

El Modelo EFQM de Excelencia

Resumen comentado



Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)
 Master en Direcció Pública, EMPA de ESADE
 Director de l'Àrea de Coneixement i Qualitat, Diputació de Tarragona
 Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses – URV
 enric@brullalabart.com

En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre el Modelo EFQM de Excelencia. Está dirigido a aquellas personas que necesitan introducirse en su conocimiento y entendemos que puede ser útil para todo el mundo. Los conocimientos de gestión no son un patrimonio exclusivo de los mandos. En la actualidad, la gestión de las organizaciones tiene que ser participativa y cuantas más personas tengan conocimiento, mejor gestionada estará la organización.

Índice:

1. Historia
2. Los ocho conceptos fundamentales
3. La estructura del Modelo
 - 3.1. Los criterios del Modelo
 - 3.2. Los subcriterios del Modelo
 - 3.3. Los elementos del Modelo
 - 3.4. Integración entre los Conceptos y la Estructura del Modelo
4. La lógica RADAR
 - 4.1. Resultados
 - 4.2. Enfoque
 - 4.3. Despliegue
 - 4.4. Evaluación y Revisión
5. La autoevaluación
 - 5.1. Introducción
 - 5.2. Las diferentes metodologías de autoevaluación
6. Una manera de utilizar el Modelo
 - 6.1. Las actuaciones de gestión
 - 6.2. Posibles acciones de mejora
7. Conclusiones
 - 7.1. Implantación del Modelo EFQM en el sector público local e Cataluña
 - 7.2. Para acabar

Bibliografía recomendada

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta del original de este Modelo¹.

1. Historia

La fundación Europea para la Gestión de la Calidad o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro formada por

organizaciones o empresas miembros y creada el año 1988 por catorce importantes empresas europeas.

Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión la de un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia.

En enero de 2000, la EFQM tenía más de 750 miembros, de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales. Al mismo tiempo de ser la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia (Modelo EFQM) y de gestionar el Premio Europeo para la Calidad, ofrece todo un conjunto de servicios a sus miembros.

El año 1991, la fundación publicó el Modelo. En los años 2003 y 2010 se realizaron revisiones, en y en el 2013 se ha realizado la última revisión.



Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para conseguir y sostener en el tiempo resultados excelentes para todos sus grupos de interés. Si conseguir resultados excelentes es difícil, mucho más difícil todavía resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por la competitividad global creciente, la rapidez de innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y el movimiento frecuente de las economías, en las sociedades y en los clientes.

Reconociendo este reto, la Fundación se creó con la finalidad de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida por todas las organizaciones que operan en Europa.

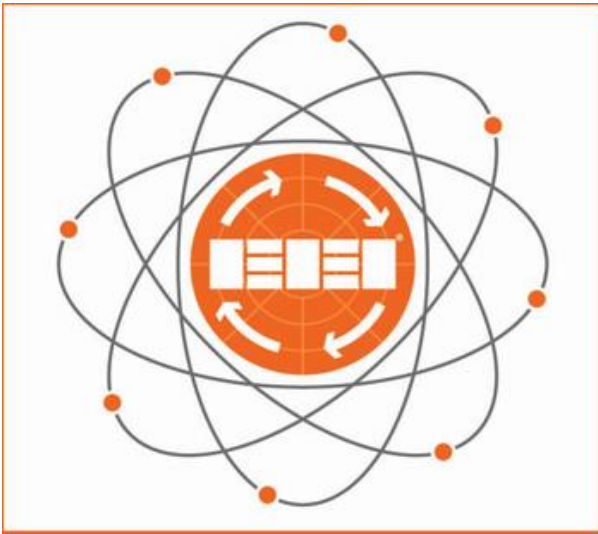
El **Modelo EFQM de Excelencia** puede utilizarse como:

- una base de diseño del sistema de gestión,
- una herramienta para llevar a cabo autoevaluaciones,
- una base para establecer un vocabulario y una manera de pensar comunes,
- un marco general donde pueden situarse diferentes iniciativas.

El **Modelo EFQM de Excelencia** es:

- ✓ Unos Conceptos Fundamentales
- ✓ Una Estructura
- ✓ Una Lógica RADAR
- ✓ Una Autoevaluación

¹ En España, Club Excelencia en Gestión. www.clubexcelencia.org



2. Los ocho Conceptos Fundamentales

El modelo EFQM se desarrolla basándose en 8 conceptos fundamentales de la Excelencia que describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen un lenguaje común para la alta dirección:



a) Añadir valor para los clientes

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

b) Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

c) Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

d) Aprovechar la creatividad y la innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

e) Liderar con visión, inspiración y integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

f) Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

g) Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

h) Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

3. La estructura del Modelo

La aplicación práctica de los 8 conceptos fundamentales comentados en el apartado anterior, se pone en práctica mediante un sistema estructurado de Criterios (9), Subcriterios (32) y Elementos (anteriormente se denominaban Áreas o Puntos Guía).

La base del modelo es:

“La **satisfacción de los clientes** y la **satisfacción de los empleados**, así como el **impacto en la sociedad** se consiguen mediante un **liderazgo** que impulse la **política y la estrategia**, la **gestión del personal**, los **recursos** y los **procesos** hacia la consecución de los **resultados de la organización**.”

Cada una de las frases resaltadas configura un Criterio del Modelo.

3.1. Los Criterios del Modelo

El modelo está estructurado en 9 criterios que se tienen que evaluar. A su vez, se les fija un peso en puntos, según la importancia que les da el modelo. La puntuación máxima que se puede conseguir son 1.000 puntos, que sería el caso hipotético de una organización excelente según este modelo.



Los cinco primeros criterios son ‘Agentes facilitadores’, que tratan aquello que la organización hace; y los cuatro restantes son ‘Resultados’ que tratan aquello que la organización logra y como lo logra. Los ‘Resultados’ son consecuencia de los ‘Agentes facilitadores’ y éstos se mejoran mediante el tratamiento de los ‘Resultados’.

A continuación detallamos el contenido básico de cada Criterio con su puntuación.

1. Liderazgo: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

2. Estrategia: 100 puntos (10%) y 4 subcriterios. Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

3. Personas: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la

organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a la personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

4. Alianzas y recursos: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

5. Procesos, Productos y Servicios: 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

6. Resultados en los clientes: 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

6. Resultados en las personas: 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

8. Resultados en la sociedad: 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad.

9. Resultados clave: 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

3.2. Las Subcriterios del Modelo

Cada criterio se estructura, a su vez, en Subcriterios hasta un total de 32. A continuación los relacionamos. Para obtener información detallada de las áreas, es necesario adquirir el modelo oficial².

No es necesario saberlas de memoria. Lo que si que hay que hacer es entender lo que significa cada una de ellas.

1. Liderazgo

² En España, Club Excelencia en Gestión. www.clubexcelencia.org

- 1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

2. Estrategia

- 2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

3. Personas

- 3a. Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización.
- 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
- 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4. Alianzas y recursos

- 4a. Gestión de *partners* y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
- 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- 4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

5. Procesos, Productos y Servicios

- 5a. Los procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- 5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.
- 5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

- 5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

6. Resultados en los clientes

- 6a. *Percepciones.*
- 6b. *Indicadores de rendimiento.*

7. Resultados en las personas

- 7a. *Percepciones.*
- 7b. *Indicadores de rendimiento.*

8. Resultados en la sociedad

- 8a. *Percepciones.*
- 8b. *Indicadores de rendimiento.*

9. Resultados clave

- 9a. *Resultados estratégicos clave.*
- 9b. *Indicadores clave de rendimiento.*

3.3. Los Elementos del Modelo

Cada Subcriterio se estructura, a su vez, en Elementos. Este es el último nivel de la estructura del modelo. Es necesario leerlos y reflexionar sobre cada uno de los Elementos que explican los diferentes Subcriterios.

3.4. Integración entre los Conceptos y la Estructura del Modelo

Uno de los objetivos del Modelo es lograr la plena integración de los Conceptos Fundamentales y el Marco del Modelo. A continuación presentamos una serie de relaciones que de manera directa o indirecta se pueden encontrar entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios y Subcriterios del Modelo.

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia					3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor para los clientes																									
Crear un futuro sostenible																									
Desarrollar la capacidad de la organización																									
Aprovechar la creatividad y la innovación																									
Liderar con visión, inspiración e integridad																									
Gestionar con agilidad																									
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																									
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																									

4. La lógica RADAR

El esquema lógico RADAR es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

RADAR corresponde al acrónimo formado por las iniciales de los cuatro elementos: Resultados (en inglés *Results*), Enfoque (*Approach*), Despliegue (*Deployment*), Evaluación (*Assessment*) y Revisión (*Review*). Es una forma particular de interpretar el círculo PDCA (Planificar, Desplegar, Comprobar y Aplicar).

El Modelo EFQM de Excelencia
c) La lógica RADAR

EFQM
2010



Según la lógica RADAR, toda organización necesita:

- Establecer los RESULTADOS que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de ENFOQUES sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- DESPLEGAR los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación
- EVALUAR, REVISAR y PERFECCIONAR los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

La lógica RADAR se explica en Elementos que, a su vez, disponen de unos Atributos. Los Elementos/Atributos han de analizarse a nivel de cada parte de criterio.

4.1. Agentes facilitadores

Los Elementos/Atributos son:

- a) **Enfoque.** Este elemento analiza aquello que una organización hace o tiene planificado hacer y sus razones.
- **Sólidamente fundamentado.** Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés y se fundamentan en procesos.
 - **Integrado.** Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.

b) **Despliegue:** Este elemento se ocupa de cómo una organización implanta sistemáticamente el enfoque en las áreas relevantes para dicho enfoque.

- **Implantado:** Los enfoques se han implantado en las áreas relevantes en el momento adecuado.
- **Estructurado:** La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.

c) **Evaluar, Revisar y Perfeccionar:** Este elemento aborda lo que hace una organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

- **Medición.** Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue..
- **Aprendizaje y creatividad.** Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
- **Mejora e innovación:** Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

4.2. Resultados

Se ocupan de los logros que está alcanzando una organización. Los Elementos/Atributos son:

a) Relevancia y utilidad

- **Ámbito y relevancia.** Se han identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes –incluidos sus resultados clave– que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
- **Integridad.** Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
- **Segmentación.** Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.

b) Rendimiento

- **Tendencias.** Positivas o rendimiento bueno y sostenido durante, al menos, 3 años.
- **Objetivos.** Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- **Comparaciones.** Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos
- **Confianza.** Basándose en relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

5. La autoevaluación

5.1. Introducción

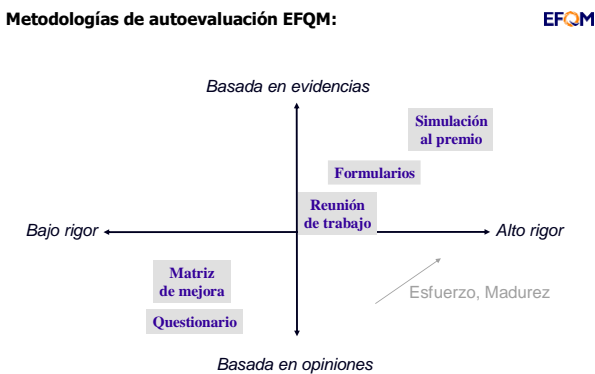
Un elemento importante de la misión de la EFQM es la promoción de la Autoevaluación como proceso clave para impulsar la mejora empresarial. Con esta finalidad publica, desde 1992, unas directrices destinadas a ayudar a las organizaciones.

Con la finalidad de aprender y mejorar, una organización inicia una etapa de reflexión o autoevaluación. En esta etapa, la organización se convierte en una observadora de sus propios actos y revisa de una forma global y sistemática como funciona, los resultados que están obteniendo, las conexiones existentes entre aquello que se hace y los resultados obtenidos, los resultados obtenidos por las organizaciones competidoras o las consideradas como las mejores. Todo esto tomando como marco de referencia el modelo EFQM de Excelencia.

Por lo tanto, la Autoevaluación es una **revisión** global, sistemática y periódica de las **actividades** y **resultados** de una organización en relación a un **Modelo de Excelencia en la gestión**. La Autoevaluación permite a las organizaciones distinguir sus **puntos fuertes** y sus **áreas de mejora**, y culmina en **acciones de mejora** planificadas.

5.2. Las diferentes metodologías de autoevaluación

Hay varias formas de desarrollar la autoevaluación. Según EFQM, se puede utilizar:



El **cuestionario**, utiliza un documento con un conjunto de preguntas, del tipo si/no o 0-100%, como método para recoger los datos.

La **reunión de trabajo**, donde cada una de las personas del equipo de dirección es responsable de reunir los datos y presentar a los demás la evidencia recogida en una reunión de trabajo. Esto sirve como punto de partida para que el equipo directivo acuerde la situación actual.

La **matriz de mejora**, que contempla la creación de una matriz donde se incluyen resultados específicos de la

organización dentro del marco del Modelo EFQM y acostumbra a estar formada por una serie de declaraciones de objetivos puntuados en un escala de 0 a 10.

El **formulario**, se crean un conjunto de formularios, hasta un total de 32, uno para cada parte de criterio. De cada parte de criterio se determinan los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias. A continuación se puntúa cada parte de criterio.

La **simulación de presentación al premio**, que supone redactar un documento completo de solicitud (se permiten hasta 75 páginas) en la línea del Opúsculo Informativo del Premio Europeo de la Calidad. A continuación se avalúa.

6. Una manera de utilizar el Modelo

6.1. Las actuaciones de gestión

El Modelo nos hace preguntas. En ningún momento nos dice como hemos de hacer las cosas ya que no se trata de un modelo prescriptivo.

Para completar la utilidad práctica del Modelo es necesario aprender diversas técnicas, metodologías, enfoques, ... que nos permitan, una vez aplicadas, responder adecuadamente a la autoevaluación.

Cuanto más y mejores metodologías conozcamos y más fundamentadas estén, mejores gestores seremos. La gestión no es otra cosa que aplicar con éxito metodologías fundamentadas.

6.2. Posibles acciones de mejora

Algunas buenas prácticas alineadas con el modelo EFQM de Excelencia son:

Liderazgo: Disponer de Misión y Valores compartidos de la organización, así como la Visión de la misma. Los líderes disponen de las competencias adecuadas y el sistema de evaluación de su liderazgo.

Política y Estrategia: Disponer de un Plan Estratégico que contemple el análisis estratégico, los Factores Clave de Éxito y los objetivos/proyectos anuales.

Personal: Disponer de una estructura organizativa donde estén definidas las funciones de las unidades organizativas y de un catálogo de puestos de trabajo donde se describen las funciones y competencias. Disponer del sistema de coordinación entre las personas, mediante los dispositivos de enlace. El personal está formado e implicado.

Alianzas y Recursos: Disponer de un proceso de aprovisionamientos y alianzas eficiente. Disponer de la planificación económica alineada con la estrategia. Disponer de los edificios y equipamiento necesario para alcanzar la política y la estrategia. Disponer de un sistema de tecnología y de información que nos dé soporte a la toma de decisiones.

Procesos: Disponer de una arquitectura de procesos (Modelo de procesos IDEF, por ejemplo) y de sus procedimientos, documentos e indicadores. Disponer de un Catálogo de productos o servicios, su difusión y la producción de los productos/servicios del catálogo.

Resultados en los clientes: Disponer de un sistema de consulta periódico (encuestas, por ejemplo) del nivel de satisfacción de los clientes así como otros indicadores de clientes.

Resultados en las personas: Disponer de un sistema de consulta periódico (encuesta de clima laboral, por ejemplo) del nivel de satisfacción de nuestro personal así como otros indicadores de personas.

Resultados en la sociedad: Disponer de un sistema de medida del nivel de satisfacción de la sociedad así como otros indicadores de sociedad.

Resultados clave: Disponer de un sistema de medida eficiente de los resultados clave de la organización.

7. Conclusiones

Después de esta breve reflexión, podemos concluir con la aportación de las ventajas e inconvenientes que nos puede proporcionar la introducción, dentro de nuestras organizaciones, de modelos de gestión de la calidad total, como es el modelo EFQM:

Ventajas:

- Utilizar un modelo. Esto nos permite comparar nuestra gestión con un referente que nos facilitará su implantación.
- Es un modelo pensado para cualquier tipo de organización y, por lo tanto, nos aleja de la división sector público *versus* sector privado o organizaciones grandes *versus* organizaciones pequeñas, acercándonos a referencias más eficientes.
- Mejorar la eficiencia de la gestión y, por lo tanto, mejorar nuestra competitividad.
- Mejorar el clima social

Inconvenientes:

- Es una trampa de tiempo. Como todos los modelos de gestión, si no se proyectan bien, se convierten en un proyecto lleno de pruebas, reuniones, ...

- Su implantación no se hace en cuatro días. Es un camino que hay recorrer con el tiempo que cada organización necesite.

7.1. Implantación del Modelo EFQM en el sector público local de Catalunya

Según nuestra información, el modelo EFQM, está o ha estado presente en Catalunya en las siguientes organizaciones del sector público local y que relacionamos por orden de inicio del proyecto:

Ajuntament d'Esplugues de Llobregat
Diputació de Tarragona (300+)
OASI-Diputació de Tarragona (500+)
Ajuntament de Cambrils

Asimismo se han hecho actividades formativas del Modelo en los Ayuntamientos de Banyeres del Penedès, Reus, Tarragona, Valls, La Sènia, Salou, Tortosa y Montblanc.

7.2. Para acabar

Debemos hacer una transición de un pasado donde las personas de las organizaciones tenían una participación en su gestión escasa, hacia un futuro donde las personas tendrán una formación y capacidad más evolucionada. Nos acercamos a la era del *Humanware* (la denominan la 4ª revolución industrial), a la era de las personas. La capacidad de aprender, de innovar, de mejorar las organizaciones solo puede ser realizada por personas. Es aquello que contemplan los conceptos de capital humano, gestión del conocimiento, etc.

Se prevé un futuro muy dinámico y las organizaciones que sobrevivirán serán organizaciones orientadas a la gestión excelente, es decir, que tengan muy integrados los conceptos fundamentales de la excelencia explicados en el apartado 2. Solo estas, podrán afrontar con solidez el siglo XXI.

Bibliografía recomendada

- **BRULL ALABART, ENRIC** (2000) – “La gestió de les organitzacions del sector públic: El model EFQM d'Excel·lència” - *SAMrevista n.9, octubre 2000*; Diputació de Tarragona
- **EFQM-Club Gestión de Calidad** (2013). El Modelo EFQM de Excelencia.

Nota: Los lectores que queráis disponer de la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en www.brullalabart.com. Os agradeceremos vuestras sugerencias.