



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 11: Julio - septiembre 2017

Exploración del modelo EFQM para la evaluación de gestión de la calidad en la empresa

Ecuaintegral Consulting S.A. pp. 444 - 460

Chacha Julio; Casas, Gustavo

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; Multiversidad Mundo Real Edgar

Morin

Quito-Ecuador; Sonora - México

Av. Gral. Rumiñahui s/n.

julio.chacha@celec.gob.ec

*Exploración del modelo EFQM para la evaluación de gestión de la calidad en la empresa  
Ecuaintegral Consulting S.A.  
Chacha, Julio; Casas Gustavo  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; Multiversidad Mundo Real Edgar  
Morin  
julio.chacha@celec.gob.ec*

## **Resumen**

El artículo permitió presentar los resultados de la autoevaluación sobre el funcionamiento del sistema de gestión de una organización con base en el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), la cual se llevó a cabo en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A. Se analizaron los datos asociados a los siguientes agentes facilitadores y resultados: Liderazgo, política y estrategia, procesos, resultados en las personas y consecuencias en los clientes. El análisis y diagnóstico descriptivo, así como el correlacional se utilizó con la finalidad de realizar una aplicación del modelo a ser utilizado. La técnica de correlación empleada fue la de correlación de Pearson. Se encontró que las variables de mayor puntaje fueron: liderazgo, política, estrategia y procesos. En la relación de los agentes facilitadores se identificó que los procesos influyen en la política y estrategia; así también, en la relación entre los resultados, se identificó que los clientes influyen en los resultados en las personas.

## **Palabras clave**

Gestión de Calidad, autoevaluación, liderazgo, política, estrategia

### **Abstract**

In this article allowed to present the results of self-assessment on the functioning of the management system of the one organization, based on the model of the European Foundation for Quality Management (EFQM), which was carried out in the company Ecuaintegral Consulting S.A. The data associated with the following facilitator and results were analyzed: leadership; politics and strategy; processes; results in people and results in clients. The descriptive and correlational analysis and diagnosis was used with the purpose of making an application of the model to be used. The correlation technique used was the Pearson correlation. It was found that the variables with the highest scores were: leadership, politics, strategy and processes. In the relationship of facilitators, it was identified that processes influence policy and strategy; so, in the relationship between the results, it was identified that the clients influence the results in the people.

### **Keywords**

Quality Management, self-assessment, leadership, politics, strategy,

El enfoque de la investigación presentada, se asocia con la necesidad de demostrar la influencia de los agentes facilitadores y los resultados del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), tomando como referencia el punto de vista de los gerentes, líderes y analistas de la empresa: Ecuaintegral Consulting S.A.

La gestión de la calidad y excelencia de las organizaciones indaga generalmente los siguientes objetivos: Mejorar la gestión de los procesos en todas las áreas, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, maximizar la rentabilidad, optimizar el ambiente laboral, mejorar el cuidado del medio ambiente, incrementar la competitividad y salvaguardar la mejora continua. Para cumplir los objetivos de manera eficaz y eficiente las organizaciones son sometidas a un proceso de autoevaluación mediante el uso de modelos de excelencia para la gestión de calidad, los modelos ordinariamente utilizados para la autoevaluación y obtención de la excelencia sostenible económica y social son: EFQM en Europa, MALCOM BALDRIGE en EEUU, IBEROAMERICANO en Iberoamérica y DEMING en Japón. “La gestión de calidad es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente” (Udaondo, 1992, págs. 5-6), en el presente estudio se utilizará el modelo EFQM como sistema de evaluación.

El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y excelencia (EFQM), basa la autoevaluación de las empresas en dos criterios: (a) los agentes facilitadores (forma de proceder de la empresa) y (b) resultados (beneficios alcanzados por la empresa). Los agentes facilitadores considerados son: liderazgo, personas, política y estrategia, procesos, alianzas y recursos; y los resultados calificados son: en las personas, en los clientes, la sociedad y los factores clave.

Para Ferrando y Granero (2005)

Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en general en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos (p.32).

447

Los agentes facilitadores y resultados del modelo EFQM se observa en la siguiente figura:

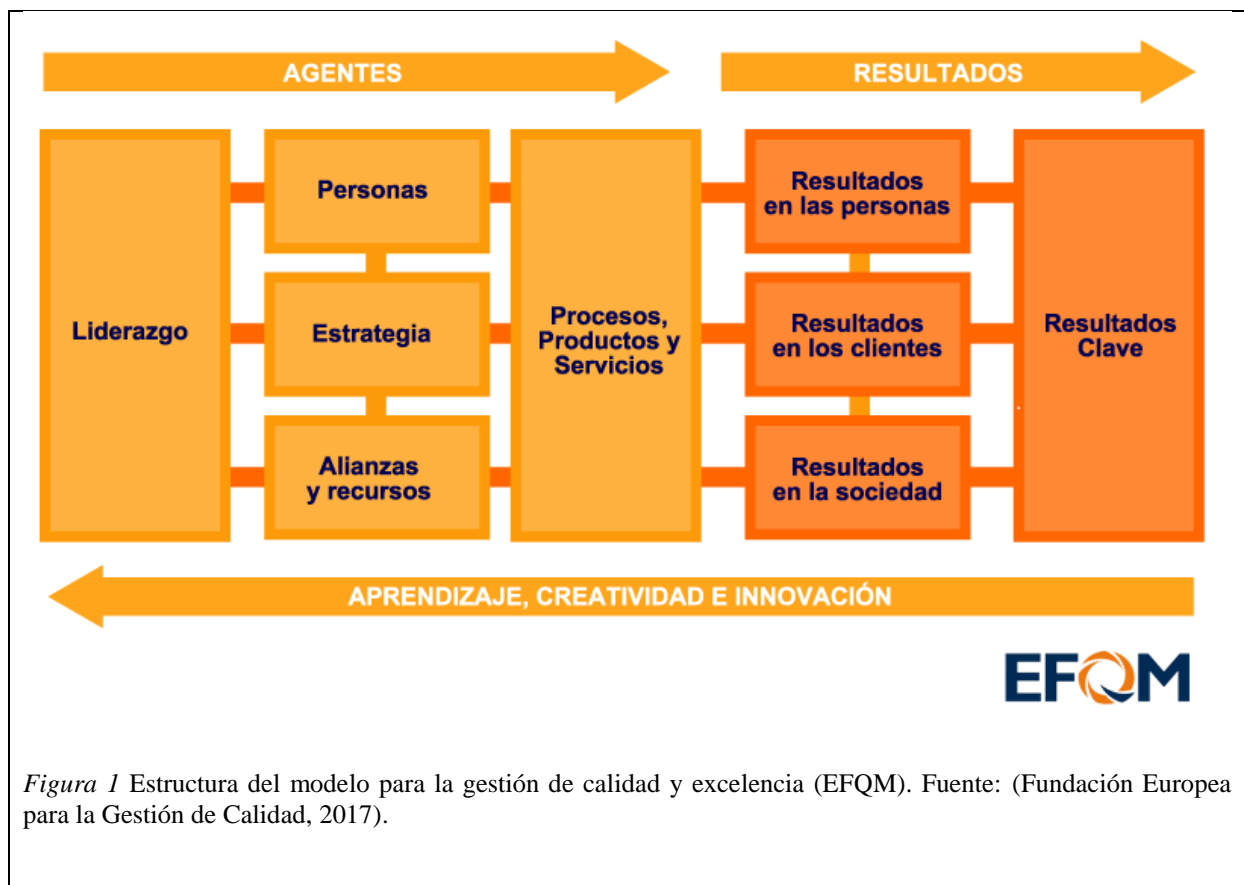


Figura 1 Estructura del modelo para la gestión de calidad y excelencia (EFQM). Fuente: (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2017).

A continuación, se describe cada uno de los agentes facilitadores y resultados del modelo EFQM para la gestión de calidad y excelencia:

*Liderazgo.* Inspecciona la buena conducta y gestiones de todos los directivos de la empresa con el objetivo de alcanzar la mejora continua y la calidad total. Los líderes de las diferentes áreas de la empresa se enfocan en el desarrollo y difusión de la misión, visión,

valores y principios; para lograr que las personas sean productivas, flexibles, comprometidas y polivalentes. “Los líderes en períodos de cambio actúan con coherencia, manteniéndose fieles al propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientarla arrastrando tras ellos al resto de las personas” (Ferrando & Granero, 2005, pág. 20).

*Política y Estrategia.* Analiza si las estrategias y políticas implementadas en la empresa están en relación con la misión, visión, mapa de procesos, objetivos estratégicos, los indicadores, valores y principios. Adicionalmente si es necesario se reformula, gestiona, efectúa y mejora las políticas y estrategias con el objetivo de obtener la calidad total de la empresa.

Para Membrado (2002)

La elaboración de la política y estrategia de la organización, además de contar con la información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, es necesario contar con la información relativa a los indicadores de rendimiento de las propias actividades de la organización (p. 59).

*Personas.* Considera la identificación, planificación, evaluación y mejora de los planes y programas necesarios para desarrollar el potencial de todos los recursos humanos en la empresa; el desarrollo del potencial permite que los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas sean utilizados en las actividades diarias de la empresa. Así también se debe fomentar la justicia, igualdad, remuneración por recompensas y reconocimientos de todo el personal; motivando así el compromiso y responsabilidad del personal. “Las mayores exigencias competitivas y la mejor formación de la sociedad, facilitan los esfuerzos que realizan las organizaciones transformadoras por conseguir que sus colaboradores se comprometan e involucren en sus procesos de mejora” (Roure & Rodríguez, 2001, pág. 30).

*Alianzas y recursos.* Examina los siguientes aspectos de la empresa: gestión de los riesgos, análisis de los recursos económicos y financieros, administración de los recursos

tecnológicos, incremento de la gestión del conocimiento, mejoramiento de las alianzas con los proveedores.

Para Sainz (2014)

El desarrollo de alianzas operativas y estratégicas es una opción al alcance de toda empresa y muy recomendable para limitar los riesgos a la hora de realizar inversiones, facilitar la entrada en nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías, fortalecer la imagen de marca, etc. (p.40).

*Procesos.* Analiza el diseño, implementación y evaluación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo en todos los niveles de la empresa; con el objeto de cumplir las siguientes metas: incrementar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar el sistema de calidad, conservar los indicadores de productividad y eficiencia, plasmar con los objetivos estratégicos, la visión y la misión. “El modelo EFQM define un proceso como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones” (Ferrando & Granero, 2005, pág. 69).

*Resultados en las personas.* Evaluación de los indicadores de rendimiento (logros, conocimiento, compromiso, responsabilidad) y las medidas de percepción (motivación y satisfacción) de todos los talentos humanos de la empresa; normalmente la evaluación es continua y se realiza mediante encuestas, entrevistas. “El éxito de los resultados de la organización en las personas que la forman está relacionado directamente con los planes de recursos humanos establecidos por la organización, siempre en línea con su política y estrategia” (Membrado, Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia, 2002, pág. 145).

*Resultados en los clientes.* Evalúa los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos de la empresa; en los servicios y/o productos prestados, tipos de valores agregados de los servicios y/o productos; normalmente la evaluación es continua y se realiza mediante encuestas, entrevistas, grupos focales.

Para Cañellas, Delgado, Esteve, Moreyra, y Picón (1999)

El modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad del uso y otras características (incluso a veces inexpresivas) de los mismos, así como sobre la forma en que desarrollan sus relaciones con la organización.

*Resultados en la sociedad.* Evalúa las medidas de percepción por parte de la sociedad hacia la empresa, generalmente la percepción se obtiene de encuestas, entrevistas, grupos focales realizadas a entidades gubernamentales y a la población que se encuentre involucrada en el proyecto. “Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad” (Membrado, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, 2007, pp. 54-55).

*Resultados clave.* Valoración de las metas planificadas de la empresa, se inspeccionan habitualmente los siguientes indicadores: financieros, procesos, innovación, conocimiento, productividad y tecnología. “Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia” (Membrado, Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora, 2007, págs. 56-57).

A fin de complementar las técnicas de recolección y análisis de información se hizo uso de los enfoques cuali – cuantitativos en sus fases exploratoria, descriptiva y correlacional.



Los objetivos relacionados con la investigación se enmarcan en la posibilidad de identificar la influencia de los procesos y liderazgo en los resultados de las personas, clientes, la sociedad y factores clave en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A.

## Materiales y Métodos

En el presente artículo para su análisis se definen las siguientes variables:

Tabla 1

### *Clases de variables*

Dependiente	Independiente	Categorías de las variables	Covariables
1. Resultados en los clientes		1. Personas	
2. Resultados en las personas	1. Procesos	2. Política y estrategia	Ecuaintegral Consulting S.A.
3. Resultados en la sociedad	2. Liderazgo	3. Alianzas y recursos	
4. Resultados clave			

*Nota:* Representa las diferentes categorías de variables utilizadas en el desarrollo de la investigación

### Enfoque de investigación

En el análisis de teorías, papers, artículos científicos, tesis, libros, revistas, referencias y constructos conceptuales se utilizó herramientas de tipo bibliográfico, que justifican el carácter cualitativo de la investigación. En la fase de demostración de relación entre variables, se utilizó técnicas estadísticas que complementan el estudio dándole su carácter cuantitativo.

## Tipología de investigación

La investigación se considera descriptiva ya que en su finalidad involucra el análisis de las principales variables del modelo EFQM que permitirá establecer las características particulares de la empresa Ecuaintegral Consulting S.A.

### Por su finalidad

El estudio tiene las connotaciones de aplicado, en vista de que, sobre la base del enfoque, de mejora continua del modelo EFQM se tratará de demostrar que los procesos y liderazgo en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A., tienen correlación en los resultados de las personas, clientes, la sociedad y factores clave.

### Por las fuentes de información

Para el análisis documental, se ingresó a repositorios de google académico, redalyc, science direct, libros en tesis, internet..., mismos que sirvieron de soporte para construir el modelo de análisis. Adicionalmente se utilizó el cuestionario de autoevaluación referente a la ponderación de los agentes facilitadores y resultados del modelo EFQM; el cuestionario fue desarrollado utilizando la metodología xertatu: adi.

### Por las unidades de análisis

El análisis de laboratorio se lo realizó con el uso de sistemas de bases de datos relacionales de la IBM (SPSS). Complementariamente se realizaron las encuestas a los gerentes, líderes y analistas de la empresa: Ecuaintegral Consulting S.A.

### Por el control de las variables

Las variables utilizadas para el análisis se las codifica de acuerdo a los siguientes parámetros:

Frecuencia de experimento: N=12

Y1= Resultados en los clientes

Y2= Resultados en las personas

Y3= Resultados en la sociedad

Y4= Resultados clave

X1= Procesos

X2= Liderazgo

Por el alcance

Se utilizó la fórmula de correlación de Pearson, que establece:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(N - 1) \left( \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}} \right) \left( \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{N}} \right)}$$

donde:

$S_{x_i}$  : desviación típica de la variable X

$$S_{x_i} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

$S_{y_i}$  : desviación típica de la variable Y

$$S_{y_i} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{N}}$$

$N$  : número de casos

### Procedimiento para recolección de información

Se visitó las páginas web del modelo de excelencia para la gestión de calidad (EFQM), identificando así los diferentes criterios de autoevaluación de las organizaciones y las metodologías para su implementación.

Se realizó la encuesta a los gerentes, líderes y analistas de la empresa: Ecuaintegral Consulting S.A., utilizando la metodología xertatu: adi; comprobando el funcionamiento de los siguientes criterios: liderazgo, política y estrategia, procesos, resultados en los clientes y resultados en las personas.

### Cobertura de las unidades de análisis

En la siguiente tabla se verifican las características técnicas del análisis de la población y el muestreo:

Tabla 2

#### *Ficha técnica*

Población y muestreo	
Unidad de muestreo	Empresa Ecuaintegral Consulting S.A.
Población total	15
Elementos de muestreo	Gerentes, líderes y analistas
Tiempo	Abril a mayo de 2017
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Tamaño de la muestra	12 encuestas
Encuestas validadas	12 encuestas
Tipo de encuesta	Autoadministrada en base al modelo xertatu: adi
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Probabilidad de éxito (p)	50%
Continúa	
Probabilidad de fracaso (q)	50%

*Nota:* Describe los datos estadísticos utilizados para el desarrollo del artículo.

Exploración del modelo EFQM para la evaluación de gestión de calidad en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A

Procedimiento para tratamiento y análisis de información: varios

Análisis descriptivo del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y excelencia (EFQM).

Estudio de los estadísticos descriptivos de las variables: liderazgo, procesos, política y estrategia, resultados en las personas y resultados en los clientes.

Estudio correlacional de Pearson de las siguientes variables:

- Correlación de la variable procesos con las variables: resultados en los clientes y personas.
- Correlación de la variable liderazgo con las variables: resultados en los clientes y personas.

## Resultados

Los resultados de los estadísticos descriptivos de las variables: liderazgo, procesos, política y estrategia, resultados en los clientes y resultados en las personas; analizados en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A, en base al modelo EFQM se desarrollan a continuación:

Tabla 3

*Estadísticos descriptivos de las variables objeto de estudio*

456

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Liderazgo	12	7.40	10.00	8.3833	.90838
Política y Estrategia	12	5.89	9.22	8.1019	.90696
Procesos	12	6.33	9.22	7.9259	1.00429
Resultados en los clientes	12	5.00	9.00	7.6667	1.23091
Resultados en las personas	12	6.13	9.06	7.9740	.94126
N válido (por lista)	12				

*Nota:* Describe el análisis de las medias de las variables objeto de estudio del modelo EFQM.

Los resultados de las correlaciones de Pearson para identificar la influencia de los agentes facilitadores: procesos, liderazgo, política y estrategia en los resultados de los clientes y las personas de la empresa Ecuaintegral Consulting S.A., se detallan a continuación:

Tabla 4

*Influencia de los agentes facilitadores en los resultados*

		Liderazgo	Política y Estrategia	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	.498	.355	.244	.115
	Sig. (bilateral)		.100	.257	.445	.722
	N	12	12	12	12	12
Política y Estrategia	Correlación de Pearson	.498	1	.633*	-.027	.068

Tabla 4

(Continuación)

		Liderazgo	Política y Estrategia	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas
	Sig. (bilateral)	.100		.027	.933	.833
	N	12	12	12	12	12
	Correlación de Pearson	.355	.633*	1	.488	.435
Procesos	Sig. (bilateral)	.257	.027		.108	.158
	N	12	12	12	12	12
Resultados en los clientes	Correlación de Pearson	.244	-.027	.488	1	.894**
	Sig. (bilateral)	.445	.933	.108		.000
	N	12	12	12	12	12
Resultados en las personas	Correlación de Pearson	.115	.068	.435	.894**	1
	Sig. (bilateral)	.722	.833	.158	.000	
	N	12	12	12	12	12

*Nota:* Describe la relación existente entre las variables liderazgo, procesos, política y estrategia con las variables resultados en las personas y en los clientes del modelo EFQM aplicado en la empresa Ecuaintegral Consulting S.A. \* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas). \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## Discusión

El liderazgo, los procesos, la política y estrategia de la organización alcanzaron un nivel alto de evaluación y aprendizaje, por tal motivo se puede aseverar que la misión, visión, procesos, estrategias, objetivos estratégicos, valores y principios corporativos se encuentran alineados con el plan estratégico institucional, así también se observa que se percibe un liderazgo democrático y participativo en prácticamente todos los niveles de la estructura organizacional; permitiendo así alcanzar la mejora continua y la calidad total de la organización. Lo cual podría ayudar a que en un futuro la empresa valore aplicar para obtener la certificación ISO9000.

458

Los resultados en las personas alcanzaron un nivel alto de satisfacción, la organización debe salvaguardar y mejorar los planes y programas de los cursos de capacitación, innovación y aprendizaje continuo instruidos a todo el talento humano, así también la evaluación debe mantenerse constante para verificar de los indicadores de rendimiento (conocimiento, responsabilidad, metas y compromiso) y las medidas de percepción (satisfacción y motivación); permitiendo así mejorar la competitividad y productividad.

Los resultados en los clientes alcanzaron un nivel alto de satisfacción, la organización Ecuaintegral debe mantener la evaluación continua de los niveles de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con el objetivo de mantener la sustentabilidad a largo plazo de la empresa.

Los resultados presentados permiten aseverar que las estrategias, los objetivos estratégicos, la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa Ecuaintegral Consulting S.A, están en relación con los diseños, la implementación y la evaluación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Con relación de los agentes facilitadores, se identificó que el criterio de procesos en analogía a la política y estrategia es de mayor relevancia, por lo que es importante identificar,



entender, gestionar, ejecutar y evaluar los macroprocesos, procesos y subprocesos de la organización como un sistema procurando la mejora continua que acompañado de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's) contribuyan a la eficiencia y eficacia de la organización en el logro de los objetivos estratégicos, misión, visión, estrategias competitivas, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Debido a los datos en la correlación de Pearson, se puede afirmar que en Ecuaintegral: la política y la estrategia influyen directamente en los procesos, que los resultados en los clientes influyen directamente en los resultados en las personas. Mientras que no se encontró relación entre liderazgo con las variables: procesos, resultados en los clientes y resultados en las personas.

Es importante destacar que, para mejorar este diagnóstico de autoevaluación, resultaría conveniente cruzar información con encuestas de satisfacción de clientes, así como de percepción respecto del logro de los objetivos de la empresa en el entorno social. Resulta conveniente advertir que la empresa también podría optar por una evaluación cualitativa acerca del ambiente organizacional, para encaminarse a un proceso de mejora continua y orientación hacia estándares de calidad adecuados a su circunstancia actual y en convergencia posible con la propuesta del modelo EFQM.

En el presente estudio no se tomó en consideración a los agentes facilitadores personas, alianzas y recursos, así como, a los resultados en la sociedad, será importante desarrollar una investigación complementaria que permita relacionar las dimensiones indicadas.

## Lista de referencias

- Cañellas, C., Delgado, J., Esteve, A., Moreyra, B., & Picón, J. (22 de Abril de 1999). *Efqm y tqm Asesores*. Obtenido de Modelo EFQM de excelencia:  
<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo6.htm>
- Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. (15 de Enero de 2007). *Herramientas xertatu:adi 2007*. Obtenido de Xertatu.net:  
[http://www.xertatu.net/ca\\_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=295](http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21&idSubMenu=94&idSeccion=295)
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (15 de Enero de 2017). *Modelo EFQM 2017 - España (Madrid)*. Obtenido de Modelo EFQM Excelencia y Calidad en la gestión empresarial:  
<http://www.efqm.es/>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mitzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Concepto, Contextos y Casos*. Columbia: Prentice Hall.
- Nieves, A., & Domínguez, F. (2012). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería: un enfoque moderno*. México: McGraw Hill. Obtenido de [http://www.mcgraw-hill.com.mx/pye01e/cap13/13 analisis\\_de\\_correlacion\\_y\\_regresion.pdf](http://www.mcgraw-hill.com.mx/pye01e/cap13/13 analisis_de_correlacion_y_regresion.pdf)
- Ojeda, J., Jiménez, P., Quintana, A., Crespo, G., & Viteri, M. (2015). Protocolo de investigación. (U. d. ESPE, Ed.) *Yura: Relaciones internacionales*, 5(1), 1 - 20.
- Ros, L., & Carmen, D. N. (7 y 8 de Septiembre de 2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO9000. *X Congreso de Ingeniería de Organización*. Valencia: Portal CVSP. Obtenido de  
[https://cursospaises.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/47212/mod\\_resource/content/0/Modulo\\_V/Comparacion\\_entre\\_modelos\\_de\\_gestion\\_de\\_calidad\\_total.pdf](https://cursospaises.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/47212/mod_resource/content/0/Modulo_V/Comparacion_entre_modelos_de_gestion_de_calidad_total.pdf)
- Roure, J., & Rodríguez, M. (2001). *Aprendiendo de los Mejores : El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Sainz, J. M. (2014). *Alianzas estratégicas en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Udaondo, M. (1992). Gestión de Calidad. En M. Udaondo, *Gestión de Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.