de excelencia EFQM y sus efectos sobre el proceso de formación de la estrategia

Como establece la propia EFQM (2010), el modelo EFQM de excelencia constituye un marco de referencia ideal para la dirección y mejora continua de las organizaciones actuales. Este modelo ha sido puesto al día por última vez en Noviembre de 2009, y está estructurado en 9 diferentes criterios divididos en dos grandes grupos, facilitadores y resultados. En el grupo de facilitadores encontramos 5 criterios (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, Productos y Servicios) que tienen que ver con cómo la organización es dirigida y qué elementos y sistemas utiliza para ello. En el grupo de resultados, encontramos 4 criterios que están relacionados con las consecuencias de las actuaciones de la dirección en cuatro grandes áreas de resultado (Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave de la organización). Su filosofía se puede sintetizar en la siguiente frase: “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos” (Morales, 2006:171).

La naturaleza sistémica y dinámica del modelo se enriquece con los razonamientos que subyacen a la lógica RADAR (*Results, Approach, Deployment, Assess and Refine*) o REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluar, Revisar y Perfeccionar) en su versión castellana (EFQM, 2010). Estos elementos del RADAR constituyen actualmente el verdadero espíritu y filosofía del modelo, puesto que representan la cultura directiva que subyace al mismo. La lógica RADAR implica que, para cada área o criterio cubierto por el modelo, la empresa debe establecer objetivos como punto de partida, definir un plan de acción e implementar o desplegar de forma sistemática lo que ha sido planificado, valorar los resultados alcanzados, y tratar de aprender de sí misma y de lo que otros hacen para identificar información vital para la mejora (EFQM, 2010). En otras palabras, la aplicación de la lógica RADAR de forma plena y adecuada contribuye a asegurar que los procesos organizativos se vuelven más racionales, sistemáticos y orientados a propósitos concretos.

En la literatura especializada podemos encontrar multitud de trabajos dedicados al estudio de los efectos del modelo EFQM sobre el proceso de formación de la estrategia, sin que se haya alcanzado en la actualidad un consenso sobre esta cuestión. Se mantienen dos posturas fundamentales al respecto. De un lado, encontramos a aquellos autores que consideran que el modelo EFQM se centra fundamentalmente en el proceso de implementación de la estrategia y, como resultado de ello, contribuye de forma deficiente al proceso de formulación de la misma (Zairi *et al.*, 1994; Ghobadian y Woo, 1996; Leonard y McAdam, 2002a, 2002b; Leonard *et al.*, 2002). De otro lado, encontramos a aquellos autores (Hakes, 1996; Conti, 1997, 2001; Kueng, 2000; Balbastre, 2006; Williams *et al.*, 2006; Balbastre y Canet, 2011) que, en ocasiones de forma implícita y en otras de manera más explícita, reconocen al modelo su capacidad estratégica al considerar que puede resultar útil tanto para el proceso de formulación como para el de implementación de la estrategia. Esta doble perspectiva sobre la capacidad real del modelo EFQM para generar cambios en el proceso de formación de la estrategia ha dado lugar a un interesante debate en la literatura especializada desde la última década del siglo XX.

Por lo que respecta al proceso de formación de la estrategia, los trabajos clásicos se dividen en dos grupos fundamentales: aquellos que conciben este proceso como un proceso racional y prescriptivo, y aquellos que consideran el proceso estratégico como un proceso emergente y más descriptivo. Estas dos perspectivas defienden diferentes formas de superar el problema estratégico al que se enfrentan las organizaciones cuando tratan de mejorar su eficacia y su eficiencia, lo que ha provocado un considerable debate en la literatura estratégica (Mintzberg, 1990, 1991, 1994; Ansoff, 1991, 1994).

No obstante, la investigación más reciente a este respecto (Brews y Hunt, 1999; Mintzberg y Lampel, 1999; Andersen, 2002, 2004; Grant, 2003; Johnson *et al.*, 2003; Mintzberg *et al.*, 2003; Hill *et al.*, 2004; Whittington, 2004, 2006; Wilson y Jarzabkowski, 2004; Johnson *et al.*, 2008) defiende la necesidad de aplicar de manera conjunta, adoptando un enfoque integrador, ambos modelos. Es decir, plantean como necesario el llevar a cabo un proceso racional y planificado, pero manteniendo la necesaria flexibilidad y promoviendo la participación para que esta estrategia racional y planificada se vaya

adaptando a las exigencias que plantean los entornos competitivos actuales, mucho más complejos, dinámicos e inciertos que en épocas pasadas.

Por lo tanto, si la adopción de un proceso de formación de la estrategia integrador (racional y emergente al mismo tiempo) constituye actualmente una buena opción para resolver el problema estratégico de las organizaciones y si, como hemos señalado previamente, la aplicación del modelo EFQM conlleva un proceso de cambio susceptible de afectar al proceso de formación de la estrategia, resultaría interesante estudiar en qué medida la aplicación del modelo por una organización tiende a hacer evolucionar su proceso de formación de la estrategia hacia un modelo integrador y, por tanto, contribuye a mejorar la flexibilidad organizativa y los resultados.

Partiendo, pues, de las consideraciones anteriores, nuestra segunda proposición es que el modelo EFQM sí es un modelo estratégico y que de su correcta implantación sí se pueden derivar cambios que afecten no sólo al proceso de implantación de la estrategia sino también al de formulación de la misma. Coincidimos a este respecto con Balbastre y Canet (2011) y Revuelto *et al.* (2011), que señalan que tanto el contenido de los criterios facilitadores del modelo como los elementos de su lógica operativa (la lógica RADAR) contribuyen al desarrollo de mecanismos organizativos, procesos y sistemas a través de los cuales la planificación formal y el análisis (es decir, la racionalidad) junto con la delegación de capacidad de decisión, la participación y la implicación de los trabajadores (variables subyacentes a la perspectiva emergente en la formación de la estrategia) están presentes en la formulación e implantación de la estrategia.

4.- Metodología

En esta sección presentamos las estrategias, métodos y técnicas utilizadas en la investigación para recoger y analizar la información necesaria para poder explorar la posible interrelación entre principios cooperativos e implantación del modelo EFQM, así como el tipo de cambio que tiene lugar en el proceso de formación de la estrategia como resultado de la aplicación del modelo y cómo tiene lugar ese cambio.

Partiendo de ese objetivo y teniendo en cuenta la importancia de examinar este fenómeno en el contexto en el cual tiene lugar, en este trabajo hemos utilizado una metodología cualitativa consistente con este enfoque (Lee, 1998; Hurley, 1999; Shortell, 1999; Skinner *et al.*, 2000; Eriksson and Kovalainen, 2008; Lee y Lings, 2008). Concretamente, autores como Yin (1981, 1989, 1999), Hartley (1994), Stake (1995), Chetty (1996), Saunders *et al.* (2003), y Eriksson y Kovalainen (2008), recomiendan la utilización del estudio de casos como la estrategia básica de investigación cuando los

cómos de un fenómeno deben ser explorados, cuando los cambios organizativos deben ser analizados, y cuando es necesario estudiar los procesos sociales que tienen lugar en las organizaciones. En concreto, y en línea con la meta comentada previamente, desarrollamos el estudio de un caso de carácter explotario (Yin, 1989).

Hay dos cuestiones importantes a tener en cuenta cuando utilizamos el análisis de casos: el número de casos a analizar y los criterios de selección (Yin, 1989; Pérez Aguiar, 1999; Eriksson y Kovalainen, 2008). Con respecto al número de casos, elegimos un único caso para poder llevar a cabo un análisis exploratorio en profundidad. Por lo que respecta a los criterios de selección, el centro educativo “La Nostra Escola Comarcal” fue elegido por diferentes razones. En primer lugar, porque fue una de las primeras organizaciones cooperativas del sector educativo valenciano en utilizar el modelo EFQM como marco de referencia, lo cual aseguraba que contaba con una experiencia suficientemente amplia en la utilización de este estándar. En segundo lugar, sabíamos que en los últimos años había estado alcanzando resultados positivos. Finalmente, el equipo de investigación tenía pleno acceso a la organización, lo que era fundamental para un efectivo proceso de recopilación de datos.

Cabe señalar que el análisis longitudinal resulta fundamental cuando se pretenden analizar los efectos de la aplicación del modelo EFQM pues, como señala la literatura especializada (Garvin, 1991; Porter *et al.*, 1998; Hendricks y Singhal, 1997, 2001a y 2001b), se necesita un largo periodo de tiempo para ver los efectos de la aplicación del modelo en los resultados organizativos, pues las áreas identificadas como susceptibles de mejora derivada de los procesos de autoevaluación (la herramienta de diagnóstico a través de la cual el modelo EFQM es aplicado) no suele generar importantes mejoras organizativas a corto plazo (Balbastre y Canet, 2011). A este respecto el modelo de análisis utilizado y la organización seleccionada nos garantizan, por un lado, la posibilidad de analizar el proceso en retrospectiva y el seguimiento del fenómeno analizado durante un periodo considerable y, por otro, una experiencia suficiente por parte de la organización en la implantación del modelo.

En relación a la recogida de información, se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad con la directora del colegio, empleando para ello un cuestionario semiestructurado. En total se completaron más de 12 horas de entrevistas, desarrolladas entre los meses de enero y abril del año 2009, en las que, ocasionalmente, intervino también la secretaria del centro cuando por parte de la directora se le requirió información concreta en su poder. Además de ello, tanto durante el periodo de realización de las entrevistas como con posterioridad, fue analizada numerosa documentación organizativa con el objetivo de contrastar la información obtenida por medio de estas entrevistas y facilitar, de este modo, la triangulación de la información. Entre la documentación consultada se encontraba el organigrama de la compañía, las descripciones de puestos, la información incluida en su página web y en la de la cooperativa de segundo grado AKOE, los informes anuales de los cursos 2003-2004 a 2008-2009, así como las “Hojas de Calidad” publicadas internamente cada semestre durante ese mismo periodo.

Por último, todas las entrevistas, que habían sido grabadas en audio, fueron transcritas para poder analizar de forma más rigurosa la información obtenida. Para ello utilizamos el software de análisis cualitativo de datos ATLAS.ti 5.0 y se generaron diferentes tipos de códigos (fundamentalmente, descriptivos, in vivo, y de proceso) que fueron la base para la codificación inicial de la información. Así mismo, se emplearon gráficos, mapas y matrices para representar gráficamente los resultados del análisis y poder derivar hacia la construcción de un modelo inducido final (Miles y Huberman, 1994; Saldaña, 2009). Cabe señalar, así mismo, que hasta la actualidad se han seguido manteniendo contactos telefónicos y mediante correo electrónico con la dirección de la cooperativa que han permitido aclarar aspectos puntuales y ampliar y actualizar la información sobre la cooperativa cuando se ha estimado necesario.

5.- Resultados del análisis del caso

5.1. La Nostra Escola Comarcal

“La Comarcal” es una cooperativa dedicada a la enseñanza, fundada en 1973 y ubicada en Picassent (Valencia), concretamente en la Partida Les Canyades, s/n. Es un centro concertado de enseñanza en valenciano, que ofrece educación desde los 2 a los 16 años, es decir, educación infantil, primaria y secundaria obligatoria. Si bien inicialmente nace como cooperativa de consumo, en 1996 se convierte en una cooperativa de carácter mixto formada, por un lado, por socios trabajadores y, por otro, por socios de consumo, los padres y madres de alumnos. Por su tamaño se trata de una organización de pequeño tamaño que compite a nivel local, que destaca por su apertura a las innovaciones tecnológicas y pedagógicas y a la enseñanza de idiomas.

“La Comarcal” define su misión como la de “compartir con nuestro alumnado y sus familias un proyecto educativo que asegure una formación intelectual y humana altamente competente para su continuidad formativa para la vida y la felicidad”. Por lo que respecta a la visión, “La Comarcal” pretende ser un centro educativo en el cual trabajadores y familias cooperan para ofrecer un proyecto educativo de calidad por medio de la adecuación a los cambios sociales, educativos y tecnológicos, con el objeto de conseguir una formación plurilingüe, integral y humana de su alumnado. Pretende ser una escuela enraizada en su entorno, que trabaja para ser vanguardista en el aprendizaje de idiomas y el uso de las nuevas tecnologías, comprometida con la mejora continua, respetuosa con el medio ambiente, así como un referente social en temas como la educación en valores, la atención a la diversidad y el tratamiento individualizados de alumnos y familias (La Comarcal, 2007).

“La Comarcal” proclama como valores y características básicas que configuran su propia identidad organizativa, su carácter de organización: a) democrática, participativa, cooperativa y valencianista; b) innovadora a nivel pedagógico y tecnológico; c) promotora del uso del valenciano como lengua vehicular y de enseñanza; d) que desarrolla su actividad en un entorno saludable y acogedor; e) potenciadora del aprendizaje plurilingüe y del respeto al medio ambiente; y f) integradora de la diversidad cultural y social.

El carácter innovador de esta cooperativa la ha llevado a participar en múltiples iniciativas de carácter experimental como el programa de educación bilingüe enriquecido PEBE, o el programa de experimentación del Portfolio europeo de las lenguas, promovido por la Unión Europea. Por último cabe destacar su implicación en múltiples proyectos internacionales, proyectos Comenius, relacionados fundamentalmente con el aprendizaje plurilingüe.

“La Comarcal” se ha mostrado desde sus inicios como una organización proclive a los acuerdos y alianzas, fundamentalmente en el ámbito cooperativo. Actualmente forma parte de la cooperativa de segundo grado AKOE, de la unión de cooperativas de enseñanza valencianas UCEV, de la unión estatal de cooperativas UECO, de la federación valenciana de empresas cooperativas de trabajo asociado FEVECTA, de la asociación de directivos de la Economía Social ADES, del foro europeo de administradores de la educación, etc. Asimismo es socia de la cooperativa de crédito Caixa Popular, de cuyo consejo rector forma parte, y mantiene una vinculación bastante estrecha con la cooperativa de enseñanza La Florida y contactos puntuales con otros centros de formación que le han servido de modelo o inspiración como por ejemplo el Colegio Vizcaya, el Grupo Sorolla, la Institución Montserrat o algunas Ikastolas del País Vasco. También participan y/o colaboran con la Asociación de Directivos de Economía Social, el Forum Europeo de Administradores de la Educación, el Instituto Valenciano de Evaluación de la Calidad Educativa IVAQE y la Fundación Valenciana de la Calidad.

Por su carácter de cooperativa “La Comarcal” cuenta con un Consejo Rector como el órgano directivo de mayor nivel, que actúa por delegación de la Asamblea de socios. Bajo la autoridad del Consejo se encuentra la directora del centro, cuya colaboración ha sido inestimable para la realización de este trabajo. De la misma dependen las dos grandes áreas de la organización, la pedagógica, que a su vez se divide en tres subáreas que se corresponden con diferentes niveles educativos (educación infantil, primaria y secundaria), y la de servicios y administración.

En cuanto a su tamaño, basta con señalar que en el curso 2009/2010 “La Comarcal” contaba con 417 alumnos, 22 socios de trabajo, 380 socios usuarios y 133 asociados. La plantilla total del centro está formada por 57 personas, de las cuales 31 son profesores. El activo total de “La Comarcal”, a 31 de agosto de 2010, ascendía a 1.901.379,07 euros, financiado en un 45,45% con unos fondos propios que ascendían a 864.165,72 euros. Sus gastos totales ascendieron a 2.616.923,72 euros, siendo la partida de sueldos y salarios la más elevada con gran diferencia sobre las demás y obtuvo un resultado positivo después de impuestos de 31.953,76 euros que fueron destinados al fondo de reserva obligatorio y al fondo de educación, formación y promoción cooperativa. El Cuadro 1 recoge las prin-

cipales cifras económicas y de tamaño para el periodo 2006-2010, donde se refleja el crecimiento continuado del centro en estos últimos años, vinculado en gran medida al proyecto de desdoblamiento del mismo.

Cuadro 1. Principales cifras para el periodo 2007-2010

	2005/2006	2006/2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Alumnos	309	320	353	406	417
Socios/socios de trabajo	21	23	23	21	22
Socios usuarios	251	275	323	352	380
Asociados	119	131	141	138	133
Plantilla total	46	48	51	55	57
Plantilla profesorado	25	25	29	31	31
Activo total	1.070.725,52	1.092.620,85	2.319.058,46	1.915.719,86	1.901.379,07
Fondos propios	615.731,48	675.088,33	795.547,29	798.238,75	864.165
Gastos totales	1.794.784,68	1.930.157	2.151.531,00	2.468.514,48	2.616.924
Resultados después impuestos	5.867,80	2.099,94	2.234,00	2.602,05	30.221,58

FUENTE: Memorias anuales “La Nostra Escola Comarcal”.

5.2. Antecedentes del modelo EFQM en “La Nostra Escola Comarcal”

La implantación del modelo EFQM ha supuesto un antes y un después en lo que se refiere al modelo de gestión de la calidad en “La Comarcal”, en particular y al modelo de dirección de la cooperativa, en general. No obstante, cabe destacar que mucho antes de dar el paso a la adopción del modelo EFQM, “La Comarcal” ya era consciente de la importancia de ofrecer una alta calidad en los servicios educativos como una de las vías que debía utilizar, junto a la innovación educativa, la educación plurilingüe, valencianista y democrática, para diferenciarse de otras escuelas ubicadas en su ámbito de actuación.

Esta mentalidad se ha ido traduciendo a lo largo de su historia en diferentes iniciativas orientadas a mejorar la calidad del servicio prestado. Ya a partir de 1985 la escuela empezó a utilizar encuestas de satisfacción en relación a sus servicios. Estas encuestas escondían una filosofía fundamentalmente reactiva, ya que se realizaban, generalmente, a partir de las quejas y reclamaciones de los padres. No obstante, cabe destacar que existía una fortísima implicación de los padres de los alumnos que se traducía, entre otras muchas cosas, en la existencia de comisiones de seguimiento de casi todo. Lo que todavía no existía, en palabras de la directora del centro, era una filosofía de “tenemos que medir para mejorar”.

Las quejas, las reclamaciones y las observaciones de las distintas comisiones actuaban como impulsoras de un proceso de mejora o solución de problemas *ad hoc*. De hecho, la dirección señala como uno de los problemas esenciales de la cooperativa en esta etapa la falta de visión empresarial y la ausencia de método tanto respecto a las iniciativas específicas relacionadas con la mejora de la calidad, como respecto a la dirección y gestión a nivel general de la cooperativa.

Para entender cómo se llega a la decisión de comenzar a aplicar el modelo EFQM en la escuela es necesario repasar algunos hechos relevantes en la historia de “La Comarcal”, que marcaron un cambio significativo hacia una gestión más profesionalizada y una visión más empresarial de la actividad de la cooperativa.

Durante el curso 1995-1996 se genera un documento denominado “Proyecto de futuro de la Comarcal”, documento de intenciones que no es el resultado de un análisis estratégico racional y deliberado ni supone una iniciativa anticipadora, sino que constituye, básicamente, una acción reactiva ante los cambios legislativos que se producen en el ámbito de la educación (por ejemplo, la ley orgánica 9/1995 de 20 de noviembre de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes). No obstante, esta iniciativa ya supuso un cierto cambio de mentalidad y la toma de conciencia de que algo había que hacer para afrontar los nuevos retos con garantías. Además es en este momento cuando se decide que la cooperativa pase a ser una cooperativa mixta.

A lo largo del curso 1997-1998 se lleva a cabo un primer análisis de puntos fuertes y débiles de la cooperativa y amenazas y oportunidades del entorno. Este primer DAFO se realizó con el asesoramiento del experto en dirección estratégica de empresas cooperativas Luis Pereira Villaverde. A partir del mismo se comienza a desarrollar un plan de acción, aunque todavía sin la sistemática que exige el proceso de dirección estratégica, y se plantea la necesidad de definir e impulsar acciones concretas de mejora.

En el curso 1999-2000, el modelo de bicefalia director más gerente se sustituye por una estructura donde aparece el director del centro en la cúspide de la organización, evidentemente, por debajo del Consejo Rector y la Asamblea, dada su condición de cooperativa. Es sobre todo a partir de este cambio en la estructura y también en la dirección, cuando se llevan a cabo crecientes esfuerzos en materia de formación en técnicas de dirección y gestión dirigida a las personas clave de la cooperativa. Asimismo, se comienza a buscar modelos de gestión de referencia en el sector para, por medio de prácticas de benchmarking, tratar de aprender basándose en la experiencia de otros.

Un papel clave en la decisión de adoptar cambios fundamentales en la dirección y gestión de la escuela y, en particular, en la adopción del modelo EFQM, lo jugó el centro de formación La Florida, una de las referencias iniciales fundamentales de “La Comarcal”, de la que han recibido ayuda constante. Esta influencia puede personalizarse en la figura de Benet Delcan, en ese periodo de cambios padre de alumno y presidente de la cooperativa, una persona con visión empresarial y conocedora del modelo EFQM. Otros agentes importantes han sido el Instituto Valenciano de Educación y Calidad

Educativa IVECE y la Fundación Valenciana de Calidad (FVQ). Ambas instituciones han facilitado formación e información a la dirección de “La Comarcal”, convirtiéndose en impulsores y facilitadores de la implantación del modelo EFQM.

Finalmente es durante el curso 2002-2003 cuando se inicia la implantación del modelo EFQM, que vino impulsada, fundamentalmente, por el aumento en conocimientos de gestión y por el conocimiento de las experiencias de las mejores empresas del sector que ya estaban implantando el modelo. Por ejemplo, los casos del Colegio Vizcaya, ganador de uno de los premios europeos a la excelencia otorgados por la EFQM en 2006, y de la *Ikastola* Lauaxeta, centro que quedó finalista en la misma categoría y año, sirvieron como punto de referencia para “La Comarcal”.

5.3. La aplicación del modelo EFQM y sus efectos sobre el proceso de formulación de la estrategia

Con anterioridad a la implantación del modelo EFQM “La Comarcal” carecía realmente de un proceso formal de formación de la estrategia. Como podremos ver a continuación, la aplicación del modelo conllevó múltiples cambios que afectaron a la definición de la misión, la visión y los valores y objetivos estratégicos, a los sistemas de recogida y análisis de información tanto interna como externa y sobre los diferentes *stakeholders*, y al proceso de elaboración de planes estratégicos. A continuación analizaremos cada uno de estos aspectos.

Misión, Visión y Valores

En los primeros años, el objetivo de la cooperativa fue, en palabras de la propia directora “mantener su posición”. La misión, visión y valores, estaban implícitos en los Estatutos y si bien en algunos aspectos marcaron notablemente la primera época de la cooperativa, no existía ni una visión clara y compartida de lo que esta organización quería llegar a ser, ni se habían definido explícitamente objetivos estratégicos. Tampoco la dirección había establecido unos canales y procedimientos claros mediante los cuales comunicar a los miembros de la organización sus intenciones sobre el futuro de la cooperativa. Todas las decisiones eran tomadas por el Consejo Rector, los padres y los trabajadores. En los estatutos, definidos por los cooperativistas, aparecían como objetivos básicos la innovación, sueldo justo y mantenimiento de las instalaciones. Entre estos objetivos no se encontraban, por ejemplo, el impacto y el reconocimiento social, objetivos que sí fueron definidos después de la utilización del modelo EFQM.

Tras la implantación del modelo EFQM uno de los primeros aspectos abordados fue la definición de la misión, la visión y los valores de “La Comarcal”. Se hizo lo posible para que el proceso fuese muy participativo. Para ello se definieron unos *focus group* formados por padres, personal de servicios y profesores que participaron en dicha definición. Si bien se percibía que era muy difícil conseguir una visión conjunta de lo que debía ser “La Comarcal”, la dirección ha realizado todos los esfuerzos nece-

sarios para lograrlo. Los claustros de principios del curso hacen una referencia explícita a la misión, visión y valores, y en el claustro de final de curso se vuelve a hacer referencia a los mismos. Esta definición de misión, visión y valores se revisa periódicamente, si bien no se han producido cambios sustanciales en los últimos ejercicios.

Objetivos

Con carácter previo a la implantación del modelo no puede decirse que existiera un verdadero sistema de objetivos. Los objetivos que se definían eran, fundamentalmente, de carácter presupuestario y académico o pedagógico. Estos objetivos se definían a corto plazo y suponían, en la práctica, la continuidad de los del ejercicio anterior. Se carecía por completo de objetivos estratégicos, ya que en aquel momento “La Comarcal” sólo se planteaba mantener su posición. El proceso de definición de objetivos se hacía en sentido descendente, lo que conducía a un nivel de participación más bajo de lo que cabría esperar teniendo en cuenta que se trata de una cooperativa.

En la actualidad los objetivos del plan estratégico emergen de la aplicación del modelo EFQM y de las reuniones de los socios de trabajo. El proceso de definición de objetivos es muy participativo, y en el juegan un papel importante las personas responsables de las diferentes áreas organizativas. Los objetivos estratégicos derivan, en gran medida, de la propia misión, visión, y valores de “La Comarcal”, es decir, del tipo de escuela que quieren ser. Cada departamento y área define sus propios objetivos que, dadas las características de “La Comarcal”, se centran fundamentalmente en objetivos pedagógicos. No obstante, y gracias a la utilización del modelo EFQM se empiezan a plantear objetivos de gestión y de carácter estratégico. Así, por ejemplo, fruto de la aplicación del modelo, la dirección se ha propuesto como un importante objetivo potenciar que los miembros de la organización interactúen con otras organizaciones para aprender y para poder impulsar y liderar nuevos proyectos. Actualmente también se plantean objetivos con respecto a las relaciones con la sociedad. “La Comarcal” se marca objetivos, diseña acciones orientadas a incrementar el número de instituciones con las que interactúa. La aplicación del modelo, en este sentido, ha permitido que algo que ya se hacía de manera informal, sin objetivos específicos y un poco por intuición, se convierta en un área relevante y sobre la que se definen objetivos concretos a alcanzar.

Análisis estratégico y sistemas de información

Con carácter previo a la implantación del modelo, la captación de información interna y externa para la elaboración de la estrategia no estaba sistematizada. Las actividades de recogida y análisis de la información eran aisladas, bastante desestructuradas y parciales ya que no contemplaban todos sus *stakeholders*. Si bien es cierto que respecto a la información externa se realizó, en el pasado, algún estudio de demanda y se recopiló en alguna ocasión información sobre la competencia y sobre tendencias demográficas, estas informaciones no se recogían de forma periódica, ni exhaustiva, ni coordinada, ni se les sacaba adecuadamente partido. En 1997-1998 se encargó a un asesor externo la realización de un DAFO, pero incluso en este caso sólo constituyó una iniciativa aislada al no estar

enmarcada en un proceso de dirección estratégica, y no tuvo en su día la repercusión de iniciativas posteriores a la implantación del modelo EFQM.

En lo referente a la información interna, cabe destacar que no se medía el nivel de satisfacción de los clientes -alumnos y padres- a pesar de la relevancia de estos como co-creadores de valor en la prestación del servicio (Diz-Comesaña y Rodríguez-López, 2011). Únicamente se llevaban a cabo investigaciones puntuales por medio de encuestas a partir de la recepción de algún tipo de queja. Generalmente la dirección conocía los problemas porque los padres (o cualquier otra persona vinculada a la escuela) se los comentaban. En este proceso, jugaban un papel especialmente relevante las reuniones de padres. Cabe destacar, no obstante, que la presencia de padres con alta cualificación profesional, exigentes, reivindicativos y, en algunos casos, muy implicados en la gestión de la cooperativa, hizo que, desde siempre, existiera una cierta cultura de evaluación, aunque los procedimientos estuvieran escasamente formalizados y fueran poco sistemáticos.

Tras la aplicación del modelo, “La Comarcal” ha mejorado el proceso de captación de información, ya que se concibe como un proceso clave para la formulación de la estrategia. La mejora se ha centrado tanto en el diseño de mecanismos necesarios para captar información significativa (encuestas, consulta de informes, análisis de indicadores, análisis de estadísticas, reuniones formales, equipos, etc.), como en la amplitud de *stakeholders* y agentes considerados. Así pues, ya no sólo se recaba información de algunos padres, alumnos y profesores, sino que se incorporan las familias, trabajadores, instituciones locales, gobierno autonómico, y sociedad en general. Además se establecen procedimientos sistemáticos y formalizados para conseguir información periódicamente sobre éstos, y en relación a competidores, proveedores, evaluación de la demanda, etc. Por ejemplo, se realizan encuestas, cada dos años, a las familias, trabajadores y los alumnos de secundaria. Respecto a otros *stakeholders*, destacar que se empezaron a mantener contactos frecuentes con el Ayuntamiento de Picassent, localidad en la que se encuentra la escuela, y se han afianzado las alianzas con aquellos agentes que les permiten mejorar su proyecto educativo, como es el caso del Colegio El Vedat. En definitiva, el modelo les ha ayudado a identificar y definir necesidades para todos sus *stakeholders*.

Otro aspecto que tiene que ver con la recogida de información y que se relaciona directamente con el objetivo estratégico de mejora comentado con anterioridad es el hecho de potenciar entre los miembros de la organización los intercambios de experiencias, visitas a otras empresas, y asistencia a congresos, como fuente de aprendizaje y base para definir objetivos de mejora a todos los niveles organizativos.

Por último, cabe señalar que la incorporación de “La Comarcal” a AKOE ha permitido acceder a una importante fuente de información externa (comparativas de precios de determinados servicios escolares, estudios de la competencia) y favorece el intercambio de buenas prácticas. Estas prácticas que se pueden enmarcar ya no sólo en el ámbito del *benchmarking* sino de la *coopetition* resultan perfectamente consistentes con la aplicación del principio de intercooperación planteado por la ACI.

Plan estratégico

Con carácter previo a la implantación del modelo EFQM no existía realmente una estrategia intencionada y deliberada, sino que en la medida que esta organización debía realizar inversiones y tomar decisiones para afrontar el día a día iba configurando una estrategia que podría caracterizarse como emergente. Las acciones que iban configurando esta estrategia realizada (que no planificada) eran, fundamentalmente, fruto de reacciones ante estímulos externos e internos. Por lo tanto, más que una estrategia intencionada y orientada al futuro la “reacción al medio” llevaba a la emergencia de un conjunto de acciones, no siempre adecuadamente interrelacionadas e internamente consistentes. Asimismo, cabe destacar que los niveles de participación en la definición de la estrategia, a pesar de su forma societaria, eran muy bajos.

Para ilustrar este modo de actuar basta recordar que en el curso académico 1995-1996 se creó el “Proyecto de futuro de la Comarcal” como respuesta fundamentalmente a los cambios producidos en la legislación. Proyecto que, tal como declara la directora gerente: “se planteó como un tema de subsistencia, pero no se puede considerar que fuera el resultado de un análisis estratégico racional y deliberado”. Es decir, no supone una iniciativa anticipadora, sino que constituye una acción reactiva ante la aparición del cambio legislativo que afectaba de forma muy directa a la cooperativa. El plan se articuló a partir de dos áreas básicas: el número de alumnos, y los presupuestos de mantenimiento. Este proyecto implicaba extender la educación obligatoria hasta los estudios de secundaria, y para conseguirlo se buscó la implicación de parte del personal bajo la forma de comisiones de seguimiento del proyecto de secundaria.

Tras la implantación del modelo EFQM, se elabora en 2004 un primer plan de consolidación del centro, que ya comienza a parecerse, tanto por cómo se gesta como por su contenido, a un plan estratégico, si bien es realmente en el año 2008 cuando se elabora lo que puede considerarse el primer plan estratégico del centro. Se obtiene a partir de un nuevo análisis DAFO que realiza el centro con asesoramiento externo, pero con una importante implicación y participación directa de la dirección de la cooperativa, aprovechando la información obtenida a través de encuestas realizadas a los principales *stakeholders* y demás mecanismos anteriormente comentados.

Se llevó a cabo un análisis del mercado, un análisis demográfico, de competidores y de los recursos y capacidades de la organización y, en coherencia con el objetivo estratégico de crecimiento definido por el equipo directivo, se llevó a cabo un estudio de viabilidad sobre la posibilidad de incorporar a la cartera de servicios la línea de educación infantil (0-3 años) y la de bachillerato (16-18 años). Además de lo anterior, existe un proyecto de desdoblamiento de grupos que exige definir y razonar las necesidades de inversión y la probabilidad de éxito en esta iniciativa para, entre otras cosas, conseguir el apoyo del Consejo Rector. “Si bien el proyecto de 2004 era un proyecto de consolidación, éste (el iniciado en 2008) lo es de crecimiento y es lo que nos ha impulsado a la búsqueda de más información sobre el entorno competitivo de La Comarcal”, declara la directora.

En opinión de la misma, “el modelo EFQM y todo el proceso que ha llevado consigo su implantación ha permitido desarrollar la capacidad para enmarcar, estructurar y sistematizar este tipo de informaciones”. Asimismo añade que “en ausencia del modelo EFQM probablemente se habría solicitado el estudio de viabilidad de este proyecto de crecimiento, pero no habríamos sido capaces de entender y utilizar del mismo modo la información. Ahora no sólo se recoge más información, interna y externa, sino que se entiende y se usa mejor”.

Cabe destacar asimismo, que en la elaboración del plan estratégico de 2008 fue especialmente importante la aportación de los diferentes departamentos o áreas de la escuela, en particular en la definición de objetivos pedagógicos y de calidad. En palabras de la directora, “el plan estratégico es resultado de una amplia participación. En cierta medida participa todo el personal de la escuela a la hora de establecer objetivos, identificar carencias y ofrecer información para establecer descripciones de puestos de trabajo, etc.”. Algo que favorece la implicación y el compromiso de los cooperativistas a la hora de su implementación y que viene a reforzar la aplicación del principio de participación establecido por la ACI.

Un último aspecto especialmente interesante surge de la vinculación que se trata de establecer entre la autoevaluación que realiza el centro y el plan estratégico del mismo. Según declara la directora, el resultado de la autoevaluación se intenta vincular con el Plan Estratégico de la siguiente manera: “de la autoevaluación aparecen nuevas ideas para el Plan Estratégico, ya que constituye una fuente relevante de información interna para la formulación estratégica. De sus resultados emergen acciones inmediatas, estrategias de mejora y planes de acción”. La acción inmediata se ubica en el corto plazo, por ejemplo, pintura de las instalaciones. Las estrategias de mejora constituyen conjuntos de medidas orientadas a, por ejemplo, resolver el problema de una baja satisfacción con el transporte escolar. Por último, un plan de acción se define a medio plazo y un ejemplo puede ser definir un plan de convivencia para el centro.

El cuadro 2 resume los principales cambios que tuvieron lugar en el proceso de formulación de la estrategia de “La Comarcal” a raíz de la aplicación del modelo EFQM.

Cuadro 2. Principales cambios en la formulación de la estrategia de “La Nostra Escola Comarcal”

	Antes de la aplicación del modelo EFQM	Después de la aplicación del modelo EFQM
Misión, visión y valores	- Implícitos en los Estatutos del centro	- Definición explícita de misión, visión y valores, y revisión periódica de los mismos
Objetivos	- No existían objetivos estratégicos - Objetivos económico-financieros y pedagógicos a corto plazo	- Existe un proceso de definición de objetivos estratégicos - Misión, visión y valores como input para establecimiento de objetivos estratégicos - Objetivos más amplios (económico-financieros, pedagógicos y de gestión)
Análisis estratégico	- No existe sistemática para captar información para el análisis - Recogida y análisis aislados y desestructurados - Alcance parcial (no contemplaba todos los grupos de interés)	- Recogida y análisis es un proceso clave para la formulación estratégica - Se formaliza y sistematiza todo el proceso de recogida y análisis - Se amplían los mecanismos de captación de información y el alcance de la misma
Plan Estratégico	- No existía - Muy poca participación en la definición de la estrategia	- Desarrollo formal de un Plan Estratégico - Participación de todo el personal de la escuela en la definición de la estrategia - Los resultados de la autoevaluación EFQM se vinculan al Plan Estratégico

5.4. La aplicación del modelo EFQM y sus efectos sobre el proceso de implementación-control de la estrategia

Con carácter previo la implantación del modelo EFQM la cooperativa contaba con una estructura no demasiado clara, sobre todo en lo relativo a dirección del centro, las funciones no estaban suficientemente bien definidas y no se habían identificado ni definido adecuadamente los procesos clave. La implantación de las nuevas medidas dependía, en general, del impulso de la dirección y la buena voluntad de algunos, pero resultaba difícil involucrar al personal y se carecía de los mecanismos necesarios para garantizar un buen seguimiento del proceso.

Antes del modelo, el sistema de dirección de “La Comarcal” era eminentemente “reactivo” y “cor-toplacista”. Cada año se definía un presupuesto de actividad anual, un presupuesto de funcionamiento, definido en función de los objetivos que iban surgiendo y de las posibilidades de la cooperativa. Al final

de cada año se elaboraba una breve memoria de los datos económico-financieros de la escuela, que se presentaba a la Consejería de Educación. Es decir, los mecanismos de control eran escasos y basados fundamentalmente en el análisis del cumplimiento de objetivos económico-financieros.

Los cambios más relevantes, derivados de la implantación del modelo EFQM, se resumen en el desarrollo y formalización de procesos, la potenciación de la participación de todos los miembros en el proceso de concreción y aplicación de las acciones inmediatas, las estrategias de mejora y los planes de acción, las mejoras en la estrategia de comunicación interna, la elaboración de indicadores y el establecimiento de controles para los planes estratégicos. Asimismo, ha introducido una sistemática que ha facilitado afrontar cuestiones pendientes como la redefinición de los puestos y de la estructura salarial, y ha permitido impulsar, en general, las políticas de recursos humanos.

Tras la aplicación del modelo se llevan a cabo diversas iniciativas para la difusión del Plan Estratégico. A nivel interno, esta difusión se realiza con detalle en el marco del Consejo Rector, el Consejo Escolar (ahí están los responsables de área) y el equipo de socios de trabajo, a través de reuniones informativas. Además, las memorias del Consejo Rector se llevan también a la Asamblea General de socios y allí queda recogida buena parte de la estrategia seguida por “La Comarcal”. A nivel externo, no se ha llevado a cabo todavía un proceso planificado de difusión del Plan Estratégico, si bien la dirección se plantea trabajar en esa línea. El Ayuntamiento de Picassent y otras instituciones y organizaciones clave conocen las intenciones estratégicas de “La Comarcal”, pero sólo a través de la dirección y por medios informales.

Por lo que respecta a las políticas de recursos humanos, el modelo EFQM ha facilitado los cambios y ha ofrecido las claves para definir una secuencia lógica a la hora de afrontar algunos retos que estaban pendientes. Dentro de estas políticas se han mejorado los canales de información a nivel interno y se ha intensificado la formación en materia de gestión en general, y especialmente en materia de gestión de la calidad entre todos los miembros de la organización. Con ello, se ha favorecido el efectivo cumplimiento del principio de educación, formación e información planteado por la ACI. Asimismo, se ha trabajado en la redefinición de puestos y procesos y se ha modificado la estructura salarial de la cooperativa, para clarificar funciones y responsabilidades, mejorar la eficiencia y facilitar la atracción y retención del talento. A partir de 2008 se han realizado, de forma sistemática, encuestas de satisfacción del personal y se han definido indicadores respecto a los trabajadores, que deben permitir evaluar los logros conseguidos así como identificar posibles áreas de mejora.

Con anterioridad a la implantación del modelo EFQM “La Comarcal” ya contaba con cierta tradición en la utilización de equipos de trabajo como herramienta de participación y mejora. De hecho, a lo largo de su historia se habían constituido muchas comisiones formadas por profesores, padres y, en ocasiones, incluso alumnos, para plantear mejoras, generalmente, en respuesta a quejas planteadas previamente por alguno de estos colectivos. Se trataba de iniciativas *ad hoc* y su funcionamiento estaba escasamente estructurado. A raíz de la puesta en marcha del modelo EFQM la dirección se hace más consciente de la importancia que los equipos de trabajo tienen en la dinámica de la escuela

como instrumento de participación, y del papel que pueden y deben jugar en la formulación e implementación de la estrategia. En palabras de la directora: “se ha tratado de conseguir un cambio cultural, formar a los trabajadores en dinámicas de trabajo en grupo, trabajar mucho la inteligencia emocional y utilizarlos para aprovechar el talento y comprometer a las personas en el proyecto de La Comarca”. Se ha llevado a cabo un esfuerzo por potenciar el papel de los equipos de trabajo y se ha avanzado en la formalización de su estructura y sus procedimientos de trabajo.

La identificación de los procesos clave de la cooperativa también se inició a partir de la implantación del modelo EFQM y supuso año y medio de duro trabajo. En los grupos que se ocupan de rediseñar estos procesos, proponer e incorporar mejoras en los mismos, participan aquellas personas implicadas de algún modo en la gestión de los mismos. En la fecha en la que se realizaron las entrevistas no estaban todavía definidos todos los procesos del mapa, y de los definidos sólo se había puesto en marcha algunos de ellos, para los cuales se había definido los correspondientes indicadores de percepción/satisfacción y rendimiento (ejemplo: Indicador de satisfacción con los programas de intercambio europeo). En la actualidad el proceso se puede considerar ya prácticamente completado, si bien todos los procesos deben ser periódicamente revisados y mejorados en función de las necesidades de la cooperativa y de las carencias que se identifiquen a través del proceso de autoevaluación. En opinión de la directora, “el modelo nos ha hecho ver la necesidad de analizar, definir y tratar de mejorar los procesos organizativos, entre ellos, el propio proceso de formación de la estrategia”.

Respecto al control de la estrategia, antes de la aplicación del modelo EFQM se utilizaban muy pocos indicadores que, en su mayoría, eran el resultado de información obligatoria que exigía el gobierno autonómico (ejemplo: indicadores de matrícula de objetivos docentes, financieros, etc.). A ello hay que añadir que sólo se rendía cuentas a final de año. Tras la aplicación del modelo el sistema de indicadores experimentó un gran desarrollo. Además, ahora se realizan mayores y más sistemáticos controles presupuestarios (trimestrales y semestrales). Hoy en día a los padres no sólo se les habla de resultados económicos y académicos, sino también de otro tipo de logros, relacionados, por ejemplo con la gestión de la calidad y la gestión medioambiental.

En la actualidad, la revisión del plan estratégico es anual teniendo en cuenta indicadores de la Programación General Anual (PGA) y los procesos ya definidos. No obstante, si bien se ha avanzado ya bastante en lo que se refiere a la mejora de los mecanismos de control estratégico y se realizan controles semestrales sobre aspectos considerados clave, el control de gestión se hace aún de manera bastante “informal”, en el sentido de que no se han acabado de definir y formalizar todos los procesos de control. En este control participa tanto el equipo de gestión como las principales áreas a través de, por ejemplo, la comisión de coordinación pedagógica.

Cada seis meses se llevan a cabo reuniones para ver el estado de ejecución alcanzado, es decir, qué acciones se están retrasando respecto a lo planificado, qué va adelantado y qué dificultades se están produciendo. Esta evaluación-control puede dar lugar a la reformulación de objetivos, intro-

ducción de cambios, o la inclusión de nuevas propuestas. El proceso no está todavía claramente definido ni formalizado pero se está avanzando en esa dirección, lo que supone un cambio considerable respecto a la situación anterior a la implantación del modelo EFQM. También han mejorado los mecanismos para recoger aportaciones de cualquier empleado respecto al Plan Estratégico, lo que ha aumentado significativamente la participación activa de los socios en el proceso estratégico, que suele traducirse en propuestas concretas procedentes, fundamentalmente, de los profesores de los diferentes niveles educativos (infantil, primaria y/o secundaria). El cuadro 3 nos muestra los principales cambios que tuvieron lugar en el proceso de implementación-control y en el carácter de la estrategia de “La Comarcal” a raíz de la aplicación del modelo EFQM.

Cuadro 3. Principales cambios en la implementación-control y en el carácter de la estrategia de “La Nostra Escola Comarcal”

	Antes de la aplicación del modelo EFQM	Después de la aplicación del modelo EFQM
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura del centro no definida - Procesos clave no definidos - Equipos ad hoc con un funcionamiento poco estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y formalización de procesos - Participación de todos los miembros en el despliegue y control de los planes estratégicos - Difusión del Plan Estratégico, interna y externamente - Modificación de las políticas de RRHH (comunicación interna; formación; redefinición de puestos; sistema salarial; encuestas de satisfacción del empleado) - Desarrollo de una amplia red de equipos como instrumento de participación, y formalización de su estructura y procedimientos de trabajo - Identificación, definición y mejora de los procesos clave (entre ellos el de formación de la estrategia)
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos mecanismos de control - Control basado en perspectiva económico-financiera - Sólo se hacía rendición de cuentas a final del ejercicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación del sistema de indicadores - Controles anuales, semestrales y trimestrales - Control económico-financiero, académico y de gestión - Revisión anual del Plan Estratégico - Se han desarrollado procesos de evaluación-control, pero no se han acabado de formalizar - Mejora en mecanismos de recogida de aportaciones de los empleados respecto al Plan Estratégico (mayor participación real de los socios en el proceso estratégico)
Carácter de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso emergente, tanto en su formulación como en su implementación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso integrador (racional y emergente al mismo tiempo), tanto en su formulación como en su implementación y control

6.- Conclusiones

Los resultados derivados de nuestra investigación permiten afirmar que, en el caso objeto de estudio, la aplicación del modelo EFQM ha generado un importante cambio en el proceso de formación de la estrategia, tanto en su fase de formulación como en la de implementación y control, cuestionando así la postura mayoritaria de la literatura especializada en esta temática. En el caso de “La Comarcal”, la aplicación del modelo ha favorecido el establecimiento de un verdadero proceso de formulación de la estrategia, que ha desembocado en una mayor orientación hacia el futuro sobre la base de objetivos claros y conocidos, y que ha permitido dar coherencia, integrar y sistematizar lo que hasta ese momento no eran más que una serie de acciones aisladas y de naturaleza eminentemente reactiva.

Más concretamente, la utilización del modelo en esta organización ha permitido articular y sistematizar la reflexión estratégica, en la medida que ha ayudado a definir sistemas de recogida y análisis de información, interna y externa, para el análisis estratégico; a la vez que ha ampliado y mejorado las fuentes de información consultadas. Se ha ampliado el número de *stakeholders* a considerar (alumnos, familias, trabajadores, instituciones locales, autonómicas y sociedad en general), y se han definido sistemas para conocer sus necesidades y expectativas. La utilización del modelo también ha hecho evidente la necesidad de clarificar y actualizar la misión, visión y valores de la cooperativa. Ahora los objetivos estratégicos, que derivan del análisis estratégico y de la propia misión, visión, y valores de “La Comarcal”, se definen explícitamente y se comunican a todos los miembros de la organización e incluso a algunos *stakeholders* externos a la misma. Todo lo anterior evidencia que el proceso actual de definición de la estrategia presenta un marcado carácter racional, intencional y deliberado.

Así mismo, cabe destacar que el modelo también ha alentado la participación de todos los miembros en el proceso de definición de los objetivos y en la elaboración de propuestas, lo que ha supuesto un cambio considerable respecto a la situación previa. Del mismo modo, la utilización del modelo ha favorecido la adopción, por parte de la dirección, de una perspectiva más empresarial y estratégica frente a planteamientos “cortoplacistas” anteriores a la utilización del mismo. Por otro lado, cabe destacar que la participación efectiva en la gestión por parte de los cooperativistas ha mejorado ostensiblemente, no sólo en lo que se refiere a la definición de objetivos y la elaboración de propuestas, sino también a la hora de transformar las buenas intenciones en acciones concretas. El aprovechamiento de la experiencia acumulada en dinámicas de trabajo en equipo y la potenciación de su papel en la organización, así como el énfasis en la información y la formación, también han favorecido una mayor implicación, desarrollo y aprovechamiento del talento, al tiempo que daban cumplimiento al principio de educación, formación y participación en la gestión, y dotaban de un carácter más emergente al proceso de formulación de la estrategia.

Respecto a la implementación-control de la estrategia, cabe destacar que asumir el modelo ha conllevado apostar por la gestión basada en procesos lo que ha supuesto evidentes beneficios para la organización. En primer lugar, la identificación y el análisis de los procesos ha permitido a la organización cuestionarse la forma de hacer las cosas e introducir mejoras en los mismos, sobre todo en aquellos que fueron identificados como procesos clave. Además, ha favorecido un control más continuado y sistemático, que toma como referencia un conjunto de indicadores más amplio que el existente antes de la implantación del modelo. Estos indicadores tienen en cuenta los diferentes *stakeholders*, incluido la comunidad en la que se inserta la cooperativa, dando cumplimiento así al principio de interés por la comunidad, al tiempo que le permite mejorar su imagen y su reputación.

En definitiva, la cooperativa ha pasado de una situación en la que la estrategia era totalmente emergente, a una situación en la cual se gana en racionalidad y capacidad de anticipación, pero manteniendo cierta flexibilidad y promoviendo la participación en todo el proceso. Las aportaciones de los socios se traducen en propuestas concretas que en unos casos ayudan a definir la estrategia deliberada y, en otros casos, permiten adaptarla dentro de un planteamiento que podemos considerar emergente. Estas propuestas tratan generalmente de incorporar cuestiones que no fueron tenidas en cuenta durante del proceso de formulación, o resolver problemas relativos al propio proceso de implantación de la estrategia previamente definida que exigen ciertos ajustes en la misma. Por tanto, en el caso de “La Comarcal”, la aplicación del modelo EFQM sí parece haber hecho evolucionar el proceso de formación de la estrategia hacia un modelo integrador que trata de combinar las perspectivas racional y emergente, lo que, si tenemos en cuenta el elevado grado de turbulencia que caracteriza el entorno en el que compiten la mayoría de empresas, se convierte en un importante factor clave del éxito. No obstante, debemos tener en cuenta que el propio hecho de que en materia de gestión estuviera prácticamente todo por hacer en “La Comarcal” podría explicar, al menos parcialmente, el impacto tan grande de la aplicación del modelo sobre el proceso de formación de la estrategia. Cabe pensar si este impacto podría haber sido bastante menor en el caso de una organización con mayor experiencia en el proceso de dirección estratégica, lo cual podría ser la base para una línea de investigación futura.

Asimismo, los cambios acaecidos han llevado a “La Comarcal” a un funcionamiento de la cooperativa más acorde con los principios cooperativos que debían informar su comportamiento societario y servir de criterios clave para la toma de decisiones. La predisposición de la cooperativa a establecer alianzas y acuerdos, fundamentalmente en el ámbito cooperativo, coherente con el principio de intercooperación, le ha permitido acceder a recursos, información y formación que ha resultado de gran utilidad para la puesta en marcha de su modelo de gestión de calidad. Gracias a la adopción del modelo EFQM, este modo de actuar no sólo se ha mantenido sino que se ha potenciado aún más, por lo que esta mayor orientación hacia la cooperación y el establecimiento de alianzas que ahora posee “La Comarcal” puede considerarse un resultado directo de la utilización del modelo EFQM en esta organización.

Así pues, los comentarios anteriores nos permiten ser optimistas respecto a alcance de los objetivos de investigación planteados al inicio de la realización del presente trabajo. Hemos visto, para el caso de “La Comarcal”, la existencia de una relación positiva entre la aplicación del modelo EFQM y la modificación de los procesos de formulación, implementación y control de la estrategia, caracterizándose todos ellos por adoptar una perspectiva integradora (son procesos racionales y emergentes, al mismo tiempo). Y también hemos visto que en el caso estudiado, la aplicación del modelo facilita el establecimiento de los principios cooperativos pero, al mismo tiempo, la existencia previa de dichos principios generaba una dinámica positiva para la aplicación de dicho modelo.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo tienen implicaciones en el ámbito académico y profesional. Respecto al primero, los resultados corroboran, al igual que lo han hecho otras investigaciones, la capacidad estratégica del modelo EFQM y la magnitud del cambio que supone su aplicación en la empresa. Asimismo, los resultados ofrecen una evidencia de cómo los principios cooperativos pueden favorecer la obtención de determinadas ventajas competitivas, en este caso relacionadas con la gestión de la calidad. La compatibilidad que parece existir entre la filosofía que emana de un modelo como el EFQM y los principios cooperativos puede facilitar que las cooperativas profundicen en la aplicación de estos últimos. Respecto al ámbito profesional, este trabajo permitirá dar a conocer a los directivos una experiencia exitosa de aplicación del modelo EFQM, en un contexto específico, ofreciéndoles cierta guía de actuación para conseguir una mejora de sus resultados.

Cabe señalar que si bien los resultados obtenidos van en la línea de las proposiciones establecidas en el marco teórico, el hecho de que deriven del estudio de un caso específico limita en gran medida sus posibilidades de generalización. Por ello, planteamos como prioridad para futuras investigaciones ampliar el número de casos a ser estudiados, incorporando diferentes sectores y tamaños de empresa cuyos resultados puedan constituir el prelude de un posterior análisis cuantitativo. No obstante lo anterior, hemos de señalar que la no generalización estadística de los resultados del estudio de casos es, al tiempo que una limitación de esta estrategia de investigación, una característica propia de la misma, ya que lo que buscamos con su aplicación no es la extrapolación de nuestros resultados a una población mayor sino profundizar en el conocimiento de un fenómeno organizativo para incrementar la base teórica que nos sirva de plataforma para el desarrollo de futuras investigaciones de carácter cuantitativo.

Del mismo modo, el hecho de que las entrevistas se hubieran realizado únicamente a la directora del centro constituye otra limitación de este trabajo. En un estudio de casos resulta fundamental la triangulación de la información, y a este respecto resultaría muy interesante poder conocer la opinión de empleados de otros niveles jerárquicos de “La Comarcal” (profesores, responsables de área, etc.) y de otras áreas con un perfil no pedagógico (personal de administración, por ejemplo).

Bibliografía

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI (1995): *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa: los principios cooperativos*, Valencia, CONCOVAL.
- AGIRRE, A. (2001): Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 93-113.
- ANDERSEN, T.J. (2002): “How to Reconcile the Strategic Dilemma?”, *European Business Forum*, 9:1, 32-35.
- ANDERSEN, T.J. (2004): “Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments”, *Journal of Management Studies*, 41, 1271-1299.
- ANSOFF, H.I. (1991): “Critique of Henry Mintzbergs the Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 12, 449-461.
- ANSOFF, H.I. (1994): “Comment on Henry Mintzbergs rethinking strategic planning”, *Long Range Planning*, 27:3, 31-32.
- BALBASTRE, F. (2006): “TQM application through self-assessment and learning: some experiences from two EQA Applicants”, *The Quality Management Journal*, 13:1, 7-25.
- BALBASTRE-BENAVENT, F. & CANET-GINER, M.T. (2011): “The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22:7, 727-742.
- BRANDEMBURGER, A.M. & NALEBUFF, B.J. (1996): *Coopetition*, New York, Currency-Doubleday.
- BREWS, P. & HUNT, M. (1999): “Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate”, *Strategic Management Journal*, 20, 889-913.
- CALDERON-HERNÁNDEZ, G., ÁVAREZ-GIRALDO, C.M. & NARANJO-VALENCIA, J.C. (2010): “Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas”, *Innovar Journal*, 20:38, 13-26.
- CHETTY, S. (1996): “The case study method for research in small- and medium-sized firms”, *International Small Business Journal*, 15:1, 73-85.
- CLAVER, E., MOLINA, J.F. & TARÍ, J.J. (2011): *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*, Pirámide, Madrid.
- 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", *55th ASQ World Conference Proceedings, Milwaukee*, 229-238.
- DALE, B.G., VAN DER WIELE, A. & VAN IWAARDEN, J.D. (2007): "TQM: An Overview". En Dale, B.G., Van Der Wiele, T. & Van Iwaarden, J.D. (Eds.), *Managing quality*, Blackwell Publishing, Oxford, 3-38.
- DIZ-COMESAÑA, M.E. & RODRÍGUEZ-LÓPEZ, N. (2011): "La participación del cliente como co-creador del valor en la prestación de servicios", *Innovar Journal*, 2:41, 159-168.
- ERIKSSON, P. & KOVALAINEN, A. (2008): *Qualitative methods in business research*, Sage, London.
- ESPASANDIN, F. & ORTIGUEIRA, M. (2006): "Las cooperativas de consumo andaluzas y el modelo EFQM: una autoevaluación", *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa*, 30, septiembre, 42-46.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2010): *Modelo EFQM de Excelencia 2010*, Brussels: EFQM.
- FORCADELL, F.J. & GUADAMILLAS, F. (2002): "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, 9:3, 162-171.
- GALLEGO, L.P. & JULIÁ, J.F. (2003): "Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 231-259.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1999): "Economía financiera de las sociedades cooperativas (y de las organizaciones de cooperación)". En: Prieto Juárez, J.A. (Coord.), *Sociedades cooperativas: régimen jurídico y gestión económica*, Madrid, Ibidem Ediciones, 229-284.
- GARVIN, D.A. (1991): "How the Baldrige Award really works", *Harvard Business Review*, November-December, 69:6, 80-93.
- GHOBIAN, A. & WOO, H.S. (1996): "Characteristics, Benefits and Shortcomings of Four Major Quality Awards", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13:2, 10-44.
- GRANT, R.M. (2003): "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24:6, 491-517.
- HAKES, C. (1996): *The corporate self assessment handbook*, London: Chapman & Hall.
- HARTLEY, J. (1994): "Case Studies in Organizational Research". En: Cassel, C. & Symon, G. (Eds.): *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, Sage, London, 208-229.
- HENDRICKS, K.B. & SINGHAL, V.R. (1997): "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, 43, 1258-1274.

- HENDRICKS, K.B. & SINGHAL, V.R. (2001a): “Firm characteristics, total quality management, and financial performance”, *Journal of Operations Management*, 19:3, 269-285.
- HENDRICKS, K.B. & SINGHAL, V.R. (2001b): “The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs”, *Management Science*, 47, 359-368.
- HILL, C.W.L., JONES, G.R. & GALVIN, P. (2004): *Strategic Management: An Integrated Approach*, Sidney: John Willey and Sons.
- HURLEY, R.E. (1999): “Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious”, *Health Services Research*, 34:5, 1119-1136.
- JOHNSON, G., MELIN, L. & WHITTINGTON, R. (2003): “Micro strategy and strategizing: towards an activity based view”, *Journal of Management Studies*, 40:1, 3-22.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. & WHITTINGTON, R. (2008): *Exploring corporate strategy. Text and Cases*, Essex: Prentice Hall.
- JORDÃO, J. & BRIZ, J. (2004): “Aproximación sostenible del tema el Cooperativismo en Portugal: situación actual y perspectivas para el futuro”, *Congreso Internacional Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural*, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- KUENG, P. (2000): “Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations”, *Total Quality Management*, 11:1, 67-85.
- LA COMARCAL (2007): “Memoria de actividades de La Comarcal 2006/2007”, Documentación interna no publicada.
- LEE, N. & LINGS, I. (2008): *Doing business research. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- LEE, T.W. (1998): *Using qualitative methods in organizational research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- LEONARD, D. & MCADAM, R. (2002a): “The role of the business excellence model in operational and strategic decision making”, *Management Decision*, 40:1, 17-25.
- LEONARD, D. & MCADAM, R. (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., MCADAM, R. & REID, R. (2002): “A grounded multi-model framework for TQM dynamics”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19, 6/7, 710-736.
- MARCUELLO, C. & SAZ, M.I. (2008): “Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: uno modelo teórico”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 94, 59-79.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MINTZBERG, H. (1990): “The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 11:3, 171-195.

- MINTZBERG, H. (1991): "Learning 1, Planning 0. Reply to Igor Ansoff", *Strategic Management Journal*, 12:6, 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. & LAMPEL, J. (1999): "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, 40:3, 21-30.
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B. & GHOSHAL, S. (2003): *The strategy process: concepts, context, cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MORALES, A.C. (2006): "Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 56, 161-186.
- MOZAS, A., MOYANO, J., SENISE, O., PARRAS, M. & MURGADO, E.M. (2005): "Cultura cooperativa y eficiencia empresarial: Una contrastación en el cooperativismo oleícola", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 85, 41-60.
- OAKLAND, J.S. (1993): *Total Quality Management: The route to improving performance*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PE´REZ AGUIAR, W. (1999): "El estudio de casos". En Sarabia, F.J. (Ed.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- PORTER, L., OAKLAND, J. & GADD, K. (1998): "Unlocking business performance with self assessment", *Management Accounting*, 76:8, 35-37.
- REVUELTO-TABOADA, L., CANET-GINER, T. & BALBASTRE BENAVENTE, F. (2011): "Quality Tools and techniques, EFQM experience and strategy formation. Is there any relationship? The particular case of Spanish service firms", *Innovar Journal*, 21:42, 25-40.
- SALDAÑA, J. (2009): *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, London.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. (2003): *Research methods for business students*, Prentice Hall, Harlow.
- SHORTELL, S.M. (1999): "The Emergence of Qualitative Methods in Health Services Research", *Health Services Research*, 34:5, 1083-1090.
- SKINNER, D., TAGG, C. & HOLLOWAY, J. (2000): "Managers and Research. The Pros and Cons of Qualitative Approaches", *Management Learning*, 31(2), 163-179.
- STAKE, R.E. (1995): *The art of case study research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- VARGAS, A. (1995): "La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 179-192.

- VARGAS, A. (1999): “De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 67, 219-234.
- VIDAL, M. (2006): “Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la economía social”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 53-72.
- VIDAL, M. & LLOPIS, R. (2000): *Sayonara Japón. Adiós al antiguo Japón*, Ediciones Hiperión, Madrid.
- WHITTINGTON, R. (2004): “Strategy after modernism”, *European Management Review*, 1:1, 62-68.
- WHITTINGTON, R. (2006): “Learning more from failures: practice and process”, *Organization Studies*, 27:12, 1903-1906.
- WILLIAMS, R., BERTSCH, B., VAN DER WIELE, A., VAN IWAARDEN, J. & DALE, B.G. (2006): “Self-Assessment against Business Excellence Models: A Critique and Perspective”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 17:10, 1287-1300.
- WILSON, D.C. & JARZABKOWSKI, P. (2004): “Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy”, *European Management Review*, 1:1, 14-20.
- YIN, R.K. (1981): “The Case Study Crisis: Some Answers”, *Administrative Science Quarterly*, 26:1, 58-65.
- YIN, R.K. (1989): *Case study research. Design and methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- YIN, R.K. (1999): “Enhancing the quality of case studies in health services research”, *Health Services Research*, 34:5, 1209-1224.
- YOSHIMORI, M. (1997): “¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente”, *Harvard Business Review*, 77, marzo-abril, 58-70.
- ZAIRI, M., LETZA, S.R. & OAKLAND, J.S. (1994): “Does TQM Impact on Bottom-line Results?”, *The TQM Magazine*, 6:1, 38-43.

