

EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO EFQM EN UNA PYME

Tarí Guilló, J. J.

López Gamero, M. D.

Molina Azorín, J. F.

Universidad de Alicante

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de autoevaluación según el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en una pequeña y mediana empresa (PYME). Se estudia cómo se desarrolla este proceso y por qué puede tener éxito, indicando sus beneficios, dificultades, y factores de éxito. Para ello se utiliza la metodología del caso, considerando el análisis de datos primarios y secundarios de una PYME privada que ha tenido éxito con la autoevaluación. La contribución del artículo es que da una visión completa de todo el proceso de autoevaluación (enfoque equipos de trabajo), para ayudar a otras empresas que deseen desarrollar un proceso de este tipo.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la calidad, Autoevaluación, Modelo EFQM, PYME

ABSTRACT

The aim of the paper is to analyze the EFQM model self-assessment process in an small and medium sized enterprise (SME). This paper shows how a self-assessment process is developed and why it may succeed, indicating its advantages, difficulties, and success factors. A case study is used, analyzing primary and secondary data from a private firm. The contribution of this paper is to give a complete overview of the self-assessment process (workshops approach), to provide lessons for managers of other organizations to learn from.

KEYWORDS: Total Quality Management, Self-Assessment, EFQM Model, SME

1. INTRODUCCIÓN

Deming (1982) indica que una mejora de la calidad implica una reducción de costes y una mejora de la productividad que permite a la empresa una mayor cuota de mercado y una mejora de su competitividad. Así mismo, el modelo Europeo de la Gestión de la Calidad (EFQM) muestra la relación que existe entre los factores de la gestión de la calidad y los resultados de una empresa. Estas ideas indican que la gestión de la calidad puede influir positivamente en los resultados empresariales (Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Escrig *et al.*, 2001; Kaynak, 2003; Merino-Díaz, 2003; Martínez y Martínez, 2004).

Para desarrollarla, las empresas pueden adoptar una serie de prácticas. Así mismo, pueden optar por modelos existentes en el mercado como la norma ISO 9001 y el modelo EFQM. En el primer caso, los trabajos empíricos han estudiado los diferentes aspectos del proceso de implantación de la norma ISO 9000 como, entre otros, razones para certificarse, experiencias de la implantación, barreras, beneficios y factores clave (Casadesús *et al.*, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; Martínez *et al.*, 1999, 2000; Casadesús y Jiménez, 2000; Escanciano, 2000, 2001; Casadesús y Heras, 2001; Climent, 2005).

Respecto al modelo EFQM, aunque es menos utilizado por las empresas y la literatura es más escasa en este sentido, muchas empresas utilizan la metodología de autoevaluación según el modelo EFQM para mejorar la calidad. En esta línea, la literatura académica sobre

autoevaluación se ha centrado en estudiar los premios de calidad y su relación con el resultado (Wisner y Eakins, 1994; Rahman, 2001), el proceso de autoevaluación y sus beneficios (Van der Wiele *et al.*, 1996a, b; Ritchie y Dale, 2000; Samuelsson y Nilsson, 2002; Ahmed *et al.*, 2003), y el desarrollo de un instrumento de autoevaluación a partir de los criterios de los premios de calidad (Lee y Quazi, 2001). Sin embargo, hay poca evidencia del proceso completo de autoevaluación en pequeñas y medianas empresas (PYMES) desde un punto de vista académico.

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. Se estudia cómo se desarrolla este proceso y por qué puede tener éxito, indicando sus beneficios, dificultades y factores de éxito. Se utiliza la metodología del caso, considerando el análisis de datos primarios y secundarios de una PYME privada que ha tenido éxito con la autoevaluación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las empresas pueden utilizar modelos de calidad estandarizados o modelos académicos para realizar procesos de autoevaluación. Con relación a los modelos estandarizados destacan el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos, el modelo EFQM en Europa y el modelo Deming en Japón. Con relación a los modelos académicos destacan varios trabajos que han elaborado un instrumento de medida fiable y válido para evaluar la gestión de la calidad aplicable a empresas industriales (Flynn *et al.*, 1994; Ahire *et al.*, 1996) o a sectores industriales y de servicios (Saraph *et al.*, 1989; Badri *et al.*, 1995; Black y Porter, 1995, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; Quazi *et al.*, 1998; Rao *et al.*, 1999; Conca *et al.*, 2004). Ambos modelos se pueden utilizar para identificar acciones de mejora que pueden unirse al plan estratégico.

La literatura que ha analizado este proceso de autoevaluación se ha centrado en analizar el uso de esta metodología en empresas europeas (Van der Wiele *et al.*, 1996a, b), su relación con el resultado empresarial, las etapas de autoevaluación, el enfoque utilizado, los beneficios y los obstáculos (Van der Wiele y Brown, 1999; Ritchie y Dale, 2000; Rahman, 2001; Samuelsson y Nilsson, 2002).

En esta línea, las empresas pueden utilizar diferentes enfoques para realizar la autoevaluación tales como el enfoque de cuestionario, de grupos de trabajo (*workshop*), pro-forma y simulación al premio (EFQM, 2003). Los más comunes suelen ser los enfoques de cuestionario, de grupos de trabajo (*workshop*) y simulación al premio (Ritchie y Dale, 2000). Independientemente del enfoque elegido, las etapas genéricas para la autoevaluación son las siguientes (EFQM, 2003): desarrollo del compromiso de la dirección, comunicación del plan de autoevaluación, plan de la autoevaluación, establecimiento de equipos y formación, desarrollo de la autoevaluación, establecimiento de planes de acción, implantación de los planes de acción y revisión.

Este proceso permite: a) identificar fortalezas y áreas de mejora que pueden estar unidas al plan estratégico, b) medir el desempeño, c) implicar a las personas en el desarrollo de un proceso de mejora de la calidad, etc. (Van der Wiele *et al.*, 1996a, b; Van der Wiele y Brown, 1999; Samuelsson y Nilsson, 2002; EFQM, 2003). En este sentido, Ritchie y Dale (2000) señalaron como beneficios de este proceso, a partir de un estudio sobre 10 organizaciones, entre otros los siguientes: identificar acciones de mejora, reforzar la implicación de los

empleados, aumentar el entendimiento y concienciación sobre los temas de la calidad, desarrollar un enfoque común para la mejora, ayudar a que los empleados se preocupen por la calidad, proporcionar un diagnóstico de los procesos de la organización y mejorar el desempeño.

No obstante, la práctica de algunas empresas muestra una serie de barreras que pueden dificultar el proceso. Ritchie y Dale (2000) señalaron, entre otras, la falta de compromiso de la dirección y los empleados, el tiempo necesario para realizar el proceso, no saber por donde empezar y la falta de recursos. Otras dificultades podrían ser la falta de apoyo de la unidad de calidad y la dificultad para implantar las acciones de mejora.

A partir de aquí, la literatura señala algunos factores que son importantes para superar los obstáculos y facilitar el éxito de la autoevaluación. Éstos son el compromiso de la dirección (Van der Wiele *et al.*, 1996b; Van der Wiele y Brown, 1999; Ritchie y Dale, 2000; Samuelsson y Nilsson, 2002; Ahmed *et al.*, 2003), la involucración de los empleados (Ahmed *et al.*, 2003), una comunicación abierta (Ahmed *et al.*, 2003), la formación (Van der Wiele *et al.*, 1996b; Wilkes y Dale, 1998; Van der Wiele y Brown, 1999; Ritchie y Dale, 2000) y el establecimiento y revisión del plan de mejora (Van der Wiele *et al.*, 1996b; Van der Wiele y Brown, 1999; Ritchie y Dale, 2000; Samuelsson y Nilsson, 2002). En este sentido, algunos autores señalan la necesidad de incorporar los resultados de la autoevaluación en el plan estratégico (Ritchie y Dale, 2000), mientras otros indican que no es necesario (Eriksson, 2004). Estas ideas señalan que una organización puede obtener resultados positivos de la autoevaluación y que existen una serie de factores que los facilitan.

3. METODOLOGÍA

Para entender cómo se desarrolla el proceso de autoevaluación y por qué puede tener éxito se ha utilizado el método del caso. La metodología del estudio del caso se eligió porque se utiliza cuando se desea analizar el “cómo” y “por qué” de un hecho. Puede aplicarse sobre un único caso o múltiples casos y la evidencia obtenida puede ser cuantitativa, cualitativa o de ambos tipos (Yin, 1984). Este estudio se realizó sobre un caso y utilizó evidencia cuantitativa y cualitativa.

Durante el proceso de investigación se recogieron datos primarios y secundarios a través de entrevistas y encuestas, la observación, los datos documentales y la retroalimentación. Los datos primarios se obtuvieron de la observación (visita a la empresa y contacto con algún empleado) y entrevistas con la persona responsable de compras y calidad. Esta información se utilizó para analizar: a) el objetivo de la autoevaluación y por qué se llevó a cabo, b) cómo se inició el proceso, c) sus etapas, dificultades, beneficios, factores clave y documentos generados, d) su relación con la planificación estratégica y e) las mejoras en los nueve criterios del modelo EFQM. Así mismo, una de las entrevistas se apoyó en un breve cuestionario sobre: a) dificultades y beneficios del proceso basado en el trabajo de Ritchie y Dale (2000), en concreto se consideraron los obstáculos y beneficios identificados en el apartado anterior y b) las mejoras en los nueve criterios del modelo EFQM. Estos aspectos se midieron en una escala de cinco puntos.

Los datos secundarios fueron los siguientes: plan de autoevaluación, material escrito generado durante el proceso (impresos de fortalezas, debilidades y acciones de mejora, impresos de planes de acción), objetivos, indicadores, materiales de las sesiones de formación, página web y

base de datos SABI. Esta información se utilizó para contrastar los datos primarios. Finalmente se realizó una reunión con la persona responsable de compras y calidad y el director general para presentar y contrastar los resultados obtenidos.

Se seleccionó una PYME que incorpora la calidad como una variable estratégica en su gestión y que aplica una autoevaluación exitosa. Pikolinos es una empresa que cumple este requisito y desarrolla una autoevaluación con éxito que le sirve de *input* a su proceso de planificación estratégica. Es una empresa comprometida con una cultura de calidad como demuestran sus certificados y premios conseguidos. Fue la primera empresa del sector calzado en España en conseguir el certificado ISO 9001, ha obtenido la certificación ISO 14001 y ha recibido diferentes premios nacionales e internacionales relacionados con la calidad total, la exportación y la formación, entre otros, de diferentes instituciones públicas y privadas.

Pikolinos es una PYME privada española que pertenece al sector calzado cuya actividad es la compraventa, comercialización y distribución de todo tipo de calzado. Ofrece sus productos con el objetivo de satisfacer, y no defraudar, las expectativas y necesidades del consumidor en diseño, comodidad y calidad. Comercializa un calzado de señora y caballero que vende en 45 países de los cinco continentes. Da empleo a 100 personas de manera directa y a 1800 de manera indirecta a través de 19 centros de distribución. Pikolinos subcontrata la producción estableciendo unos criterios de calidad. En concreto, la empresa facturó 55000000 euros en 2004, exportando el 70% de su producción.

4. ESTUDIO DEL CASO

Pikolinos ha sido desde su constitución una empresa enfocada a sus recursos humanos, la innovación y la mejora continua de sus procesos. Es una empresa comprometida con la calidad que va adaptando nuevas formas de gestión para mejorar su competitividad como son la norma ISO 9001, en 1997, la planificación estratégica, en 2001, la norma ISO 14001, en 2004, y el modelo EFQM, en 2003 y 2005. El plan estratégico para el período 2001-2004 sirvió para definir objetivos y acciones con la finalidad de fijar las directrices generales de la empresa a largo plazo: potenciar la imagen de marca, reducir los tiempos de servicio a los clientes, fortalecer el capital humano, conseguir una rentabilidad sostenida, mejorar el modelo de producción, potenciar la innovación, y abrir nuevos mercados y consolidar los existentes. En el 2004 se revisó y aprobó el nuevo plan para el período 2004-2008. Uno de los grupos de objetivos de este plan son los referidos a la calidad y la gestión. En este sentido, la empresa realizó un proceso de autoevaluación porque era una de las acciones para conseguir el objetivo de ser considerada una empresa excelente. Por tanto, los motivos para llevarla a cabo fueron internos.

El proceso comenzó con el apoyo de un licenciario de la EFQM (asesor externo) que impartió un curso de formación a finales del año 2002 a los responsables de departamento, y una reunión inicial de autoevaluación donde el equipo directivo y el asesor planificaron el proceso y crearon los equipos de autoevaluación. Este plan define el alcance de las actividades y la planificación de su desarrollo. En febrero de 2003 comenzó este ejercicio, finalizando en junio de 2003 (tabla 1). Después de dos años, las acciones de mejora que se han identificando se cumplieron según lo previsto y se realizó otro ejercicio de autoevaluación en 2005, para en el futuro elaborar una memoria y presentarse al premio europeo.

Tabla 1. Plan de autoevaluación

	t	Febrero	Marzo	Abril	t+1	Mayo	Junio
Formación							
Reunión inicial							
Autoevaluación:							
• <i>Workshops</i>							
• Reunión soporte							
• Envío documentación							
• Presentación a dirección							
Reunión selección y aprobación planes acción							
Reunión dirección/departamento							
Puesta en marcha							

A partir de las etapas de la autoevaluación enumeradas en el apartado de revisión de la literatura se analiza cómo se han llevado a cabo, indicando los beneficios, obstáculos y factores clave para entender por qué puede tener éxito este proceso.

Etapa 1 – Desarrollar el compromiso de la dirección

La literatura muestra que el liderazgo es un factor importante para la mejora de la calidad (Deming, 1982; Juran, 1988; Flynn *et al.*, 1994) y la autoevaluación (Van der Wiele *et al.*, 1996b). En Pikolinos, el compromiso de la dirección se ha conseguido con la aprobación y comunicación del proceso, la asistencia al curso de formación, la participación en un equipo de trabajo y el apoyo a las acciones de mejora. Este compromiso ha generado que las personas que tienen que ejecutar el proceso sean conscientes de la utilidad del mismo.

Etapa 2 – Comunicar el plan

El proceso de comunicación es importante para que los objetivos de la autoevaluación estén claros para todos los involucrados (Samuelsson y Nilsson, 2002). En la empresa, la comunicación al equipo directivo, que participó directamente en el proceso, se llevó a cabo en la reunión inicial de autoevaluación. La comunicación a todos los empleados se hizo de dos formas. En una de las dos reuniones anuales que se realizan con todos los empleados y la Intranet de la empresa, a través de la cual se envió un correo a todos los empleados. Los resultados de esta etapa fueron que los empleados entendieron qué y por qué se iba a hacer y para qué servía esta metodología.

Etapa 3 – Plan de autoevaluación

Como se ha indicado en el apartado de revisión de la literatura, una empresa puede seguir diferentes enfoques. Pikolinos utilizó el enfoque reunión de trabajo (*workshop*). Implica que se crean equipos de trabajo que se reúnen periódicamente para identificar puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora, para cada uno de los criterios del modelo. A partir de aquí, el equipo prioriza las acciones de mejora y, a través de reuniones de consenso, acuerda un plan de acción. El resultado de esta etapa consiste en seleccionar la metodología de trabajo para realizar la autoevaluación, y por tanto, determinar la posible necesidad de recursos.

Etapa 4 – Selección de equipos y formación

Se crearon nueve grupos que representan 16 directivos de todos los departamentos de la organización. Cada uno estaba formado por cuatro miembros, al menos 2 afines al área a evaluar y al menos 1 no afín al área a evaluar. Se hizo así para “mezclar” personas que conocían muy bien como funcionaba un proceso con otros externos al área que fueran críticos. Todos son miembros del equipo directivo y cada uno de ellos participa en 2 grupos. Cada grupo designa a un líder que se encarga de convocar reuniones y coordinar las actividades a realizar.

Algunas empresas suelen crear grupos y cada uno de estos grupos evalúa uno o varios criterios (Samuelsson y Nilsson, 2002). En Pikolinos, los equipos se repartieron los criterios como refleja la tabla 2. Por ejemplo, el director general participó en el equipo que evaluó los criterios liderazgo, y política y estrategia. Aunque el trabajo lo ha desarrollado el equipo directivo, de una manera indirecta también hubo una participación de otros empleados porque cada directivo obtenía información de sus empleados a la hora de recabar las evidencias.

Tabla 2. Reparto de criterios del modelo EFQM por grupos

Grupo	Criterios/subcriterios
1	1 y 2
2	3 y 7
3	4a y 9b
4	4b y 9a/b
5	4c y 8, 9b
6	4d y 9b
7	4e y 9b
8	2d, 5a, 5b, 5c, 5d y 6b, 9b
9	5e y 6a, 6b

Respecto a la formación, ésta es básica en todos los programas de gestión de la calidad (Ishikawa, 1985; Bowen y Lawler, 1992), como muestran los modelos de calidad (ISO 9001, EFQM, etc.) y debería de ser una prioridad cuando se implanta la autoevaluación (Van der Wiele y Brown, 1999). El seminario de formación para los 9 grupos fue impartido por el asesor externo. Fue un curso que se realiza para evaluadores del modelo EFQM donde los grupos recibieron el modelo EFQM, un caso práctico y un cuaderno de evaluación. El curso tuvo una duración de dos días, 19 horas, según el índice reflejado en la tabla 3.

Tabla 3. Seminario de formación

Día 1.
Objetivos
Modelo EFQM
Puntuación
Proceso de consenso
Criterio 1: trabajo en grupo más presentación.
Criterios 3 y 7: trabajo en grupo más presentación.
Día 2.
Criterios 5, 6 y 9: trabajo en grupo más presentación.
Criterios 2, 4 y 8: trabajo en grupo más presentación.
Presentación de los grupos
Aplicación del modelo EFQM

Esta formación fue necesaria para conocer el modelo EFQM (criterios, metodología, puntuación y consenso) y hacer un caso del mismo y, de esta forma, tener la base para desarrollar el ejercicio de autoevaluación con éxito y superar uno de los obstáculos que señala la literatura, no saber por donde empezar. Constituidos los grupos de trabajo e impartido el curso de formación los nueve equipos comenzaron las etapas descritas a continuación, reflejadas en la tabla 1.

Etapa 5 – Desarrollar la autoevaluación

El trabajo consistió en reuniones de trabajo (*workshops*) y reuniones de soporte. El objetivo de las primeras era que el grupo buscara evidencias para identificar puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora. El objetivo de las reuniones de soporte era recibir el apoyo del asesor externo para revisar el resultado del trabajo de cada grupo.

Primero se realizan varias reuniones de trabajo (*workshops*) donde cada grupo se reúne aproximadamente 2 veces por semana, durante 2 o 3 semanas, un par de horas por reunión. Al final de estas reuniones de trabajo el equipo ha llegado a un acuerdo sobre un conjunto de fortalezas, áreas de mejora y acciones de mejora, para cada uno de los criterios que le han correspondido. El resultado de estas reuniones es la tabla 4. En ese momento el trabajo está desarrollado en un 50%.

Tabla 4. Impreso de puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora

Criterio:		
Subcriterio:		
Puntos fuertes	Áreas de mejora	Acciones de mejora

En segundo lugar se realiza una reunión de soporte donde cada grupo se reúne con el asesor. El apoyo del asesor consiste en solucionar sus dudas y revisar su trabajo. Cada reunión dura aproximadamente 1,5-2 horas y se utiliza para que cada grupo revise la tabla 4 con el asesor.

En tercer lugar se realizan varias reuniones de trabajo (*workshops*) donde los grupos vuelven a reunirse para mejorar su trabajo incorporando las sugerencias del asesor. En ese momento, los grupos se reúnen, normalmente, una vez por semana, ya que tienen una buena parte del trabajo realizado, durante 2 o 3 semanas. Al final de estas reuniones los equipos han redactado la tabla 5 que refleja un conjunto de planes de acción priorizados según su importancia y facilidad de implantación. La importancia (I) es el impacto para la empresa en resultados, satisfacción de clientes, etc. Se valora en una escala de 1 (muy poco importante) a 5 (muy importante) según el criterio de cada grupo. La facilidad (F) es la cantidad de medios, esfuerzo, coste, tiempo, etc, necesarios para su implantación y desarrollo. Se valora en una escala de 1 (muy difícil) a 5 (muy fácil) según el criterio del grupo. Esas acciones de mejora son valoradas utilizando la siguiente fórmula, propuesta por el asesor: $7I + 3F$. Estos criterios de puntuación sirven para priorizar las acciones de mejora. El resultado es facilitar la toma de decisiones porque estas acciones son difíciles de implantar por su viabilidad y coste, además de que no es posible ejecutarlas todas a la vez. En este momento, el trabajo está en un 90%.

Tabla 5. Impreso de planes de acción

Criterio							
Puntos fuertes	Áreas de mejora	Plan de acción	I	F	7I+3F	Nº de orden (1)	Identificación del plan (2)

(1) Priorización

(2) Código identificativo de la empresa

En cuarto lugar, los grupos se vuelven a reunir con el asesor, segunda reunión de soporte, durante 1 hora, para revisar el progreso del equipo. En la primera y esta segunda reunión de soporte, la experiencia del asesor permite rebatir y hacer recapacitar al equipo sobre sus decisiones. El resultado de estas revisiones es que el asesor chequea las tablas 4 y 5, en la primera y segunda reunión de soporte respectivamente. Esto permite finalizar el trabajo de identificación de puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora que se envía al asesor para una revisión final.

Etapa 6 – Establecer planes de acción

Algunos autores señalan que el establecimiento de un plan de mejora que debe ser presentado a la alta dirección es una fase crítica de este proceso (Van der Wiele *et al.*, 1996b; Van der Wiele y Brown, 1999; Samuelsson y Nilsson, 2002). Si esto no ocurre puede que las acciones de mejora no lleguen a implantarse y el fracaso del proceso estará asegurado. En Pikolinos, en una reunión, cada líder de grupo, durante 10-15 minutos, presenta los resultados de su trabajo y los planes propuestos (tabla 5) a la dirección y al resto de grupos. Esta reunión sirve para que cada grupo, y la dirección, conozcan los resultados de los equipos.

En una reunión posterior, el director general, con el apoyo del asesor, selecciona los planes de acción que se consideran prioritarios. Esto es importante para decidir qué planes hay que ejecutar y por donde hay que empezar. Esto forma el plan estratégico de calidad.

Etapa 7 – Implantar planes de acción

En Pikolinos, una vez aprobados estos planes de mejora, estos se convierten en objetivos que forman parte de la planificación estratégica. Esto apoya la idea de algunos autores de integrar el plan de mejora en el plan estratégico. El resultado de esta fase es la tabla 6 que muestra los proyectos de mejora de la empresa convertidos en objetivos estratégicos. Posteriormente hay una reunión entre el director general y cada responsable de departamento para concretar qué acciones se van a llevar a cabo para conseguir estos objetivos. Esta reunión sirve para adquirir el compromiso de cada responsable de departamento de ejecutar cada plan.

Tabla 6. Impreso de objetivos

Descripción del objetivo	Fecha	Ejecución	Seguimiento	% cumplimiento

El trabajo desarrollado por los equipos hasta esta etapa es el reflejado en la tabla 1. A partir de ese momento arranca la fase de implantación y seguimiento.

Etapa 8 – Revisión

Las empresas deberían asegurar un control de las acciones de mejora (Van der Wiele y Brown, 1999). Pikolinos realiza un seguimiento cada 4 meses donde cada responsable de la acción de mejora, en ese momento objetivo, se reúne con el director general y el asesor para informarles sobre su grado de cumplimiento. Este seguimiento permite revisar el grado de cumplimiento del objetivo y analizar las dificultades surgidas. El resultado de esta reunión se refleja en un acta donde se incluyen las decisiones tomadas (tabla 7).

Tabla 7. Impreso acta de seguimiento

Área	Agrupación	Código
Descripción del objetivo		
Fecha	Acciones de seguimiento	
Observaciones		

Conocido cómo se desarrolla el proceso, a continuación se analizan los aspectos tratados en las entrevistas relativos a las dificultades, beneficios y aspectos clave. Con relación a las dificultades, las surgidas en la empresa han sido la falta de tiempo para reunirse y, algunas veces, buscar documentos u otra información (evidencias). Por su parte, las respuestas al cuestionario muestran que los aspectos que más pueden dificultar el proceso son la falta de compromiso de la dirección y los empleados, seguidas de no saber por dónde empezar, la falta de recursos y la implantación de las acciones de mejora. Como dificultades menos importantes se indicó el tiempo empleado en el proceso y el apoyo de la unidad de calidad. En este sentido, el tiempo, aunque apareció como una dificultad porque supone una nueva tarea, no es según el encuestado una dificultad importante porque si la dirección está realmente comprometida, el personal implicado dedica el tiempo necesario para desarrollar la autoevaluación. Respecto al apoyo de la unidad de calidad, la poca importancia asignada por el entrevistado no significa que el apoyo no sea necesario, ya que en este caso ha existido un apoyo importante y básico de un asesor externo.

Respecto a los beneficios, lo alcanzado plenamente (valor de 5 en el cuestionario) ha sido la identificación de acciones de mejora. Otros beneficios alcanzados en menor medida han

sido: conseguir una involucración de los empleados, conocer los procesos de la empresa, fomentar la mejora de la calidad (con una puntuación de 4), proporcionar conocimiento y conciencia sobre los aspectos relacionados con la calidad, establecer un enfoque de mejora continua para toda la empresa y ayudar a concienciar a los empleados de la importancia de la calidad (puntuación de 3). En este sentido, aunque la persona entrevistada indicó que se ha conseguido motivar a los empleados al existir una mayor concienciación por la calidad, este beneficio no se ha alcanzado plenamente.

A partir de aquí, considerando la opinión del entrevistado y lo aprendido del caso, los factores que pueden aumentar la posibilidad de éxito del proceso pueden ser los siguientes:

- El compromiso de la dirección. Para que los empleados perciban el interés de la dirección, ésta debe ser un ejemplo para ellos, darle importancia a este tema, y aprobar los planes de mejora. Esto facilita dos factores más: la participación de los empleados en el proceso, y la ejecución y seguimiento de los planes identificados.
- La comunicación a los empleados explicándoles el sentido de este proceso, al menos a los equipos que van a trabajar con la autoevaluación. Se hizo una comunicación a los equipos de trabajo sobre la utilidad del proceso para que se concienciaran de su utilidad para su departamento y al resto de los empleados, como se ha indicado en la etapa 2.
- La formación como medio para facilitar el trabajo de los equipos involucrados en el proceso.

Finalmente, se analizaron las mejoras en los nueve criterios del modelo EFQM. La persona entrevistada indicó que sí ha habido mejoras en los nueve criterios del modelo. Los mayores efectos se han producido en el criterio personas y resultados de los empleados. Resultados más moderados en liderazgo, resultados en los clientes, en la sociedad y en los clave, mientras que el impacto había sido pequeño para los criterios política y estrategia, recursos y procesos.

5. CONCLUSIONES

Este artículo ha estudiado un proceso completo de autoevaluación en una PYME privada española. El artículo muestra que el proceso debe comenzar con el compromiso de la dirección, la comunicación y la formación. A partir de aquí, y siempre con el apoyo interno o externo, se desarrolla la autoevaluación, por ejemplo a través del enfoque reunión de trabajo (*workshop*), para llegar a un conjunto de acciones de mejora que deben ser aprobadas por la dirección, puestas en práctica y controladas periódicamente. A partir de esta investigación, se pueden señalar cinco lecciones para otras organizaciones:

1. La empresa ha utilizado la autoevaluación como una forma de estructurar la planificación de la mejora continua (Ritchie y Dale, 2000; Siow *et al.*, 2001; Jørgensen *et al.*, 2003) y un *input* del proceso de planificación estratégica (Van der Wiele *et al.*, 1996a, b; Ritchie y Dale, 2000; Eriksson, 2004).
2. Los obstáculos más importantes que pueden dificultar el proceso son la falta de compromiso de la dirección y empleados, la falta de formación y la falta de tiempo y recursos. Estos resultados apoyan el trabajo de Ritchie y Dale (2000). En este sentido, dos dificultades que no aparecen en la literatura y que muestra este caso son la dificultad para

buscar evidencias que apoyen los puntos fuertes y áreas de mejora, y la dificultad en la implantación de las acciones de mejora. La primera es importante porque la recogida y análisis de información objetiva constituye uno de los factores críticos de la gestión de la calidad (Saraph *et al.*, 1989) como base para la toma de decisiones. La segunda estaría unida directamente al compromiso de la dirección porque dicho compromiso facilita la implantación y seguimiento de los planes de acción. Así mismo, la falta de tiempo es una dificultad que ha aparecido en este proceso, aunque no es tan importante como el resto, y el apoyo a los equipos es necesario, aunque no ha aparecido como dificultad en Pikolinos. La recomendación para los directivos es que los equipos pueden repartirse los criterios cuando se utilice el enfoque reunión de trabajo (*workshop*) para superar la dificultad tiempo y deben recibir el apoyo interno, por ejemplo del área de calidad, o el apoyo externo como ha ocurrido en Pikolinos, para superar la dificultad relativa a la formación.

3. Los beneficios generados, identificar puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora, establecer planes de acción, involucrar a las personas en la mejora de la calidad, entre otros, apoyan la literatura.
4. ¿Por qué el proceso puede tener éxito? Basándonos en las datos de este caso, para que el proceso funcione eficientemente es necesario: a) el compromiso de la dirección y los empleados (Wilkes y Dale, 1998; Van der Wiele y Brown, 1999; Samuelsson y Nilsson, 2002), aspectos más importantes según el encuestado y b) la comunicación y la formación (Van der Wiele *et al.*, 1996b; Ahmed *et al.*, 2003). Con la comunicación y la formación las personas saben por donde empezar y cómo tienen que trabajar, con el compromiso de la dirección se facilita la legitimidad del proceso, la comunicación y formación, y la implicación de empleados. Sin el compromiso de todos los directivos y el apoyo de la alta dirección el ejercicio no hubiera tenido éxito. Estas condiciones estratégicas juegan un papel importante porque facilitan la implantación y seguimiento de los planes de mejora. En este sentido, el compromiso de todos los directivos fue sencillo porque en Pikolinos existe una planificación estratégica y un sistema de calidad que han creado una cultura de mejora continua. Esto indica que la actitud de la directivos hacia la calidad ha influido en el desarrollo de la autoevaluación. De este modo, la cultura de calidad existente en la empresa y los recursos y capacidades generados por la planificación estratégica y el sistema de calidad, tales como la implicación del personal, la mejora continua, el trabajo en equipo, etc., han influido positivamente sobre el desarrollo de la autoevaluación.
5. La autoevaluación ha generado mejoras en los nueve criterios del modelo EFQM. Las mejoras más importantes en los criterios del modelo EFQM, derivadas exclusivamente de la autoevaluación, se han generado en los puntos más débiles de la empresa, mientras que los efectos más pequeños han sido en los criterios política y estrategia, recursos, y procesos porque existe una planificación estratégica y un sistema de calidad que los han ido desarrollando.

Estos datos y la opinión del entrevistado muestran que la autoevaluación puede generar resultados positivos. Sin embargo, ante la pregunta de si tendría sentido la autoevaluación en una empresa que no tiene un proceso de planificación estratégica, el entrevistado señaló que sí. De este modo, la autoevaluación puede generar resultados positivos, independientemente de si se hace dentro de un proceso de planificación estratégica, siempre que se desarrolle el proceso completo y se cumplan los factores claves.

La contribución de este trabajo es que muestra el proceso completo de autoevaluación en una PYME española que utiliza un enfoque específico de autoevaluación, aglutinando todos los aspectos claves que son necesarios para facilitar el éxito del proceso. Este trabajo apoya la literatura académica escasa sobre estos aspectos y la complementa al indicar qué puede hacer una PYME y por qué puede tener éxito. La experiencia de Pikolinos puede inspirar a otros directivos de otras organizaciones en sus ejercicios de autoevaluación.

Dos limitaciones de esta metodología de investigación son la dificultad de hacer generalizaciones y el sesgo del investigador. El sesgo del investigador se ha disminuido a través de la triangulación. Respecto a la generalización, no se puede hacer una generalización estadística, aunque sí puede ayudar a otras PYMEs que deseen beneficiarse de la autoevaluación. Estas contribuciones podrían ser complementadas en investigaciones futuras en dos direcciones: comparar estas ideas con otros estudios de casos y realizar un estudio cuantitativo en empresas que han desarrollado ejercicios de autoevaluación para verificar estas ideas.

BIBLIOGRAFÍA

- AHIRE, S.L., GOLHAR, D.Y. y WALLER, M.A. (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, 27(1), pp. 23-56.
- AHMED, A.M., YANG, J.B. y DALE, B.G. (2003): "Self-assessment methodology: The route to business excellence", *Quality Management Journal*, 10(1), pp. 43-57.
- BADRI, M.A., DAVIS, D. y DAVIS, D. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(2), pp. 36-53.
- BLACK, S. y PORTER, L.J. (1995): "An empirical model for total quality management", *Total Quality Management*, 6(2), pp. 149-164.
- BLACK, S.A. y PORTER, L.J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, 27(1), pp. 1-21.
- BOWEN, D.E. y LAWLER, E.E. (1992): "Total quality-oriented human resources management", *Organizational Dynamics*, 20(4), pp. 29-41.
- CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), pp. 55-68.
- CASADESÚS, M. y JIMÉNEZ, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies", *The TQM Magazine*, 12(6), pp. 432-441.
- CASADESÚS, M., GIMÉNEZ, G. y MARTÍ, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *VIII Congreso de ACEDE*, Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.
- CLIMENT, S. (2005): "Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por la certificación en la norma ISO 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), pp. 245-259.
- CONCA, F.J., LLOPIS, J. y TARÍ, J.J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, 156, pp. 683-697.
- DEMING, W.E. (1982): *Quality, productivity and competitive position*, MA, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge.
- EASTON, G.S. y JARRELL, S.L. (1998): "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation", *Journal of Business*, 71(2), pp. 253-307.
- EFQM (2003): *Assessing Excellence – A Practical Guide for Self-Assessment*, EFQM, Brussels.
- ERIKSSON, E. (2004): "Organizational value of participating in a quality award process: a Swedish study", *The TQM Magazine*, 16(2), pp. 78-92.
- ESCANCIANO, C. (2000): "La certificación ISO 9000 en España", *X Congreso de ACEDE*, Septiembre, Jaén.

- ESCANCIANO, C. (2001): "Factores que afectan a la implantación y éxito de la certificación ISO 9000 en España", *Alta Dirección*, 215, pp. 19-26.
- ESCRIG, A., BOU, J. y ROCA, V. (2001): "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource-based view", *Total Quality Management*, 12(7&8), pp. 932-938.
- FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G. y SAKAKIBARA, S. (1994): "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, 11(4), pp. 339-366.
- GRANDZOL, J.R. y GERSHON, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modelling research", *International Journal of Quality Science*, 3(1), pp. 80-105.
- ISHIKAWA, K. (1985): *What is total quality control? The Japanese way*, Prentice Hall, London.
- JØRGENSEN, F., BOER, H. y GERTSEN, F. (2003): "Jump-starting continuous improvement through self-assessment", *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), pp. 1260-1278.
- JURAN, J.M. (1988): *On planning for quality*, Collier Macmillan, London.
- KAYNAK, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21(4), pp. 405-435.
- LEE, P.-M. y QUAZI, H.A. (2001): "A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(2), pp. 118-141.
- MARTÍNEZ, A.R. y MARTÍNEZ, M. (2004): "ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(3), pp. 260-276.
- MARTÍNEZ, C., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A. y GONZÁLEZ, T. (2000): "Repercusiones de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad a partir de la realización de un diagnóstico estratégico y su vinculación con los resultados de la empresa", *X Congreso de ACEDE*, Septiembre, Jaén.
- MARTÍNEZ, C., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., GONZÁLEZ, T. y PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *IX Congreso de ACEDE*, Septiembre, Burgos.
- MERINO-DÍAZ, J. (2003): "Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry", *International Journal of Production Research*, 41(12), pp. 2763-2786.
- POWELL, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15-37.
- QUAZI, H.A. y PADIBJO, S.R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), pp. 489-508.
- QUAZI, H.A., JEMANGIN, J., KIT, L.W. y KIAN, C.L. (1998): "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore", *Total Quality Management*, 9(1), pp. 35-55.
- RAHMAN, S.-U. (2001): "Total quality management practices and business outcome: evidence from small and medium enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, 12(2), pp. 201-210.
- RAO, S.S., SOLIS, L.E. y RAGHUNATHAN, T.S. (1999): "A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, 10(7), pp. 1047-1075.
- RITCHIE, L. y DALE, B.G. (2000): "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, 66(3), pp. 241-254.
- SAMUELSSON, P. y NILSSON, L.-E. (2002): "Self-assessment practices in large organizations. Experiences from using the EFQM excellence model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), pp. 10-23.
- SARAPH, J.V., BENSON, P.G. y SCHROEDER, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, 20(4), pp. 810-829.
- SLOW, C.H.R., YANG, J.B. y DALE, B.G. (2001): "A new modeling framework for organizational self-assessment: development and application", *Quality Management Journal*, 8(4), pp. 34-47.
- VAN DER WIELE, A., WILLIAMS, A.R.T., DALE, B.G. y CARTER, G. (1996a): "Quality management self-assessment: an examination in European business", *Journal of General Management*, 22(1), pp. 48-67.

VAN DER WIELE, A., WILLIAMS, A.R.T., DALE, B.G., CARTER, G., KOLB, F., LUZON, D.M., SCHMIDT, A. y WALLACE, M. (1996b): "Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(1), pp. 84-104.

VAN DER WIELE, T. y BROWN, A. (1999): "Self-assessment practices in Europe and Australia", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), pp. 238-251.

WILKES, N. y DALE, B.G. (1998), "Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies", *Total Quality Management*, 9(8), pp. 731-739.

WISNER, J.D. y EAKINS, S.G. (1994): "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(2), pp. 8-25.

YIN, R. (1984): *Case study research*, CA, Sage Publications, Beverly Hills.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 4 de Octubre de 2006 y fue aceptado para su publicación el 13 de Abril de 2007.