

## **Análisis del impacto de la implantación del modelo EFQM en la gestión de personas en centros de enseñanza no universitaria**

**Juan Carlos Aldasoro Alustiza <sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Universitaria Politécnica de San Sebastián. Universidad del País Vasco. Plaza de Europa, 1, 20018 Donostia - San Sebastián. [Juancarlos.aldasoro@ehu.es](mailto:Juancarlos.aldasoro@ehu.es)

### **Resumen**

*La implantación de modelos de calidad en el sector educativo ha sido en muchos casos determinante para que las instituciones educativas hayan mejorado sus procesos internos para lograr una mayor satisfacción del cliente. La evolución seguida por los centros escolares no universitarios ubicados en la Comunidad Autónoma del País Vasco, refleja un crecimiento notable de certificaciones y de asunción del modelo de calidad EFQM, tanto por la necesidad de mejora planteada desde la Dirección de estas organizaciones, así como por las ayudas públicas que diferentes Administraciones Públicas conceden para la implantación de modelos de calidad en este sector. En este artículo se analiza en qué medida estas organizaciones han modificado o mejorado sus procesos de gestión relacionados con las políticas de dirección y gestión de personas, exponiéndose tres casos de perfiles diferentes.*

**Keywords:** gestión de la calidad, recursos humanos, sector educativo.

### **1. Introducción**

En la actualidad, los centros educativos se encuentran inmersos en procesos de cambio a causa del aumento de la competencia en el sector, tanto los centros privados como públicos, lo que obliga a aumentar la competitividad en dicho sector. Las razones básicas que parecen promover la adopción de la gestión de la calidad como estrategia de gestión para mejorar la competitividad son, en lo que se refiere a centros de enseñanza concertados, la necesidad de atraer la demanda para poder obtener recursos financieros, así como las ayudas y subvenciones que conceden las Administraciones Públicas que hayan implantado el modelo de gestión de la calidad EFQM. Por ello, muchos centros educativos optaron por mejorar la calidad en la gestión para conseguir niveles de calidad deseables en la enseñanza, adoptando el modelo de gestión de la calidad total EFQM (Arrizabalaga G., Landeta, 2007).

El Gobierno Vasco, es la institución que ha impulsado, mediante diversas políticas públicas, la implantación de la calidad total en varios sectores de actividad, principalmente en el sector sanitario, comercial y turístico, y el educativo. Respecto a este último, y dirigido a los centros públicos de enseñanza no universitaria, el Gobierno Vasco elaboró el programa “Kalitatea Hezkuntzan” en el año 2005, como continuación del Proyecto Piloto de Experimentación “Sistemas de gestión de la Calidad” (Gobierno Vasco, Orden 20/05/2005) y también ha promovido un conjunto de subvenciones a centros concertados que hayan logrado 300 o más puntos en el modelo EFQM (Gobierno Vasco, Orden 21/05/2008).

No obstante, es imprescindible definir como concepto de análisis qué se entiende por calidad en la enseñanza, ya que el modelo de gestión de la calidad es un modelo que proviene del sector industrial y su aplicación al sector educativo requiere una adaptación de dicho concepto a las características propias del mismo. Si bien los modelos de gestión de la calidad total posicionan al cliente como el eje sobre el que debe orientarse toda la organización, en el

sector educativo se plantea la dificultad de que tiene varios clientes y grupos de interés diferentes con necesidades e intereses propios, y no siempre compatibles. Los clientes y grupos de interés de los centros educativos son: los estudiantes, el personal del centro, el Gobierno, los empresarios y profesionales, la dirección del centro educativo y el público en general (Chung, 2010). Por ello, la implantación de un modelo de gestión de la calidad total implica encontrar un equilibrio entre los intereses de los diferentes clientes a los que se orientan este tipo de organizaciones (Lomas, 2007).

Tras una breve introducción, pasamos a analizar cómo ha sido la implantación del modelo EFQM en la CAPV, realizamos también un análisis de la literatura, y por último, exponemos un análisis de casos de varios centros de enseñanza.

En esta comunicación, nos vamos a centrar en el análisis de cómo se ha dado el proceso de implantación del modelo EFQM en los centros educativos no universitarios de la CAPV, y qué efectos han tenido dichas implantaciones en sus políticas de gestión de personas.

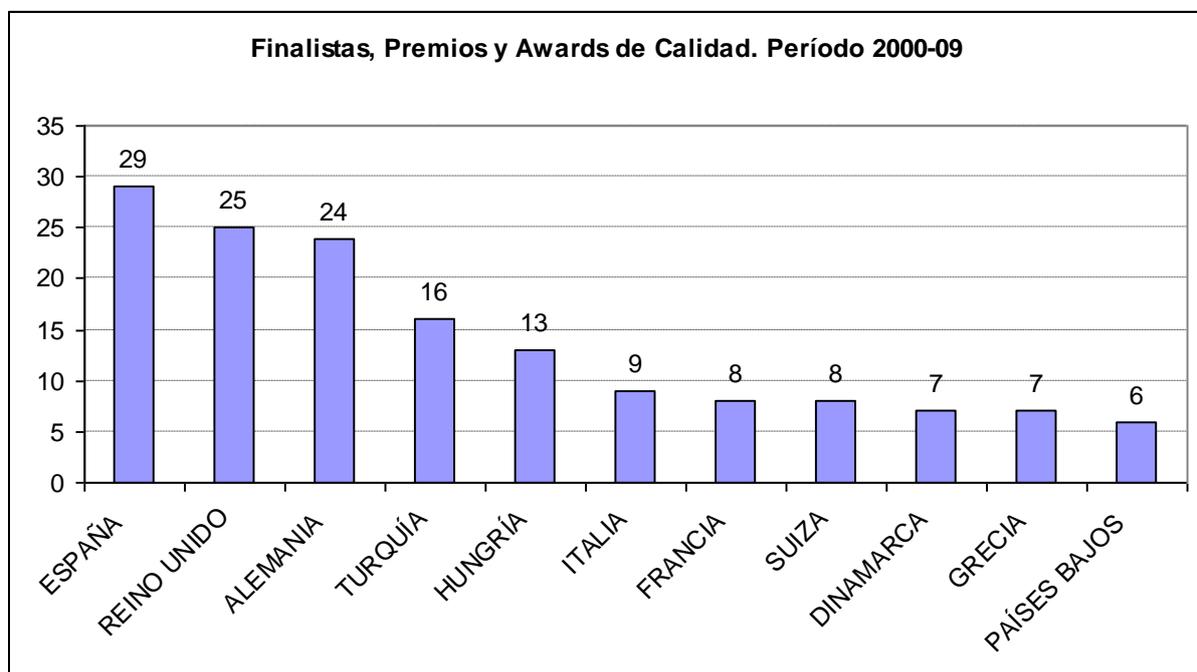
Antes de abordar el tema de investigación del presente trabajo, presentamos una descripción general acerca de la implantación del modelo de Calidad Total EFQM en la CAPV.

## 2. La implantación del modelo EFQM en la CAPV

En 1992 el Gobierno Vasco creó Euskalit, la Fundación Vasca para la Calidad, una entidad privada sin ánimo de lucro, con el fin de fomentar la mejora y la innovación de la gestión, promoviendo la cultura de la calidad total en todos los ámbitos de actividad social y económica. Euskalit ejerce varias funciones: la difusión de la calidad total, la formación, ofrece apoyo para la acción, y realiza la evaluación externa.

Como puede observarse en el gráfico 1, España destaca por su gran concentración de organizaciones reconocidas por su grado de implantación del modelo EFQM, de las cuales 21 pertenecen a organizaciones ubicadas en la CAPV (el 72.4% del total). Es destacable, así mismo, el predominio de organizaciones españolas reconocidas respecto a organizaciones pertenecientes a países que lideran la Unión Europea, como Alemania, Reino Unido y Francia.

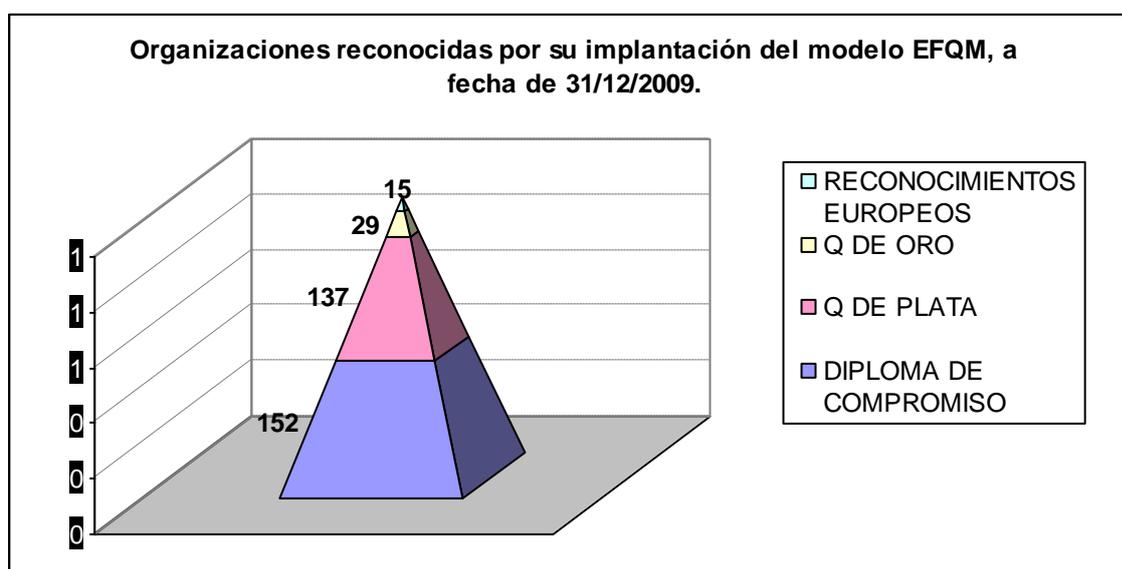
**Gráfico 1.** Reconocimientos europeos a la implantación del modelo EFQM, período 2000-09.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Euskalit.

Relacionado con la función de evaluación externa de este organismo, el Gobierno Vasco concede un premio a la gestión de la calidad a aquellas organizaciones que logran una puntuación en el modelo EFQM desde 400 puntos hasta 499 (Q de Plata), a las que obtienen igual o superior a 500 puntos (Q de Oro). Así mismo, aquellas que están en los primeros pasos de implantación del modelo pueden solicitar el Diploma de Compromiso, mediante el cual se comprometen a avanzar en su sistema de gestión durante los próximos tres años para obtener un reconocimiento superior.

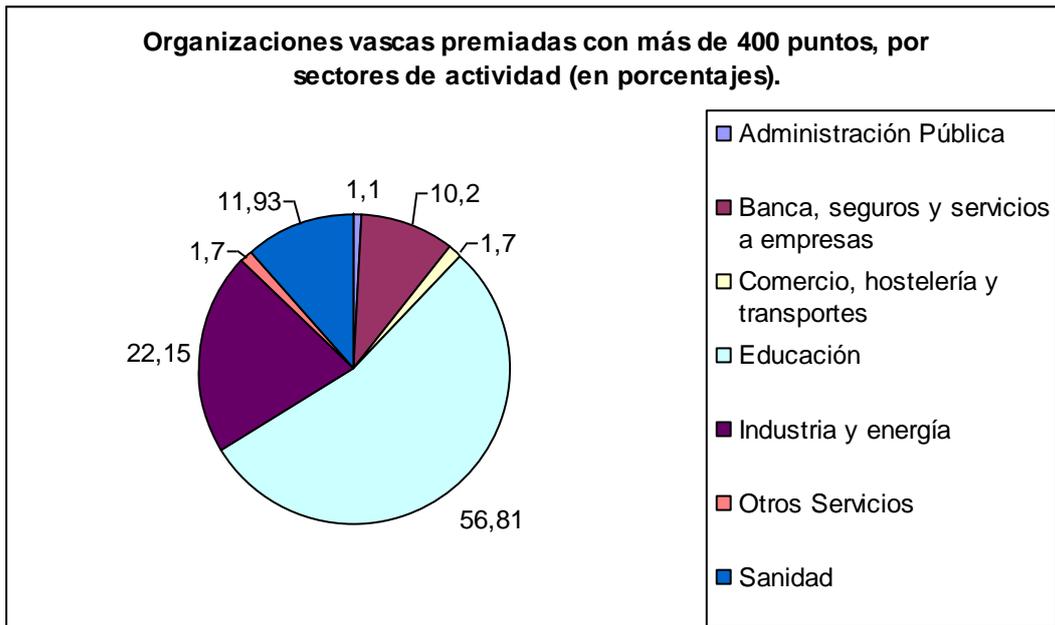
**Gráfico 2.** Organizaciones reconocidas por su implantación del modelo EFQM a fecha de 31-12-2009.



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos obtenidos de [www.euskadikalitatea.net](http://www.euskadikalitatea.net)

Tal como se observa en la gráfico 2, una gran parte de las organizaciones ostentan la Q de Plata y el Diploma de Compromiso de Euskalit (Agencia Vasca para el Fomento de la Calidad Total).

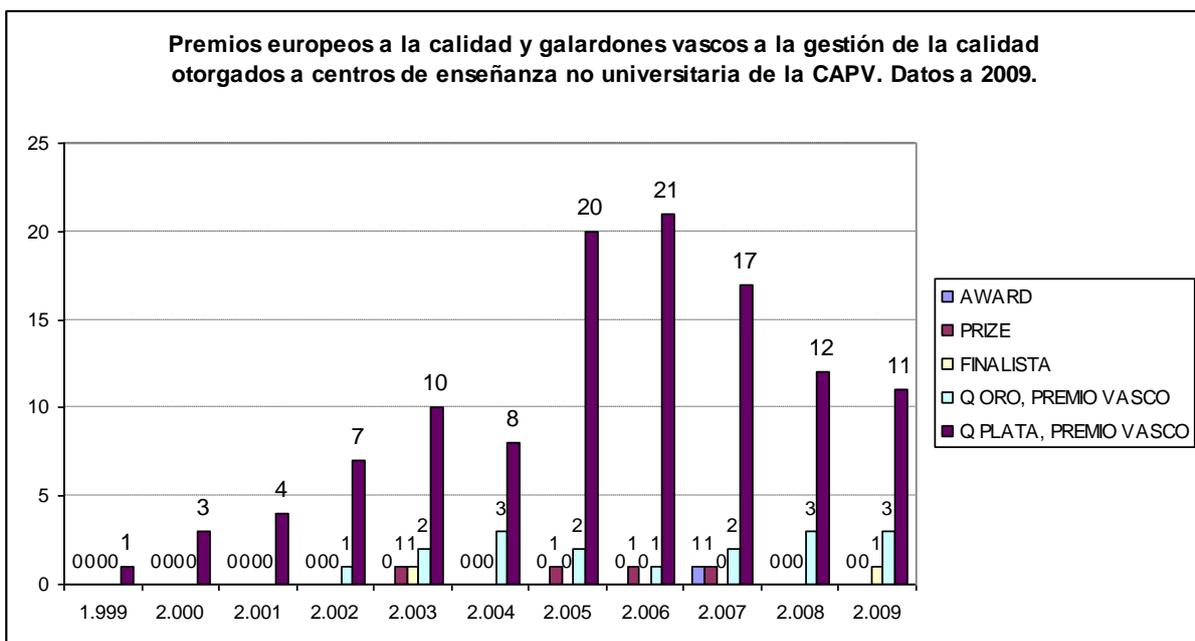
**Gráfico 3.** Organizaciones premiadas con más 400 puntos, clasificadas por sectores de actividad. (en porcentajes)



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la página web de Euskalit

Es considerable el esfuerzo que están realizando las organizaciones pertenecientes al sector educativo para mejorar en el proceso de implantación del modelo EFQM, seguido por el sector secundario y las instituciones pertenecientes a la sanidad pública, representadas por el organismo de Osakidetza (Servicio Vasco de Salud). La causa de ello es sin duda alguna, la implantación de planes de calidad tanto en el sector educativo como en el sanitario impulsados por el Gobierno Vasco, y que han dado resultados satisfactorios, con un incremento en el número de reconocimientos.

**Gráfico 4.** Premios europeos a la calidad y premios y diplomas de calidad otorgados por el Gobierno Vasco a centros de enseñanza no universitaria en la CAPV. Datos a 31-12-2009.



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la página web de Euskalit

El incremento de los premios concedidos a organizaciones vascas de enseñanza no universitaria tanto de carácter privado como público en el decenio 1999-2009, puede ser debido en gran medida a los programas de fomento para implantar modelos y normas de calidad impulsados por la Administración Pública y a la necesidad de mejorar la gestión y la competitividad en el sector educativo privado.

### **3. Programas de fomento de la implantación del modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la enseñanza en la CAPV.**

El Gobierno Vasco, en virtud de las competencias que ostenta en materia de educación, es la institución que ha promovido en el ámbito de la CAPV un programa para el fomento de la implantación de la gestión de la calidad en los centros públicos de enseñanza no universitaria. Este programa, supone la continuidad de un Programa Piloto de Experimentación denominado “Programas de Gestión de la Calidad” que se implantó durante los cursos escolares 2002-03 y 2003-04 (Gobierno Vasco, Orden 08/01/2003).

El programa denominado “Kalitatea Hezkuntzan” promueve, facilita y apoya los procesos de mejora continua de los centros públicos. Mediante este programa, se pretende dotar a los centros escolares de la información, asesoramiento y herramientas necesarias para poner en marcha con éxito procesos de mejora continua (Gobierno Vasco, Orden 20/05/2005).

Este programa es una adaptación de la norma ISO 9001:2008 las características propias de los centros educativos, en el que se establecen los requisitos que las instituciones educativas deben cumplir para poder obtener el sello de calidad otorgado por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco denominado “Kalitatea Hezkuntzan”. Esta institución publica periódicamente el listado de centros educativos que han obtenido dicho mérito. A finales de diciembre del 2009, los centros adheridos a este programa son 61 en total, de los cuales 30 pertenecen a centros de enseñanza primaria, y 31 a centros de secundaria (Gobierno Vasco, Departamento de Educación, Universidades e Investigación).

Por otra parte, El Gobierno Vasco concede subvenciones a centros concertados que hayan obtenido 300 o más puntos en el modelo EFQM. Mediante esta iniciativa, el Gobierno Vasco ofrece un marco de intervención sistemática para impulsar la mejora continua en los centros educativos (Gobierno Vasco, Orden 21/05/2008).

### **4. Análisis de la literatura**

Los estudios realizados en el ámbito educativo sobre la implantación de modelos de gestión muestran resultados diversos, y es reseñable que los centros concertados, participan en mayor medida que los públicos en iniciativa de EFQM en la CAPV, y que son mucho más eficaces en sus resultados que los pocos centros públicos que utilizan este modelo para orientar su gestión. En cuanto al nivel de satisfacción del personal y su implicación en la implantación y mantenimiento del sistema de calidad total, puede afirmarse también que los estudios empíricos demuestran que el personal de los centros de enseñanza privados está más satisfecho con el modelo que el de los centros públicos (Arrizabalaga G., Landeta J., 2007).

Otros autores, plantean la necesidad de que los centros educativos realicen la autoevaluación del modelo EFQM implantado y elaboren un Plan de Calidad con objeto de conseguir una óptima implantación del modelo de gestión. Para ello, se propone la creación de un equipo que gestione la calidad o bien un Departamento de Calidad de carácter interdepartamental, que serán los responsables de los procesos y de dinamizar el desarrollo de la cultura de la calidad en el centro. La implantación del modelo, conllevará así mismo, la formulación de ideas de mejora continua, para lo cual cada idea de mejora que se formule deberá tener asignada una persona que se responsabilice de su implantación, control y medición, y

estableciendo objetivos de rendimiento cada vez más ambiciosos para los indicadores de gestión (Martínez C., 2005).

También se propugna que la cultura organizacional es un factor clave de éxito para lograr la implantación de los modelos de gestión de la calidad total en los centros educativos (Prajogo y Mcdermott, 2005), mientras que otros autores argumentan que debe comprenderse y que la implantación del modelo debe ir en concordancia con los rasgos culturales de la organización (Koch, 2003). Otros trabajos también respaldan estas afirmaciones, por lo que proponen una serie de recomendaciones para que la implantación del modelo de gestión de la calidad total en los centros educativos pueda tener éxito (Davies J. et al., 2007):

- Promover un y enfatizar el trabajo en equipo ante el individualismo, ya que en el caso de que este valor sea imperante, actúa como una barrera para su efectiva implantación.
- Apelar a profesionalidad y capacidad de automejora de los docentes para que apoyen la implantación, ya que se trata de un colectivo clave para poder implantar y desarrollar el modelo de calidad.
- Un clima laboral de apoyo, en el que los valores de apertura y cooperación sean prevalentes (Raisbeck, 2001)

Por último, se proponen una serie de estrategias a aplicar para los casos en los que la cultura organizacional dominante no esté en concordancia con los valores que propugna el modelo EFQM (Davies J. et al., 2007):

- Seleccionar un colectivo de personas de la organización que muestren preferencia por el trabajo en equipo.
- Mostrar ejemplos de apoyo y de compromiso por parte de la Dirección sobre la implantación del modelo.
- Implantar el modelo en un área de la organización donde se ejerza un liderazgo de tipo democrático.

## **5. Objetivos y metodología**

El presente trabajo tiene un carácter exploratorio y pretende por ello obtener datos de carácter cualitativo para poder plantear hipótesis y objetivos para futuros estudios en los que se profundice en los aspectos tratados en éste. Así mismo, plantea como principales objetivos los siguientes:

- Conocer los motivos principales por parte de los centros educativos para la implantación del modelo EFQM.
- Implicación del personal del personal de los centros respecto a dicho modelo de calidad.
- Averiguar si las organizaciones de enseñanza no universitaria han modificado sus políticas de gestión de personas, creando nuevas políticas, reorientándolas o reformulándolas una vez se haya implantado el modelo.

La metodología utilizada para el logro de los objetivos citados ha sido la realización de entrevistas en profundidad a 3 centros de enseñanza ubicados en la CAPV.

## **6. Estudio de casos**

Los casos analizados son los siguientes:

- Caso A:

Es un centro escolar cooperativa ubicada en San Sebastián que imparte formación reglada a nivel infantil, primaria, E.S.O. y bachillerato.

La Misión de esta organización, consiste en proporcionar al niño y al adolescente un desarrollo humano e integral, en estrecho contacto con sus padres y profesores, en el marco cultural del pueblo vasco. Respecto a la Visión, desean ser vistos como una escuela de calidad, vascoparlante, integrada en el barrio y la ciudad, aconfesional, apolítica, con buenos resultados, rica en valores humanos, con buena imagen y buenos servicios. Por último, los Valores que propugna esta escuela son el espíritu de servicio, la innovación, la participación y la profesionalidad.

Los hitos principales de la historia de esta organización relacionados con la gestión de la calidad son los siguientes:

**Tabla 4.** Hitos en la historia de la escuela, relacionados con la gestión de la calidad.

AÑO	HITO
1.969	Fundación de la escuela.
1.996	Comienza a aplicarse el modelo de gestión de calidad EFQM y la campaña Euskaraz Bizi.
2.004	Obtiene la Q de Plata. El Ministerio de Educación y Ciencia otorga una Mención Honorífica a la Calidad de su gestión.
2.005	Obtiene el premio a la mejor práctica de 2005 en los II Encuentros de Buenas Prácticas de Gestión organizados por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad.
2.007	Obtiene nuevamente el premio a la mejor práctica de 2007 en los IV Encuentros de Buenas Prácticas de Gestión organizados por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad.
2.008	Obtiene la Q de Oro.

**Fuente:** obtenidos a partir de la web de la organización

– El Caso B:

Es un centro ubicado en la ciudad de San Sebastián que imparte formación reglada y no reglada. Dentro de la formación reglada imparte bachillerato científico y humanístico, y ciclos formativos de grado superior de administración. Respecto a la formación no reglada, se imparten cursos de formación continua, formación ocupacional y formación a medida.

La Misión de esta organización es ofrecer una formación de calidad en el área de la gestión empresarial y de las tecnología afines, capacitando a jóvenes, desempleados y profesionales en activo para el acceso a la Universidad y/o la inserción, actualización y desarrollo profesional.

La Visión del centro, aspira a ser una Escuela de Formación Profesional de referencia en Guipuzcoa, especialmente en la zona de Donostialdea, destacando por una metodología de atención personalizada que aporta valor al crecimiento personal y profesional de los alumnos/participantes y con una oferta de formación variada y actualizada para ajustarse a las demandas del mercado y de la sociedad guipuzcoana. Así mismo, este centro pretende ser puntero en la adaptación de las nuevas tecnologías de la comunicación a los entornos educativos.

Los Valores organizativos que propugna son: la participación y el compromiso, la profesionalidad, la actitud innovadora, el trabajo en equipo, y la dedicación al desarrollo del alumno.

– Caso C: firmó el Diploma de Compromiso en 2.009.

Esta organización, tiene por objeto la enseñanza de la música y la danza no reglada, en todos sus niveles y modalidades, desde su iniciación hasta los niveles más altos, como forma de adquirir una cultura musical y como preparación para la enseñanza reglada en diversas especialidades; la práctica de estas en grupo, la investigación y el desarrollo de sus técnicas, y

la difusión de los valores y los logros obtenidos en esta materia, con especial referencia a la música vasca, a sus compositores e intérpretes.

### **6.1. Caso A**

Los motivos principales por los que ha decidido implantar este modelo responde a la necesidad que se planteaba desde la Dirección de mejorar la gestión de la organización y porque se veía la necesidad de diferenciarse respecto de la competencia, siendo una de las primeras ikastolas de Gipuzkoa que implantó el modelo.

En el caso de esta organización, la reacción del personal respecto a la decisión de implantar el modelo de calidad en general ha sido positiva, logrando una gran implicación del personal docente y no docente tanto en la planificación como ejecución de las acciones necesarias para su implantación.

Este centro ha implantado muchas políticas de gestión de la calidad, desde el diagnóstico y planes de formación, equipos de mejora, la Dirección realiza análisis del clima laboral, la evaluación del desempeño, existe un sistema de reconocimiento individual y de equipos y se ha elaborado un plan de acogida. La satisfacción de la Dirección acerca de la implantación de estas políticas ha sido muy alta, y se han implantado porque son aspectos que figuran en el modelo de calidad.

Esta organización utiliza una amplia variedad de indicadores para medir el rendimiento y la satisfacción en los criterios que se refieren al Liderazgo y la Gestión de Personas, como la formación del personal, el indicador de reconocimiento individual del personal, satisfacción general del profesorado, satisfacción del personal en general hacia la comunicación interna, satisfacción del profesorado respecto a los proyectos educativos.

### **6.2. Caso B**

Esta organización cuenta con la Q de Oro de Calidad, obtenido en el año 2009. La idea de implantar el modelo de calidad partió de la necesidad de diferenciarse respecto a la competencia y lograr ser un centro de enseñanza de cierto reconocimiento en Gipuzkoa. La Dirección del centro observó que otros centros de enseñanza estaban implantando normas de calidad y por ello la Dirección del centro se planteó avanzar más que la competencia, como estrategia de diferenciación en el sector de la enseñanza.

En este centro, la implantación del modelo de gestión de la calidad se percibía como algo necesario para mejorar la organización en general, por lo que la acogida por parte del personal respecto a la decisión de implantarlo fue en general positivo.

Por último, ha implantado políticas de gestión de personas como la gestión de la formación, la evaluación del desempeño individual y de equipo, implantación de equipos de mejora, medición del clima laboral, incluso se ha implantado el proceso de análisis y mejora de la cultura corporativa, mediante la elaboración de un “Manual de Cultura corporativa” que recoge los valores, creencias y actitudes que definen a la organización.

### **6.3. Caso C**

Esta escuela cuenta con le Diploma de Compromiso de implantación del modelo EFQM, y está sumergida en un proceso de cambio de su funcionamiento general. Han realizado un diagnóstico sobre la situación de la institución y están intentando cambiar aquellos aspectos de la gestión cuyos ratios muestran valores no satisfactorios para la Dirección, como el alto absentismo del profesorado en actividades extraescolares y el excesivo individualismo en la forma de trabajar, no compartiendo conocimientos y experiencias entre los trabajadores. Así mismo, por parte de la Dirección se percibe un clima laboral bastante negativo, habiendo en el

pasado 2 casos de acoso laboral entre trabajadores de igual categoría que se resolvieron por la vía judicial.

En cuanto a la actitud del personal respecto a la implantación del modelo de calidad no ha obtenido una amplia aceptación por parte del personal docente, ya que se han manifestado resistencia por parte de algunos docentes a la implantación de equipos y al fomento del compromiso de éstos para la participación en actividades extraescolares.

Puesto que aún se encuentra en la fase inicial de implantación del modelo, no se han implantado políticas de recursos humanos de manera general, la más destacable es la política de formación que se ha desarrollado, no obstante, se de cara al futuro plantea seguir implantando más políticas de este tipo.

## **7. Conclusiones**

Del análisis de casos realizado, podemos concluir que los motivos más alegados por los centros estudiados para implantar un modelo de gestión de la calidad total son principalmente la necesidad de mejorar la gestión organizativa y la necesidad de diferenciación respecto a la competencia. Estas motivaciones, se plantean desde centros de carácter concertado, que deben competir en un mercado, como es el educativo, muy competitivo, que cuenta en la CAPV con una red de centros públicos muy extensa. Como excepción, uno de los casos estudiados plantea como motivos principales la creación de una cultura de trabajo en equipo, y mejora de algunos comportamientos y actitudes hacia el trabajo.

Por otra parte, respecto a la actitud del personal docente y no docente durante el proceso de implantación y desarrollo del modelo de calidad, en general puede afirmarse que la respuesta del personal tanto docente como no docente ha sido positiva, en la que el personal en general ha mostrado una actitud de participación e implicación durante el proceso de implantación. En este contexto, el liderazgo y la cultura existente en estas organizaciones han sido claves, ya que los valores predominantes han sido concordantes con el modelo a implantar (Koch, 2003).

Se han implantado y mejorado diversas políticas de gestión de personas tras la implantación del modelo de gestión de la calidad, concretamente, la gestión de la formación, creación de equipos de mejora, evaluación del desempeño individual y grupal, medición de la satisfacción del personal, e incluso un manual de cultura corporativa que engloba los valores y rasgos principales de la organización. En uno de los casos estudiados, que se halla en las fases iniciales de implantación del modelo, el proceso que han elaborado y desarrollado ha sido la gestión de la formación.

Finalizando, puede afirmarse que de cara a futuros estudios acerca del impacto de la implantación de los modelo de calidad total en las políticas de gestión de personas, que deben contemplarse como variables a tener en cuenta las características de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo marcado por la Dirección, ya que este tipos de rasgos facilitarán en cierta medida tanto la implantación como el éxito de las políticas de gestión de personas que desarrolle la organización.

## **Bibliografía**

Arrizabalaga G., Landeta (2007). Resultados del modelo EFQM de gestión de la calidad total en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. XXII Congreso Anual de AEDEM, pp. 467-483.

Chung Sea Law, D. (2010). Quality assurance in post-secondary education: some common approaches. *Quality Assurance in Education*, Vol. 18, No. 1, pp. 64-77.

Davies J. et. al. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 4, pp. 382-401.

Koch, J. V. (2003). TQM: why is its impact in higher education so small?. *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 5, pp. 325-333.

Lomas, L. (2007). Are students costumers? Perceptions of academic staff. *Quality in Higher Education*, Vol. 13, No. 1, pp. 31-44.

Martinez C., Riopérez N. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, No. 8, pp. 35-65.

Prajogo, D.I. y Mcdermott, M.C. (2005). The relationship between total quality Management practices and organizacional culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 11, pp. 1101-22.

Raisbeck, I. (2001). The way ahead. Integration and development. Paper presentado en The Mirror of Truth Conference, Sheffield Hallam University. Sheffield, 7 de junio.

Orden 8 de enero de 2003, de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación. Proyecto Piloto de Experimentación “Sistemas de Gestión de la Calidad”. BOPV 12/02/2003.

Orden de 20 de mayo de 2005, de la Consejera de Educación, Universidades e Investigación. Programa “Kalitatea Hezkuntzan”. BOPV 08/07/2005.

Orden de 21 de mayo de 2008, del Consejero de Educación, Universidades e Investigación por la que se convoca subvenciones a los Centros Concertados que hayan obtenido 300 o más puntos del Modelo EFQM de Excelencia en Evaluación Externa realizada por el Club de Evaluadores de Euskalit-Fundación Vasca para la Calidad. BOPV 14/10/2008.

[www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)