

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO EL MODELO EFQM**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**KARLA ALEJANDRA BARRETO OLIVA**

**ASESOR**

**CARLA ETHEL GAMARRA FLORES**

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

**Chiclayo, 2022**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
I. Introducción.....	5
II. Metodología.....	7
III. Resultados.....	11
IV. Conclusiones.....	13
V. Bibliografía.....	14

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal presentar los resultados obtenidos sobre gestión de calidad bajo el modelo EFQM. Para este estudio se analizaron 19 artículos de investigación los cuales cumplieron con los criterios necesarios para ser considerados. Después de haberse realizado todo el análisis respectivo se obtuvo que este modelo con mayor frecuencia es utilizado en Europa, con más uso en el sector salud, se destaca su complejidad al aplicarse y sus resultados precisos que arrojan información muy relevante para las empresas, a esto le sumamos que tenemos empresas que lo utilizan como diagnóstico para poder revisar qué factores obtuvieron buenos o malos resultados y de esa manera mejorarlos mediante un plan de acción , pero por otro tenemos a las empresas que lo aplican para obtener la certificación de excelencia que este modelo ofrece, con el fin de diferenciarse y utilizarlo como una ventaja competitiva , ya que con eso estarían certificando todos sus procesos. Independientemente de la manera como se aplique los resultados obtenidos suman fructíferamente a las empresas mejorando todos sus procesos internos.

**Palabras clave:** “Gestión de la calidad”, “EFQM”.

## **Abstract**

The main objective of this research is to present the results obtained on quality management under the EFQM model. For this study, 19 research articles were analyzed which met the necessary criteria to be considered. After all the respective analysis was performed, it was obtained that this model is more frequently used in the European sector, with more use in the health sector, its complexity is highlighted and its precise results that provide very relevant information for companies, To this we add that we have companies that use it as a diagnosis to be able to review what factors obtained good or bad results and thus improve them through an action plan, but on the other we have the companies that apply it to obtain the certification of excellence that This model offers, in order to differentiate itself and use it as a competitive advantage over others as with that they would be certifying all their processes. Regardless of the way in which the results obtained are applied, they add fruitfully to companies, improving all their internal process.

**Keywords:** "Quality management", "EFQM"

## I. Introducción

Durante los últimos tiempos la gestión de la calidad ha sido y sigue siendo una variable a nivel mundial. Las empresas, tanto privadas como públicas, están utilizando este tipo de gestión para mejorar sus procesos orientándolos a la obtención de la calidad total.

“La Gestión de calidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones las cuales se orientan a una mejora continua en los procesos internos de una institución, teniendo en cuenta el aumento en la satisfacción de los clientes” (ISOTools, 2016). Así como este concepto, existen muchos otros tal y como lo indica Camisón (2009) en su libro “Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas” donde explica que gestionar la calidad va más allá de sólo enfocarse en el producto final, sino involucra a todo el entorno de la empresa, desde la plana operativa hasta la alta gerencia.

Gestionar la calidad ya no es sólo un indicador más, ahora es visto como una ventaja competitiva para todo tipo de empresa que necesita diferenciarse de las demás y piensa mucho en el resultado y satisfacción del cliente. La filosofía del sistema para gestionar la calidad se centra en la excelencia de los resultados de las organizaciones. Es por ello que actualmente las empresas tienen como principio único y exclusivo obtener certificaciones o acreditaciones que demuestren el excelente producto o servicio que brindan. Para eso es necesario que toda organización trabaje con procesos estandarizados que implican la responsabilidad e involucramiento continuo de toda la empresa (Arévalo, 2003).

Independientemente del tamaño, estructura o sector de la organización las empresas necesitan establecer sistemas adecuados de gestión; es allí donde entran a tallar los modelos para gestionar la calidad de las empresas: el Modelo de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), Modelo Demin

Prize, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, entre otros.

El presente artículo presentará la evolución de los resultados de diferentes aplicaciones del modelo EFQM, modelo de excelencia que ayuda al perfeccionamiento de los procesos dentro de una empresa, dada la importancia de la gestión de calidad es necesario revisar cómo se lleva a cabo. Este modelo está compuesto por cinco agentes facilitadores: Liderazgo, personas, estrategias, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios; y cuatro de resultados, los cuales son en personas, clientes, sociedad y resultados clave.

Según Maderuelo (2002), “Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar evaluación”.

Dado lo anterior, la pregunta de investigación que se formuló para el presente trabajo fue la siguiente: ¿Cuáles son los

resultados obtenidos sobre gestión de calidad bajo el modelo EFQM? para lo cual el objetivo general de esta investigación fue presentar los resultados obtenidos sobre gestión de calidad bajo el modelo EFQM.

El presente artículo se justifica porque pretende informar desde la perspectiva del modelo EFQM cómo se gestiona la calidad en empresas de diversa índole. Además, este estudio pretende llenar un vacío de conocimiento como fuente bibliográfica para futuras investigaciones que evalúen la gestión de calidad bajo el modelo EFQM. Es importante considerar que en el sector público la gestión de la calidad es necesaria debido a que brinda un servicio al ciudadano el cual está sujeto a distintos procesos y formas de cómo llevarse a cabo regido de políticas internas, las cuales deberían sujetarse al cambio, transformación y modernización orientada resultados y satisfacción total del usuario (ciudadano).

De acuerdo con todo lo antes mencionado, la investigación ha sido estructurada de la siguiente forma: Capítulo I Introducción, en esta parte se describe la situación problemática, y se detallan los objetivos y la justificación; capítulo II metodología, aquí se da a conocer que características se tomaron en cuenta para llevar a cabo el presente artículo; capítulo III

discusión y conclusiones, aquí se describe los hallazgos producto de la investigación.

## **II. Metodología**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación sobre gestión de la calidad bajo el modelo EFQM, se realizó una búsqueda en el mes de Setiembre 2019, en distintas bases de datos (Scopus y ProQuest Central, Google académico). Dicha búsqueda tuvo como eje palabras clave como: “gestión de la calidad”, “EFQM”.

Los criterios de inclusión utilizados para la búsqueda fueron:

- Un periodo de publicación desde el 2000 hasta el 2019.
- Artículos de gestión de la calidad bajo el modelo EFQM.
- Modelo EFQM aplicado en alguna empresa o sector económico.
- Metodología con criterios de validez y confiabilidad.
- Artículos en inglés y español.
- Modelo EFQM aplicado en Europa.

Como producto de esta búsqueda, se obtuvieron 45 artículos originales. Una vez hecho esto, se procedió a la fase de depuración, la cual consistió en verificar el cumplimiento de los criterios de inclusión. Finalmente, se seleccionaron 19 artículos del total realizado en la primera búsqueda.

Los artículos encontrados están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1:** Nombre, autores y año de publicación de las investigaciones, metodología y sector.

Nº	NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN	AUTORES Y AÑO DE PUBLICACIÓN	METODOL OGÍA	SECTOR ESTUDIADO
1	The European Foundation Quality Management Evaluation of Greek Primary and Secondary Education	(Sofía D. Anastasiadou , Poulcheria A. Zirinoglou , Giannoula S. Florou 2014)	Investigación cuantitativa con frecuencias absolutas y relativas mediante el uso de métodos estadísticos clásicos.	Educación
2	Autoevaluacion de la excelencia administrativa en el Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca bajo el Modelo EFQM	(Felipe Machorro Ramos y María Vanessa Romero Ortiz 2008 )	Análisis estadístico descriptivo	Educación
3	El modelo de excelencia en EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.	(Catalina Martínez Mediano Nuria Riopérez Losada 2005)	Análisis estadístico descriptivo	Educación
4	The European Foundation Quality Management evaluation of Greek	(Sofía D. Anastasiadou una, Poulcheria A. Zirinoglou 2015)	Análisis estadístico descriptivo	Educación
5	Self assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey	Aytug Sozuer (2011)	Análisis estadístico descriptivo	Hotelero
6	Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model	César Camisón (1996)	Análisis estadístico descriptivo	Hotelero



7	what characterizes leading companies within business excellence models? an analysis of “EFQM recognized for excellence” recipients in Spain	Ana B. Escrig, Lilian M. de Menezes (2015)	Análisis de regresión	Empresa privada
8	THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) Excellence model in a low voltage switchgear company.	Özgür Özmen, Roxana Sârbu, Andreea Simona Săseanu and Corneliu Toader (2017)	Análisis estadístico descriptivo	Empresa privada
9	Improvement Of Quality Management Level In Construction Company Using EFQM Model	Jozef Gašparík, Veronika Gašparíková y Helena Ellingerová (2013)	Se aplican a una encuesta electrónica	Empresa privada construcción
10	Experiencia práctica del proceso de evaluación externa con el Modelo de Excelencia de la EFQM en el Hospital de Zumárraga	Óscar Moracho, Alberto Colina, M <sup>ca</sup> Angeles Amondarain, Laura Aguirre, Esteban Ruiz-y Ivarez, M <sup>ca</sup> Victoria Salgado (2001)	Análisis estadístico descriptivo	Salud
11	A consensus support model based on linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations	J.M. Moreno-Rodríguez, F.J. Cabrerizo, I.J. Pérez, M.A. Martínez (2013)	Análisis estadístico descriptivo	Salud
12	Utilización de los ejes transversales del modelo EFQM en el ámbito sanitario público	J. Ferrándiz-Santosa,, S. Lorenzo-Martínezb, C. Navarro-Royoc, A.I. Alguacil-Paud, J. Moron-Merchantec y A. Pardo-Hernández (2009)	Método estructurado; autoevaluación y análisis	Salud
13	Un modelo de Gestión de la Calidad Total para la enfermería hospitalaria	Emilio Ignacio, M <sup>ca</sup> Jesoes Rodríguez-Cornejo, Antonia López-Sánchez, M <sup>ca</sup> Dolores Cruzado*, Manuel Martínez-Mora,	Técnicas de investigación cualitativas (brainstorming, Técnica de	Salud

		Esperanza Arriaga, Inmaculada Carnicer, Auxiliadora Pino  , Gloria Ramos-Domínguez (2001)	grupo nominal TG	
<b>14</b>	Reflexión sobre el fin último de la gestión en el sector hospitalario español	Jesús Pastor Tejedor (2009)	Modelo causal cliente	Salud
<b>15</b>	Gestión de la calidad en el Servicio Cántabro de Salud	Emilio Pariente, Carmen Ramosb, Trinidad Dierssenc, Jesús Esteband, Aurora Amayae, Carlos Rodríguez de Lopef y Guillermo Solerg (2004)	Autoevaluación es cualitativa y cuantitativa	Salud
<b>16</b>	Modelo EFQM en los hospitales del Servicio Madrileño de Salud: ciclo completo de autoevaluación	J.A. Ferrándiz Santos a, A. Pardo Hernández a, C. Navarro Royo a, E. Moreno Maté a y F. Prados Roa (2018)	Carácter observacional y descriptivo, recoge el total de informes de autoevaluación	Salud
<b>17</b>	Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance	Carmen Guadalupe Rodríguez-González, Camino Sarobe-González, María Esther Durán-García, Ana Mur-Mura, María Norberta Sánchez-Fresnedaa, María de las Mercedes Pañero-Tabernaa, Rosa Pla-Mestreb, Ana Herranz-Alonsoa, María Sanjurjo-Sáez (2019)	Método cualitativo y cuantitativo	Salud

18	Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model	Alfonso Martínez Moreno and Arturo Díaz Suárez (2016)	Metodología de autoevaluación	Sector público (municipalidades)
19	Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis	Arturo Calvo-Mora, Antonio Navarro-García, Manuel Rey-Moreno, Rafael Perianez-Cristobal (2016)	Método cualitativo y cuantitativo	Empresarial (PYMES)

### III. Resultados

Como se detalla con anterioridad, para llevar a cabo esta investigación se utilizaron 19 artículos referentes a la gestión de calidad aplicando el Modelo EFQM en distintos sectores empresariales, a los cuales se definieron, teniendo en cuenta el año de publicación. Al revisar cada uno de los artículos, lo más relevante fue identificar que este modelo se aplica con mayor frecuencia en Europa y son casi nulos los estudios realizados en América. Todos estos estudios se realizaron en sectores específicos tales como hotelería, construcción, en algunos casos a PYMES, empresas privadas, pero siendo más frecuente el uso de este modelo en el sector salud y educación.

Como dato adicional se agrega que este modelo actúa en conjunto con la hoja REDER que es la herramienta que mide la madurez de la gestión en sus cuatro posiciones: resultados obtenidos planificación y desarrollo, despliegue y evaluación, revisión y perfección. Dicha certificación da una mejor posición a la empresa y para que la mantengan deben

seguir un proceso de autoevaluación continua.

Según los artículos analizados, el método de estudio más utilizado fue el cuantitativo, cualitativo y de autoevaluación,

Se encontraron cuatro estudios realizados al sector educación entre los años 2005 al 2015, por diferentes investigadores europeos, quienes realizaron dichas

investigaciones en escuelas de educación primaria y secundaria a excepción de Machorro, Romero (2008), cuyo estudio aplica el EFQM a un instituto tecnológico Superior. Para llevarse a cabo las investigaciones se aplicaron encuestas.

De los dos estudios realizados en Grecia a escuelas primarias y secundarias el factor más resaltante fue el de liderazgo como fuente principal para cumplir con estrategias establecidas por la misma institución, del segundo estudio realizado a tres centros educativos de España lo más relevante fue que se busca más involucrar al personal docente en los proyectos institucionales debido a que no tienen conocimiento de aquello, además se recomendó revisar su plan de mejora y por último se recomendó gestionar mejor los recursos internos y alianzas.

En el sector hotelero se obtuvieron dos estudios que buscaban detectar las falencias que tenían las empresas que ofrecen este servicio, para ello se utilizó el modelo EFQ. El primer estudio se realizó en Turquía por Sozuer (2011), quien determinó que el turismo contribuye a la innovación de los procesos de los hoteles con el fin de obtener ventajas competitivas. El segundo estudio realizado en Valencia por Camisón (1996),

determinó que el servicio brindado por los hoteles valencianos toma mucho en cuenta lo que el cliente necesita para sentirse satisfecho. Resaltando el factor clientes y Resultado de clientes.

Además se obtuvieron tres estudios realizados a empresas privadas; dos pertenecientes a España una dedicada a la construcción cuyo fin era aplicar el EFQM y obtener la certificación con este modelo y utilizarlo como ventaja competitiva ya que esta empresa si estaba certificada con un ISO, el otro estudio fue realizado a 216 empresas cuyos resultados fueron muy diversos, pero dentro de las dimensiones más destacadas estaban la de procesos internos y clientes, el último estudio se realizó a una empresa en Turquía la cual reflejó la gran importancia de los procesos.

El sector que más uso le ha brindado al modelo EFQM en Europa es el sector salud, del cual existe una mayor cantidad de estudios con resultados similares. Para esta investigación se obtuvieron ocho estudios que se realizaron entre los años 2000 y 2019, con el objetivo de medir cómo se encuentra este sector actualmente, además se evidenció que el último estudio realizado fue en agosto 2019 por Rodríguez et al. (2019), esto quiere decir que el modelo se sigue utilizando para

certificar los servicios de salud que se brindan, los resultados más importantes reflejados son los que vinculan mucho a la satisfacción del cliente, el bienestar del mismo y el correcto uso del material en los procesos, todas las dimensiones analizadas tiene resultados muy favorables ya que este modelo en este sector se viene aplicando desde que se inició y en especial Europa da mucha prioridad a este sector.

En el sector público pocas veces se ha aplicado este modelo; sin embargo España que es el líder en modelos de gestión de la calidad lo ejecuta, para lo cual se ha obtenido una investigación de Martínez & Díaz (2016), en donde el modelo EFQM es aplicado a un Municipio de España , en el cual lo más resaltante fue encontrar que las estrategias están muy bien definidas y que todo el ámbito administrativo está involucrado en los procesos y su nivel de satisfacción tanto del cliente externo como interno es muy favorable.

Asimismo, se encontró un estudio sobre PYMES españolas aplicando el modelo EFQM, cuyo fin era verificar cuan adaptable era este tipo de modelo a este sector, se analizaron 225 empresas de diferentes rubros, las cuales reflejaron en sus resultados bajos

índices en procesos y estrategias, no calificando para ninguna certificación.

En general todos los estudios aplicaron el modelo con ciertas particularidades propias de cada investigador obteniendo resultados muy diferentes por sectores, el EFQM se aplica con mayor porcentaje en España y algunos países de Asia y según los hallazgos obtenidos se sigue aplicando en la actualidad con mayor frecuencia en el sector salud y educación.

#### **IV. Conclusiones**

Si bien es cierto el modelo EFQM mide la gestión de la calidad en todo tipo de sector empresarial, el trabajo de investigación evidencia que los sectores que más lo utilizan es el sector salud y educación en Europa. Además, se evidencia que muchas empresas utilizan el modelo para obtener un diagnóstico de la empresa, ver los resultados e identificar en qué factores son buenos y cuales han tenido una baja puntuación con el fin de mejorarlos y fortalecerlos. Sin embargo, también tenemos a aquellas empresas que utilizan el modelo para obtener la certificación de excelencia la cual se otorga siempre y cuando las empresas obtengan una calificación alta en todos los puntos a evaluar,

desde los procesos facilitadores hasta los de resultados.

Además, se puede concluir que el Modelo EFQM es muy complejo en su aplicación y muy preciso en sus resultados, actúa de dos formas: diagnostica la situación actual de las empresas midiendo los factores involucrados y otorga una certificación muy valiosa que se renueva mediante el proceso de autoevaluación

También podemos decir que Europa es el líder en su aplicación y con mucha más frecuencia en el sector de salud, esto se debe a que este modelo se propuso allí y su primera aplicación fue en el sector salud y al ver los buenos resultados obtenidos se siguió aplicando.

A esto agregamos que en la actualidad este modelo sigue vigente y se siguen sumando otros sectores a su aplicación como el de educación y en gran parte empresas privadas, sin embargo, también se puede concluir que este modelo a la hora actual, no tiene mayor relevancia en sector empresarial PYMES ni en la gestión pública.

## V. Bibliografía

- Anastasiadou, S., Zirinoglou, P., & Florou, G. (2014). The European Foundation Quality Management evaluation of Greek. *Social and Behavioral Sciences, 143*, 932-940. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.530>
- Arévalo, J. (2003). Evaluación de bibliotecas universitarias con el Modelo EFQM. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/4964/1/Lisboa5.pdf>
- Calvo Mora, A. N.-G. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal, 34*, 661-673. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005>
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Gestión del turismo, 3*, 191-201. Obtenido de [https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00006-4](https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00006-4)

- Camisón, C. (16 de diciembre de 2009). *Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total*. Obtenido de El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management: <http://www.mailxmail.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-excelencia-european-foundation-for-quality-management>
- Escrig, A., & de Menezes, L. (2016). WHAT CHARACTERIZES LEADING COMPANIES WITHIN BUSINESS. *Revista internacional de la economía de la traducción*, 169, 362-375. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.019>
- Ferrándiz Santos, J. A. (2018). Modelo EFQM en los hospitales del Servicio Madrileño de Salud: ciclo completo de autoevaluación. *Journal of Healthcare Quality Research*, 33, 298-304. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2018.05.004>
- Ferrándiz Santos, J. L. (2010). Utilización de los ejes transversales del modelo EFQM en el ámbito sanitario público. *Calidad Asistencial*, 25, 120-128. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.cali.2009.12.005>
- Gasparik, J. G. (2013). Improvement of Quality Management Level in Construction Company by using EFQM Model. *International Journal of Management and Innovation*, 5, 46-60. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/w/f8511bf9b635271544a35a821da7720b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51291>
- Ignacio, E. J.-C.-S. (2001). Un modelo de Gestión de la Calidad Total para la enfermería hospitalaria\*. *Calidad Asistencial*, 16, 234-242. Obtenido de <https://scihub.tw/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1134282X01774143>
- ISOTools. (30 de enero de 2016). *Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Machorro Ramos, F., & Romero Ortiz, M. (2008). Autoevaluación de la excelencia administrativa en el Instituto Tecnológico Superior de

- Tierra Blanca bajo el Modelo EFQM. *Ciencia Administrativa 2010-2 IIESCA*, 2, 88-97. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/excelencia2010-2.pdf>
- Maderuelo, F. (2002). Gestión de la calidad total: Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Medifam [online]*. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004&lng=es&nrm=iso). ISSN 1131-5768.
- Martínez Mediano, C., & Riopérez Losada, N. (2005). EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS. *Educación XXI*, 8, 35-65. Obtenido de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-9EA87D36-EFD2-CD48-F660-9CDBBEA174B6/Documento.pdf>
- Martínez Moreno, A. y. (2016). Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. *SpringerPlus*, 5, 2-8. Obtenido de <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1186/s40064-016-3549-7>
- Moracho, Ó. C.-Á. (2001). Experiencia práctica del proceso de evaluación externa con el Modelo de Excelencia de la EFQM en el Hospital de Zumárraga. *Revista de Calidad Asistencial*, 16, 322-329. Obtenido de [https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(01\)77429-5](https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S1134-282X(01)77429-5)
- Moreno Rodríguez J.M., C. F. (2013). A consensus support model based on linguistic information for the initial-self. *Expert Systems with Applications*, 40, 2792-2798. Obtenido de <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.11.011>
- Özgür Özmen, R. S. (2017). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model in a Low Voltage Switchgear Company. *Amfiteatru Economic*, 11, 1064-1076. Obtenido de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=678099>
- Pariente, E. R. (2004). Gestión de la calidad en el Servicio Cántabro de Salud. *Calidad Asistencial*, 19, 121-127. Obtenido de <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1186/s40064-016-3549-7>



hub.tw/https://doi.org/10.1016/S1134-282X(04)77685-X

Pastor Tejedor, J. (2009). Reflexión sobre el fin último de la gestión en el sector hospitalario español. *23*, 148-157. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv23n2/especial1.pdf>

Rodríguez González, C. G., Sarobe González, C., Durán-García, M. E., Mur-Mur, A., Sánchez Fresneda, M. N., Pañero-Taberna, M. d., . . . Sanjurjo-Sáez, M. (2019). Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy. *Research in Social and Administrative Pharmacy, Article in press*. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2019.08.030>

Sozuer, A. (2011). Self assessment as a gate to performance improvement: A study on hospitality management in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *24*, 1090-1097. Obtenido de <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.060>