



ORIGINAL

Influencia del Modelo Europeo de Excelencia en la cultura de la organización



F. Rivera Sanz

Hospital San Pedro, Logroño, La Rioja, España

Recibido el 11 de agosto de 2017; aceptado el 6 de marzo de 2018

Disponible en Internet el 13 de junio de 2018

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional;
Gestión de la calidad total;
Desarrollo sostenible

Resumen

Introducción: La implantación del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) en organizaciones sanitarias se ha realizado con desigual intensidad, pero con el suficiente recorrido para ver su impacto. El objetivo de este trabajo fue conocer el impacto del modelo EFQM en una organización sanitaria, a través de su cultura y, en especial, en su sostenibilidad.

Materiales y métodos: El método utilizado ha sido el estudio de caso, llevado a cabo en la Organización Sanitaria Integrada Bilbao-Basurto usando metodología cualitativa. Se han identificado elementos de la cultura organizacional del centro a través del análisis de 12 entrevistas semi-estructuradas a personas relevantes (expertos, responsables de calidad, mandos intermedios y directivos) en la organización.

Resultados: La implantación del modelo ha introducido conceptos y valores relacionados con la excelencia en la cultura organizacional. Proporciona motivación a las personas y herramientas para la mejora continua y la adaptabilidad. Orienta a la organización en el camino de la sostenibilidad.

Conclusiones: La cultura organizacional reforzada por el trabajo con el modelo EFQM proporciona un apoyo a la sostenibilidad, manifestada a través de un conjunto compartido de creencias y de imágenes mentales comunes que muestra una imagen positiva de la organización y confianza en el futuro.

© 2018 FECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

KEYWORDS

Organisational culture;
Total quality management;
Sustainable development

Influence of the European model of excellence on organisational culture

Abstract

Introduction: The implementation of the European Model of Excellence (EFQM) in health organisations has been carried out with varying intensity, but with enough time to assess its impact. The objective of this work is to determine the effect that the EFQM model has had in health organisations, and especially in its sustainability.

Correo electrónico: frivera@riojasalud.es

<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2018.03.004>

2603-6479/© 2018 FECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Materials and methods: A case-study method was conducted in the Bilbao-Basurto Integrated Healthcare Organisation using qualitative methodology. Elements of the centre's culture were identified by analysing 12 semi-structured interviews with relevant people (experts, quality managers, middle managers, and managers) within the organisation.

Results: The implementation of the model has introduced concepts and values related to excellence in the organisational culture. It provides motivation for people, as well as the tools for continuous improvement and adaptability. The organisation is on the way to sustainability.

Conclusions: The organisational culture reinforced by working with the EFQM model has provided support for sustainability, manifested through a shared set of beliefs and common mental images that show a positive image of the organisation, and confidence in the future.

© 2018 FECA. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Introducción

El modelo EFQM es utilizado por las organizaciones como una herramienta de mejora para alcanzar la excelencia o para la obtención de reconocimientos¹. El modelo se actualiza periódicamente² y se ha adaptado al ámbito sanitario³. En el entorno sanitario español, la aplicación del modelo EFQM, aunque desigual, queda reflejada en diferentes publicaciones del ámbito sanitario⁴. Además, en su aplicación permite introducir otras herramientas que facilitan el salto hacia una cultura de la calidad en las organizaciones sanitarias⁵, buscando conseguir unas organizaciones más efectivas y eficientes que se ajusten a las necesidades de sus grupos de interés^{6,7}.

Toda organización precisa de una cultura que la oriente. Dentro del paradigma funcionalista se plantea la cultura como una variable interna. Es la propia organización la que, además de productos y servicios, crea también una cultura⁸. La cultura es entendida como un pegamento que mantiene a la organización unida y le proporciona estabilidad⁹.

Según Schein¹⁰, cultura organizacional es el conjunto de las hipótesis fundamentales que un grupo ha inventado, descubierto o constituido, aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna.

La cultura es dinámica, puede aprenderse o modificarse para adaptarse a nuevos retos¹⁰. La cultura organizacional proporciona a los miembros de la organización un sentimiento de orgullo de pertenencia si existe alineamiento entre los objetivos de la organización y los de los individuos^{8,11}, facilitando la generación de compromiso y un conjunto de imágenes mentales y creencias comunes que proporcionan una imagen positiva de futuro y una visión de sostenibilidad¹².

La cultura organizacional puede estar modelada por la implantación de herramientas de gestión⁸ como el modelo EFQM. La propia definición de EFQM¹³ sobre organizaciones excelentes afirma que son aquellas que logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés. Se puede mejorar el nivel de excelencia de una organización en cuanto a su capacidad para añadir valor a todos sus grupos de interés de forma eficiente¹⁴ y creando un futuro sostenible.

La relación entre la sostenibilidad y la implantación de modelos de calidad ha sido estudiada por autores como

Martín-Castilla¹⁵, quien afirma que el carácter inalcanzable de la excelencia constituye el corazón que mantiene a la organización atenta al entorno, las necesidades del mercado y sus recursos, capacidades y rendimiento, con el objetivo de mejorar continuamente y adaptarse a diferentes escenarios¹⁶.

El objetivo de esta investigación consiste en conocer, a través del estudio de la cultura organizacional, los efectos que tiene el modelo EFQM en una organización sanitaria y su impacto de cara a su sostenibilidad.

Material y método

El estudio del impacto en la organización se realiza a través del conocimiento de su cultura organizativa. Esto exige identificar los elementos y las relaciones que se dan entre todos los elementos que conforman la organización. Por eso se decidió utilizar el «método de caso»¹⁷ como estrategia investigadora.

Para realizar este estudio se seleccionó «el caso» de la OSI Bilbao-Basurto, integrada desde 2014 por el Hospital Universitario de Basurto y la Comarca Bilbao de Atención Primaria. La experiencia de las organizaciones de Osakidetza, que desde 1995 han incorporado la autoevaluación mediante el modelo EFQM como herramienta de desarrollo, resulta de especial interés, máxime cuando ha supuesto una apuesta política que ha recibido el apoyo institucional a través de Euskalit.

El motivo de seleccionar esta organización como caso fue, en primer lugar, por contar con un reconocimiento objetivo en la implantación del modelo y una larga historia demostrada, consolidada y visible¹⁸, ya que ambas organizaciones llevan tiempo trabajado con el modelo EFQM como parte de la estrategia de Osakidetza. Y, en segundo lugar, como parte de una estrategia práctica porque se poseían los contactos personales para poder elaborar el trabajo.

Para realizar este trabajo se utilizó «metodología cualitativa». El estudio de la cultura organizacional requiere del análisis en profundidad de un contexto dinámico cargado de elementos que determinan el comportamiento de las personas en la organización. Para explicar la complejidad del contexto¹⁹ se hace necesario acudir al discurso de quienes participan en la propia organización. Mediante entrevistas

Tabla 1 Áreas de trabajo de las personas entrevistadas

Subdirección de Calidad	Mantenimiento
Dirección Médica	Hospital de Día Quirúrgico
Dirección de Enfermería	Gestión Económica
Jefatura de Estudios	Formación Continuada
Servicio de Oncología	Gestión Medioambiental
Unidad de Gestión Sanitaria	Atención al Paciente

Se realizaron entrevistas a personas con responsabilidad dentro de las áreas citadas.

semiestructuradas se buscó conocer el discurso de las personas e identificar aquellos elementos que mostraran la cultura de la organización en relación con la sostenibilidad. Para complementar la información recogida de las personas se analizaron documentos de la propia organización, como memorias, informes e información institucional. El uso de múltiples fuentes de información dentro del método de caso reduce la pérdida de datos, aumenta la verificación de los mismos y proporciona una visión completa y holística del fenómeno. La investigación se realizó mediante un proceso iterativo y dinámico²⁰.

Con la ayuda de un facilitador interno se seleccionaron varios informantes cualificados (observadores privilegiados) para ser entrevistados, los cuales, previa información, quisieron participar en el estudio de forma voluntaria. Estas personas fueron seleccionadas porque cumplían un rol fundamental en la investigación como conocedores expertos de la gestión y la sostenibilidad de la organización investigada²¹ (tabla 1).

Se realizaron un total de 12 entrevistas con un tiempo promedio por entrevista de 90 min, comunicando a los entrevistados que los datos generados serían confidenciales. A este número de entrevistados se llegó mediante un proceso iterativo, en el cual el investigador seleccionó una serie de cargos relevantes, analizó los datos y, posteriormente, se dirigió a otros cargos que ayudaron a refinar los resultados encontrados. Este proceso continuó hasta que se alcanzó la saturación y no se encontraban más resultados, aunque se siguiese el muestreo²².

Para la entrevista se siguió el esquema propuesto por Francés²³. La conversación y los temas a tratar se prepararon en función de la bibliografía consultada y estudiada previamente. Las entrevistas contaron con un guion²⁴ de preguntas abiertas (tabla 2) hacia los objetivos que se perseguían²⁵. El guion se elaboró tomando como referencia el concepto fundamental de la excelencia «crear un futuro sostenible» y los subcriterios del modelo EFQM relacionados²⁶.

No obstante, manteniendo el hilo conductor de la misma, se permitió a los entrevistados discutir cualquier tema que fuera importante para la investigación²⁷.

Las entrevistas fueron grabadas, previa autorización de los entrevistados, y transcritas en los días inmediatos para reducir al máximo la pérdida de información.

Partiendo de los textos de las entrevistas se extrajo la información relevante de lo referido por los entrevistados relacionado con el objetivo de la investigación. La lectura de las entrevistas se realizó en 4 fases interrelacionadas²⁸: lectura intuitiva, temática, contextual y relacional.

Para el análisis de la información se utilizó el programa ATLAS.ti, que facilitó el análisis del discurso²⁷ para

Tabla 2 Guion de la entrevista

<i>Presentación</i>
Breve personal
Breve del estudio: objetivos, metodología, confidencialidad, autorización
<i>Fase inicial</i>
Temas generales, fáciles, «romper el hielo»: ¿cuánto tiempo llevas en esta organización?, ¿cuáles son tus tareas?, ¿conoces otras?, ¿hay diferencias?
<i>Temas entrevista</i>
¿Qué es para ti una organización <i>sanitaria sostenible</i> ?
¿Crees que esta lo es? ¿Por qué?
¿Qué importancia le das a la sostenibilidad? ¿Qué grado de conciencia piensas que hay entre tus compañeros sobre ello?
¿Crees que la organización <i>da respuesta a las necesidades</i> de los pacientes, usuarios, sociedad...? ¿Por qué? ¿Qué debería hacer? ¿Tiene buena imagen?
¿Sabes si existen <i>políticas, planes, ideas, estrategias</i> para su buen funcionamiento? ¿Las conoces? ¿Sabes si se revisan y actualizan?
¿Crees que la organización es <i>flexible y capaz de adaptarse</i> a los cambios de manera eficaz? ¿Por qué?
¿Conoces algún ejemplo? Si no es así, por qué y qué debería hacer el centro
¿Qué hace la organización para asegurar la <i>sostenibilidad económica</i> ?, ¿medidas financieras?
¿Existe una <i>gestión medioambiental</i> adecuada de edificios, equipos, materiales y <i>recursos naturales</i> ? ¿Qué hacéis al respecto? ¿Qué más podría hacerse?
¿Se <i>implica la organización con los grupos de interés externo</i> (pacientes, asociaciones profesionales...) y con la sociedad (asociaciones de vecinos, municipio...)?
¿Qué importancia le da cada categoría/estamento a los <i>aspectos éticos/cumplimiento de normativas</i> ? ¿Se promociona o potencia desde la dirección?

Según el modelo propuesto por Francés²³.

profundizar en el conocimiento de la organización y disponer de una visión holística de la misma²⁸.

Resultados

Los conceptos fundamentales de la excelencia aparecen en reiteradas ocasiones en el discurso de las personas entrevistadas (tabla 3), mostrando valores comunes que pueden considerarse «cultura de la organización».

A partir de las respuestas de los entrevistados se elaboró el mapa conceptual (fig. 1), que recoge las ideas expresadas por las personas de la organización y que muestra valores o contenidos de su cultura común.

Aunque para los entrevistados el concepto de sostenibilidad abarca los aspectos sociales, económicos y medioambientales (fig. 1), cuando se les preguntó por la sostenibilidad de su organización todos respondieron haciendo referencia al aspecto económico exclusivamente:

«La sanidad tal como la vivimos es complicada porque el envejecimiento, la cronicidad, la renovación tecnológica, que es carísima, el tema de farmacia con cada vez

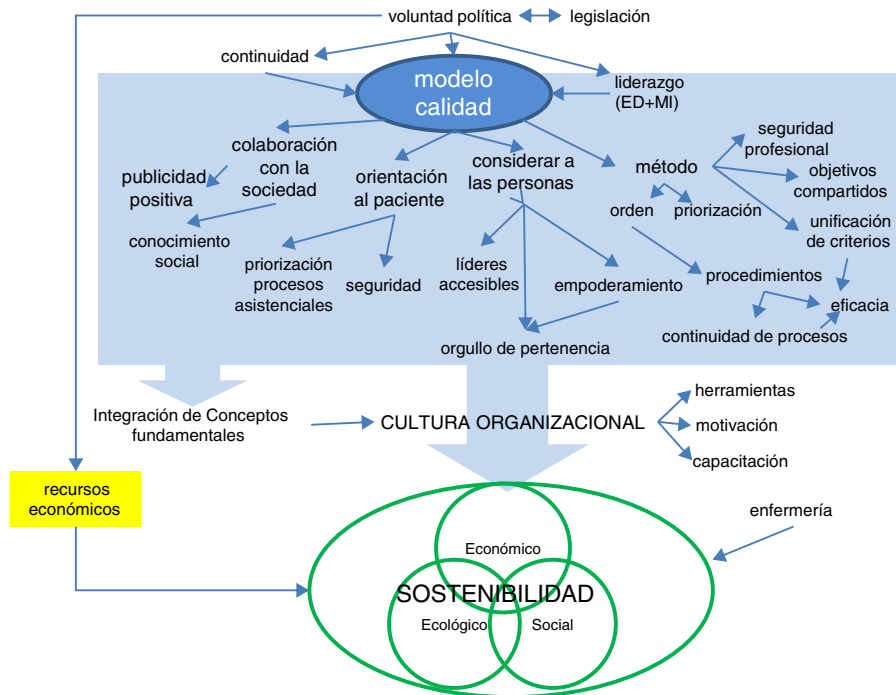


Figura 1 Mapa conceptual de las entrevistas a personas de la OSI Bilbao-Basurto.

Tabla 3 Verbatines correspondientes a conceptos fundamentales de la excelencia

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas: «El empoderamiento de la enfermería es vital para el sostenimiento del sistema sanitario» (P12)

Añadir valor para los clientes: «El paciente es el elemento fundamental. El enfoque es al paciente y a mejorar continuamente su atención» (P08)

Aprovechar la creatividad y la innovación: «Hay que aplicar las nuevas tecnologías para que el paciente esté comunicado con el hospital sin tener que acudir, de forma no presencial. Hay que innovar si no el sistema no se sostiene» (P03)

Liderar con visión, inspiración e integridad: «Un líder te ayuda a echar para adelante miles de historias y moverte a la gente, motivar y crear buen ambiente, ser capaz de encabezar proyecto» (P05)

Crear un futuro sostenible: «La competitividad siempre va un poco de la mano del dinero. Pero sí creo que podemos ser sostenibles por competitivos» (P010)

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes: «Puede ser sostenible desde el punto de vista de resultados asistenciales, somos buenos. Este es un centro de más de 100 años que ha pasado muchas vicisitudes y no se ha hundido, con lo cual, yo creo que el futuro del hospital como organización está asegurado» (P07)

Desarrollar la capacidad de la organización: «Este es un hospital que trabaja en equipo, todos ponen de su parte, no hay nadie más que nadie. Todos somos iguales» (P04)

Transcripciones literales de las entrevistas. Análisis mediante ATLAS.ti.

nuevos fármacos que alargan la vida de las personas y mejoran la calidad de vida pero a un coste económico importante». (P02)

Para las personas de la OSI, la organización por sí misma es insostenible. Los recursos son finitos. Para el responsable de calidad la organización debe trabajar en conseguir ser más eficiente para que el aumento de la actividad no implique necesariamente un aumento paralelo en el consumo de recursos.

El sistema sanitario es sostenible siempre y cuando el que da el dinero, la administración pública, tenga dinero para hacerlo. Depende de la prioridad política y de la legislación vigente en cada momento (fig. 1). También depende de la voluntad política la implantación de un modelo de calidad, el nombramiento y el apoyo a un equipo directivo, así como la continuidad en el tiempo de este apoyo (fig. 1).

«El sistema no es sostenible y yo creo que los hospitales serán sostenibles en la medida en que la administración, que es la que tiene el dinero, pueda dar ese dinero». (P06).

Para los entrevistados, la implantación del modelo EFQM en el caso de la OSI potenció en la organización una serie de elementos (señalados en azul en la figura 1):

Método de trabajo: ordena y prioriza los procedimientos dotándolos de continuidad y mejorando su eficacia. Proporciona a los profesionales seguridad en la realización de su trabajo, unos objetivos comunes y la unificación de criterios. Todo ello refuerza también la eficacia de los procesos asistenciales.

«El EFQM te permite trabajar de una forma mucho más organizada, básicamente tienes que tener la política y la estrategia». (P10)

«El EFQM vino muy bien porque me dio una herramienta de trabajo, me ayudó a ordenar, a elaborar protocolos, a saber que eso era bueno». (P09)

Consideración de las personas: se pone de relieve la necesidad de empoderar a las personas haciéndolas líderes de los procesos y potenciando la labor de los líderes intermedios. Se reconoce la accesibilidad de los líderes y la necesidad de trabajar la satisfacción de las personas.

«Los logros que hemos conseguido son gracias a todos, a los equipos que tienen que estar formados por personas con potencialidades, con conocimientos, con ganas, con inquietudes. Tener capacidad de liderazgo visionario y no encasquetarte en lo que trabajas en el día a día e ir más allá». (P10)

Orientación al paciente: las personas reconocen al paciente como su cliente principal. Se prioriza lo asistencial sobre todo lo demás. La orientación al paciente busca no solo la satisfacción, sino que también favorece que se mejoren aspectos como la seguridad. Por el contrario, se concede poca importancia a la participación de los procesos de apoyo.

«Lo primero son los pacientes, lo importante es cumplir los resultados en todo lo que tiene que ver con lo asistencial». (P08)

Colaboración con la sociedad: el modelo introduce en la organización la idea de pertenencia a un entorno social con el que continuamente está interactuando y al que hay que considerar como factor importante en su sostenibilidad.

«El hospital tiene un reconocimiento de hijo predilecto. El ayuntamiento de Bilbao ha reconocido al hospital con una medalla hace unos años. Es una de las cosas de Bilbao, además del Athletic, la Virgen de Begoña, la ría y los bollos de mantequilla...». (P01)

«Es un referente y forma parte de la cultura y de la esencia de los bilbaínos... y es muy querido por estos». (P04)

Las ideas describen los atributos de una cultura orientada a la excelencia. Facilitan la creación de una visión compartida y un lenguaje común que conforman una cultura de excelencia. Esta cultura proporciona a su vez motivación a las personas y herramientas para la mejora continua, la adaptabilidad y la capacitación (fig. 1).

En línea con lo anterior, durante el análisis se identificó un término, «espíritu basurtiano», común en el discurso, que para personas con larga trayectoria en el hospital implica disciplina, compañerismo, profesionalidad, orientación al paciente, mejora continua e innovación. También manifiestan orgullo de pertenencia y el convencimiento de que la capacidad asistencial y los cuidados dispensados son excelentes.

«Hay un espíritu muy constructivo, somos un grupo de gente que está haciendo el trabajo por el paciente. No hay una pelea de una especialidad con otra, el espíritu es muy simple, siempre ser educado». (P07)

«La gente es muy de aquí, muy de Basurto, siente la marca». (P07)

«Este hospital tiene una idiosincrasia propia que hace que la gente tenga mucho sentimiento de pertenencia». (P08)

«Creo que el entorno influye y luego la cultura se va transmitiendo de unos a otros». (P05)

Otro aspecto importante que surge del análisis del discurso de las personas de la organización es la importancia que le conceden al colectivo de enfermería (fig. 1). Según los entrevistados, la enfermería es una pieza clave del futuro. Para ser sostenibles, las organizaciones deben adaptarse a los retos que plantean el envejecimiento y el aumento de

enfermos crónicos, para lo que se precisarán profesionales que sean capaces de responder a las necesidades de los pacientes de forma integral y holística. El profesional adecuado para responder a este reto es la enfermera.

«La gran apuesta de los próximos años tiene que ser por enfermería... Se está trabajando en 2 cuestiones: establecer claramente que las competencias de enfermería tienen que vincularse al seguimiento del crónico, algo propio de enfermería, y que la atención tiene que realizarse en su entorno». (P10)

Discusión

La implantación del modelo EFQM ha introducido conceptos y valores relacionados con la excelencia en la organización que se manifiestan a través de las actitudes, los comportamientos y las expresiones utilizadas por el personal de la OSI, tal y como demuestran los resultados obtenidos del análisis de sus discursos.

Los resultados obtenidos ayudan a comprender el fenómeno y dan respuestas sobre la experiencia social de los participantes. No se puede afirmar que el modelo EFQM sea el único elemento que apoye la sostenibilidad en las organizaciones sanitarias estudiadas. Las personas entrevistadas manifiestan preocupación por la sostenibilidad principalmente en términos económicos, aunque son conocedores de los demás ámbitos de la misma.

No obstante, sí se ha podido verificar la existencia de una cultura de la excelencia que trabaja por la sostenibilidad de forma cualitativa. Los resultados expuestos parecen mostrar que las personas de la OSI Bilbao-Basurto han interiorizado los conceptos fundamentales de la excelencia, desarrollando valores compartidos que favorecen una actitud proactiva hacia la sostenibilidad. Se ha creado una cultura organizacional (fig. 1) que las provee de motivación y herramientas metodológicas para buscar su adaptabilidad y su orientación en el camino de la sostenibilidad.

Los resultados están en sintonía con lo expresado en el informe sobre el impacto de la implantación de EFQM en Osakidetza publicado por Osalan²⁹, que afirma que el modelo tuvo un impacto positivo en la percepción de las personas referida a elementos gestionables de forma diferenciada en cada organización, mientras que no se apreciaron diferencias en aquellos aspectos más homogéneos o centralizados. Además, se observó que cuanto mayor es el avance (Q-oro), mayor es la satisfacción de las personas respecto a las organizaciones menos avanzadas (sin reconocimiento). Esta idea respalda lo percibido en esta investigación respecto a la cultura propia de cada organización como elemento potenciado e influido por la implantación de EFQM.

Como conclusiones, creemos que la cultura organizacional reforzada por el trabajo con el modelo EFQM les ha proporcionado un apoyo a la sostenibilidad, manifestada a través de un conjunto compartido de creencias y de imágenes mentales comunes que muestra una imagen positiva de la organización y confianza en el futuro.

Si se desea potenciar la sostenibilidad de las organizaciones es necesario conocer la dinámica cultural e identificar aquellos elementos que favorezcan la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de

interés de forma equilibrada. Para todo ello el modelo EFQM se ha manifestado como una buena herramienta.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

A todas las personas de la OSI Bilbao-Basurto que participaron en el estudio.

Bibliografía

- Legido-Quigley H. La calidad asistencial en la Unión Europea. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; 2005 [consultado 10 May 2017]. Disponible en: <http://www.msc.es/organizacion/sns/informeAnualSNS/docs/general2005/Cap3CalidadAsistencialEuropa.pdf>
- Arcelay A. EFQM: veinte años alumbrando el camino de la excelencia. El modelo se remodela. *Rev Calid Asist.* 2010;25:117-9.
- Ferrández-Santos J, Lorenzo-Martínez S, Navarro-Royo C, Alguacil-Pau AI, Morón-Merchant J, Pardo-Hernández A. Utilización de los ejes transversales del modelo EFQM en el ámbito sanitario público. *Rev Calid Asist.* 2010;25:120-8.
- Fortuny B. La gestión de la excelencia en los centros sanitarios. Madrid: Pfizer; 2009.
- Arcelay A, Lorenzo S, Bacigalupe M, Mira JJ, Ignacio I, Palacio F, et al. Adaptación de un modelo de Gestión de Calidad Total al sector sanitario. *Rev Calid Asist.* 2000;15:184-7.
- Lorenzo S. Evidencias de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia al sector sanitario en nuestro medio. *Rev Calid Asist.* 2000;15:129-30.
- Chiavenato I. Comportamiento organizacional. 2.ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana; 2009.
- Alles MA. Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica; 2012.
- Brunet I, Catalin L. Las organizaciones. En: Iglesias R, Trinidad A, Soriano RM, editores. La sociedad desde la sociología. Madrid: Tecnos; 2016. p. 415-40.
- Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores; 1988.
- Robbins S. Comportamiento organizacional. 8.ª ed. México D. F.: Prentice Hall; 1999.
- Doppelt B. Leading change toward sustainability. A change-management guide for business government and civil society. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited; 2003.
- EFQM. What we do. Publications. EFQM framework for sustainability [consultado 7 Ago 2017]. Disponible en: <http://www.efqm.org/efqm-framework-for-sustainability>
- García EI, Mira Solves JJ, Guilbert Mora M. Indicadores de eficiencia para contribuir a la sostenibilidad de los servicios de salud en España. *Rev Calid Asist.* 2014;29:287-90.
- Martín-Castilla JI. La consideración de aspectos sostenibles en los enfoques de excelencia. *Boletín Económico de ICE.* 2007;2909:57-66 [consultado 7 Ago 2017]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=La+consideraci%C3%B3n+de+aspectos+sostenibles+en+los+enfoques+de+excelencia
- Repullo JR. Taxonomía práctica de la «desinversión sanitaria» en lo que no añade valor, para hacer sostenible el Sistema Nacional de Salud. *Rev Calid Asist.* 2012;27:130-8.
- Yin R. Case study research design and methods. 4th ed Thousand Oaks: Sage Publications; 2009.
- Eriksson EH, Garvare R. Organisational performance improvement through quality award process participation. *IJQR.* 2005;22:849-912.
- Kreitner R, Kinicki A. Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill; 1997.
- Huberman M, Miles M. Métodos para el manejo y análisis de datos. En: Denzin N, Lincoln Y, editores. Handbook of qualitative research. 2.ª ed. London: Sage Publications; 2000. p. 769-802.
- Batthyány K, Cabrera M. Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Montevideo: Universidad de la República; 2011 [consultado 28 May 2017]. Disponible en: www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/dpto_publicaciones.htm
- Ritchie J, Lewis J, Nicholls CMN, Ormston R. Qualitative research practice. London: Sage Publications; 2013.
- Francés FJ. Técnicas de investigación social para el trabajo social. Alicante: Universidad de Alicante, Departamento de Sociología II; 2014 [consultado 9 Sep 2015]. Disponible en: http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html
- Rivera F, López de Dicastillo R, Martínez MJ. El modelo EFQM como herramienta para la sostenibilidad del Servicio de Alimentación de un hospital público. *Sostenibilidad en tiempos de crisis. Gest y Eval Cost Sanit.* 2016;17:313-25.
- Merriam B. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass; 1998.
- Club Excelencia en Gestión. Guía de Interpretación para el Sector Sanidad. Modelo EFQM de Excelencia 2013. Madrid: Club Excelencia en Gestión; 2014.
- Calsamiglia H, Tusón A. Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso. 1.ª ed Barcelona: Ariel; 1999.
- Suárez MF. La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España [tesis doctoral]. Barcelona: Universidad Ramon Llull; 2007 [consultado 28 May 2017]. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf?sequence=2>
- Matthies-Baraibar C, Pino M, Martínez C, Alonso E, Olaetxea E, Dabouza S, et al. Impacto de la implantación de EFQM en Osakidetza. Vitoria: Osteba; 2016 [consultado 28 May 2017]. Disponible en: www.euskadi.eus/publicaciones