

Guía práctica de avance hacia la excelencia, claves, método y experiencias: Capítulo 6

Últimas claves: Cómo preparar un proceso de evaluación EFQM

Hemos llegado al último capítulo de esta serie. Lo que no quiere decir que estemos ya al final del camino. El caminar hacia la excelencia empresarial es como navegar hacia el horizonte; nadie puede negar que avancemos, pero nunca llegamos a tocar el final... No obstante lo anterior, en toda travesía es necesario ir marcando metas y, si hemos ido cubriendo las etapas anteriores, podemos estar preparados para afrontar una evaluación externa y, además, puede ser conveniente y recomendable someterse a este tipo de diagnóstico de nuestro nivel de excelencia.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? En los capítulos anteriores fui proponiendo cuáles eran las piezas esenciales, a mi entender, para ir construyendo la estructura básica de un sistema de gestión basado en los principios de la excelencia. En primer lugar, abordamos la "piedra angular" de esta construcción: la formulación y despliegue de estrategias y objetivos. En los dos capítulos siguientes intenté exponer de forma sencilla una serie de consejos y prácticas metodológicas que nos sirvieran para organizar una gestión basada en procesos, incluyendo el despliegue de la estrategia a través de los procesos, como práctica clave pa-

ra conseguirlo. A continuación, pasé a exponer algunas claves para optimizar el activo más valioso de cualquier organización: sus personas. Y, por último, en el capítulo anterior, expuse algunas prácticas y consejos que servirían para organizar de forma efectiva la innovación y mejora continua de forma efectiva.

Pues bien, cuando hayamos cubierto las etapas anteriores y contemos con una estructura organizativa basada en procesos, con un sólido esquema de definición y despliegue de objetivos y hayamos puesto en marcha los mecanismos clave para la gestión de las personas y la maduración

de la cultura de la innovación y la mejora permanentes, es probable que estemos preparados para afrontar un diagnóstico externo, en base al modelo de evaluación de EFQM.

¿En qué consiste una evaluación EFQM?

Quizás merezca la pena dedicar unas líneas a aclarar algo tan básico como esto: ¿en qué consiste una evaluación de acuerdo al Modelo de EFQM? Pues bien, se trata de un diagnóstico realizado por externos, utilizando una herramienta estandarizada, que trata de situar a la empresa en su grado de avance con respecto a un



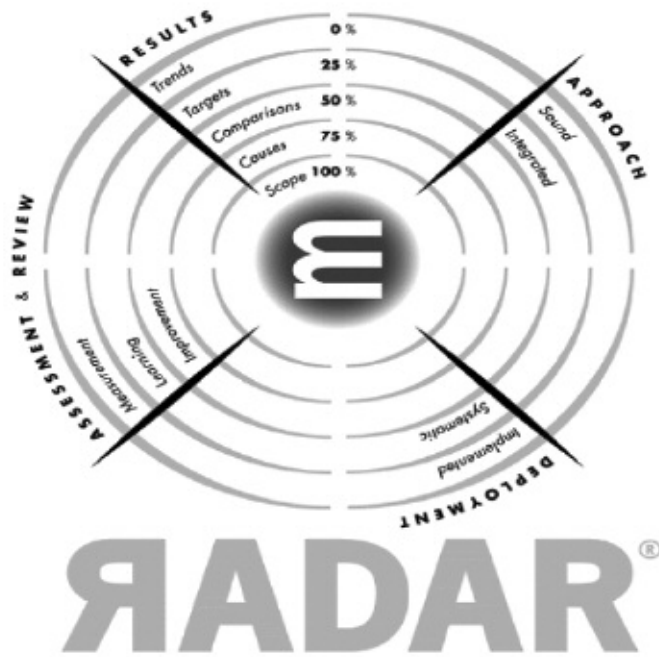
modelo determinado. Ni más ni menos.

Es decir, el proceso de evaluación no es ni el proceso de análisis para la concesión de un premio ni una auditoría de la calidad de los servicios prestados. Es un proceso mediante el cual podemos conocer de boca de terceros cual es nuestro grado de avance hacia la excelencia. El resultado, por lo tanto, será un informe de "fortalezas", por un lado, y de "áreas de mejora", por otro, en cada una de las 32 áreas que el modelo propone evaluar, incluyendo tanto los "agentes" como los resultados. Evidentemente, de la evaluación también se extrae una puntuación que nos sitúa en un nivel de la escala y que, en función del grado obtenido, nos puede hacer merecedores o no de algún tipo de galardón o reconocimiento.

Por otro lado, como ya advertí en el capítulo anterior, cuando un equipo de evaluación analiza una empresa, no está juzgando ni valorando la "calidad" de la empresa, su producto o servicio o su estrategia; lo que realmente está haciendo es analizar la implantación de los principios de la excelencia y de la práctica de la mejora continua en todo lo que abarca la actividad de la organización.

¿Para qué y cuándo abordar la evaluación externa?

Aclarado (por si hacía falta) lo anterior, es el momento de preguntarse "para qué" nos merece la pena abordar un proceso de estas características. Requiere una inversión importante de ilusión, tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, tendremos que abordar el pro-



ceso con algún sentido. Pues bien, pueden ser varias las respuestas.

En primer lugar, un diagnóstico realizado por terceros en base a una herramienta estandarizada, nos aporta una interesantísima visión de la empresa, dejando que entre "aire fresco". En segundo lugar, por lo tanto, nos ofrece conclusiones complementarias a nuestro propio análisis de puntos fuertes y aspectos que mejorar, afianzando algunas conclusiones y, quizás, descubriendo otras nuevas que no acertábamos a ver.

Siendo las anteriores los resultados esperados fundamentales, no hay que desdénar otros dos "para qué" interesantes: para marcar una antes y un después. Es una especie de "meta volante" que requiere una puesta a punto y un esfuerzo importante y que ayuda a que la organización se movilice de forma conjunta y asimile cuestiones organizativas y culturales claves. Y, por último, como no, para intentar alcanzar ese reconocimiento que sirva como espaldarazo definitivo a nuestra apuesta por la excelencia.

Eso sí, el fin no debe ser nunca la obtención del galardón; pero qué duda cabe que en determinados momentos la ambición de alcanzar un trofeo (si se gestiona bien) puede ser un combustible muy poderoso para llegar

a la meta con garantías.

La otra cuestión es cuándo presentarse. No merece la pena comprometerse con este proceso antes de que la organización esté suficientemente madura para ello. En este caso, las prisas son siempre malas compañeras de viaje. Aparte de las propias recomendaciones que desde la propia EFQM o de sus organizaciones aliadas realizan en sus procesos de acceso a las evaluaciones, cabe subrayar dos cuestiones. No merece la pena abordar una evaluación externa si antes no se han realizado al menos dos o tres autoevaluaciones "bien hechas" por parte del equipo directivo. Además, conviene asegurarse de que tenemos la estructura del modelo de gestión definida para todos sus apartados y que tenemos cerrado al menos un ciclo de mejora en las cuestiones fundamentales. No olvidemos que lo que los evaluadores van a evaluar son los enfoques, los despliegues, los ciclos de revisión y mejora y los resultados. Pues bien, debemos asegurarnos un mínimo de resultados, así como la totalidad de los enfoques fundamentales mínimamente desplegados y, al menos, un ciclo de revisión y mejora en los puntos fundamentales (en función de la naturaleza la empresa) de cada uno de los criterios de agentes.

Antes de la evaluación: Las autoevaluaciones

Como he comentado en líneas anteriores, es fundamental (aparte de ser un requisito de las propias entidades organizadoras de los procesos de evaluación) haber completado varias experiencias de autoevaluación, antes de pensar en presentarse a una convocatoria de evaluación externa. No voy a entrar a explicar cómo realizar una autoevaluación, pero sí quiero dejar escritas unas claves que deberían tenerse en cuenta para garantizar que las autoevaluaciones sean objetivas, realistas y, por lo tanto, aprovechables, y que sirvan como un prólogo eficaz para la fase de diagnóstico realizado por terceros:

- Ejercicio irrenunciable de la Dirección. Y no estoy diciendo lo de siempre (“... es fundamental el compromiso de la Dirección...”). Es que o lo hace la Dirección o no es un auto-diagnóstico. Otra cosa es cuantas personas más pueden y/o deben participar. Dependerá en cada caso. Pero lo que es claro es que el ejercicio debe realizarlo, en primera persona, el equipo directivo.
- Avanzar por fases. Hay que prever que una primera autoevaluación es siempre una prueba piloto. Habrá que tomarlo, por lo tanto, como una experiencia de entrenamiento y aprendizaje y no obsesionarse con ir más allá. Merece la pena, además, considerar diferentes modalidades de autoevaluación en función del grado de conocimiento de la herramienta. Desde luego, no me parece aconsejable iniciar una primera experiencia de autoevaluación utilizando el esquema “RADAR” original. Hay formas más “suaves” de aproximarse; por ejemplo, esquemas basados en cuestionarios o matrices de autoevaluación, donde se facilita al equipo directivo el poder extraer conclusiones válidas, sin necesidad de conocer con profundidad el contenido del modelo.
- Apoyo y/o contraste externo. Si-



guiendo la argumentación anterior, es interesante que en el proceso de avance vayamos contando con algún tipo de apoyo externo. Seguramente, al comienzo de la singlatura irá más destinado a ayudar en el desarrollo del proceso y, a partir de la segunda o tercera experiencia, será más indicado como búsqueda de una visión externa independiente y complementaria, que ayude al equipo a calibrar adecuadamente su evaluación y su puntuación.

- Olvidarse de la puntuación. Radicalmente. Al menos en una primera experiencia. Por dos razones. Por una parte, porque no es lo más importante y porque en una fase inicial nos aporta muy poca información. Y, en segundo lugar, porque la falta de calibración inicial hará con toda seguridad, que definamos una puntuación no del todo correcta, y merece la pena evitar imágenes distorsionadas que deberán ser corregidas en el futuro.
- Inserción en el proceso de planificación estratégica. Desde el principio. La autoevaluación no es algo aparte y sería un derroche de tiempo y esfuerzos que no lo hiciéramos así. La autoevaluación es un diagnóstico confrontado con un modelo que hemos decidido tomar como referente. Por lo tanto, podríamos considerar lo siguiente: la autoevaluación de los criterios de agentes forma parte de la fase de diagnóstico interno, previa a la definición de objetivos del periodo; la autoevaluación de resultados no

deja de ser una revisión de los objetivos fijados por la organización y su evolución. Por lo tanto, ya desde el primer ejercicio de autoevaluación, merece la pena que pensemos bien donde lo encajamos en el calendario, como una pieza esencial de nuestra dinámica de reflexión estratégica.

La elaboración de la Memoria

Cuando una empresa decide solicitar una evaluación, directamente a EFQM o a algún otro organismo aliado (en nuestro entorno, bien al Club de Excelencia o a las entidades de ámbito autonómico como Euskalit, Fundación Navarra para la Calidad, Instituto Aragonés de Fomento, etc.) es porque tiene la casi totalidad del camino recorrido, pero aún le queda el último repecho: la elaboración de la Memoria. Si bien los detalles cambian un poco (en cuanto a extensión y estructura básica) de unas convocatorias a otras, el concepto es básicamente el mismo: es un documento que debe servir para presentar la empresa a alguien ajeno a la misma, detallando, con el máximo nivel de detalle posible en el espacio disponible, los enfoques utilizados, despliegues ejecutados, mejoras introducidas y resultados obtenidos en todos los aspectos que el Modelo reúne en cada uno de sus 32 subcriterios.

Es, por lo tanto, un documento muy importante, que en los últimos años me ha tocado ver desde todas las ópticas posibles: como evaluador, como elaborador de Memorias para clientes o incluso como formador. Por



ello, me permito señalar a continuación algunas cuestiones que deben estar muy claras desde el momento inicial.

- La memoria es un documento importantísimo, pero no garantiza el resultado. Es absolutamente incierto que un buen redactor puede conseguir una memoria que garantice “el premio”. Ahora bien, lo que sí es cierto es que un documento mal escrito, que no refleje la realidad de la empresa puede llegar a complicar la evaluación y dificultar el acceso al reconocimiento esperado; pero no por el documento en sí, sino porque no sirva a los evaluadores para tener una idea adecuada de la organización y comprenderla en todos sus matices.
- Por lo tanto, hay que recordar que es un documento escrito pensando en los evaluadores, que van a utilizar el modelo EFQM como referencia y la Matriz RADAR como herramienta. Nos es un documento de presentación de la empresa, sin más. Hay que elaborarlo pensando en quién y cómo lo va a leer.
- La elaboración de la memoria debe ser liderada por personas de la propia organización. A mí y a personas de mi equipo nos ha tocado colaborar en la elaboración de muchas memorias, pero lo que hacemos es eso: colaborar, aportando nuestro conocimiento técnico y facilitando la traducción de la vivencia personal al lenguaje de EFQM, para facilitar la labor de los evaluadores. El apoyo externo sólo puede liderar el proceso técnico de redacción, pero no puede sustituir a quien de verdad conoce la experiencia desde dentro.

Claves para una correcta redacción de la Memoria

Aparte de las cuestiones previas que acabo de señalar, indico a continuación, de forma esquemática, algunas de las claves que estimo necesario tener en cuenta a la hora de preparar de forma correcta, eficaz y eficiente, una buena memoria de evaluación:

- 1 **No precipitarse.** Si la organización aún no tiene una vivencia suficiente del modelo, quizás no merezca la pena presentarse a un proceso de estas características. No sólo de cara a alcanzar o no el reconocimiento, sino porque una empresa que aún no ha madurado su modelo de gestión va a enfrentarse a un proceso muy exigente, sin ser capaz de sacar el provecho adecuado. En la mayoría de los casos, si se llega con prisas, es más fácil que el esfuerzo sea contraproducente y acabe quedando una impresión injustamente negativa no ya del proceso de evaluación, sino del propio modelo.
- 2 **Conocimiento del modelo y del proceso de evaluación.** Es decir, antes de enfrascarse en la preparación de la memoria es muy conveniente que las personas que participen en su elaboración sean profundos conocedores del modelo y del propio proceso de evaluación. Es muy aconsejable, por ejemplo, que estas personas hayan participado anteriormente como evaluadores de alguna otra organización, para tener la visión del proceso “desde la otra parte”. En caso de carecer de este conocimiento, se puede suplir parcialmente con apoyo externo.
- 3 **Una buena planificación del proyecto de redacción es imprescindible.** Debemos prever la elaboración de unas 4 ó 5 versiones de cada criterio antes de la versión definitiva y habrá que pasar por diferentes fases: búsqueda, recopilación y adaptación de información, elaboración de primeros y sucesivos borradores, preparación de ta-

blas y gráficos, establecimiento de la trazabilidad global, corrección de textos para ajustar al espacio disponible, etc.. Y todo ello en un tiempo limitado.

- 4 **Una adecuada coordinación del equipo de redacción,** para garantizar no sólo que se cumple con la planificación prevista, sino que se consigue “empastar” bien el documento. Es decir, evitando que de la sensación de que el documento se ha hecho juntando retales sueltos, lo que puede provocar incoherencias y, por lo tanto, traslada confusión y desconfianza al equipo evaluador.
- 5 **En los criterios de agentes,** respetar las tres premisas fundamentales
 - Explicar bien los enfoques. Es lo fundamental de toda memoria. Hay que ser exhaustivos, evitando las frases vacías y el inventar enfoques “de última hora”.
 - Exponer ejemplos concretos de despliegue, que ayuden a reforzar la consistencia de lo explicado en los enfoques. En este caso no hay que ser exhaustivos. Basta con señalar algunos ejemplos que clarifiquen el concepto. Es durante la visita cuando se entrará a analizar con más detenimiento el despliegue por parte del equipo de evaluación.
 - Presentar mejoras efectivas demostrables con resultados. Con la intención no basta. En los casos que sea posible, habrá que señalar: CÓMO se revisa en busca de la mejora, QUÉ se ha mejorado y CUÁNTO se ha avanzado con esa mejora.
- 6 **Ser muy muy claros en los criterios de resultado.** Me atrevería a decir que éste es un área de mejora en la mayoría de los casos: la falta de claridad a la hora de presentar los resultados; como si el hecho de no explicar las cosas otorgara “más puntos”,..., y es to-

Vivencias de evaluación

El proceso de evaluación es una de las fases fundamentales en el camino sin fin hacia la excelencia. Las organizaciones, tal y como se recomienda en esta entrega, deben haber completado varias experiencias de autoevaluación, antes de pensar en presentarse a una convocatoria de evaluación externa. Por ello, nos ha parecido que personas que cuentan con experiencia en ambos campos podrían aportar una visión interesante.

Las personas que han autoevaluado sus organizaciones y han participado en evaluaciones externas de otras que amablemente han compartido sus experiencias son:

- José Félix Gonzalo (J. F. G.), director de Organización y Calidad de Euskaltel (Nivel de reconocimiento máximo alcanzado: Q de Oro).
- Jesús Murga (J. M.), director de Calidad y Medio Ambiente de ITP (Nivel de reconocimiento máximo alcanzado: Q de Oro).
- Miren Fernández (M. F.), directora de Calidad de Mutualia (Nivel de reconocimiento máximo alcanzado: Q de Oro).
- Oskar Azkona (O. A.), responsable de RR.HH.-Organización de Vírila (Nivel de reconocimiento máximo alcanzado: Q de Oro).

A continuación se recogen las principales aportaciones de cada uno de ellas precedidas por las siglas de su nombre y apellido. Las exposiciones están ordenadas por las preguntas y por "expertos" por lo que podéis organizar vuestra lectura como os parezca más oportuno.

1- ¿Qué te aporta, como profesional, el participar en evaluaciones según el modelo EFQM?

J. F. G. Siempre he considerado que participar en una evaluación externa tenía un doble o triple sentido:

- Formaba parte de mi proceso formativo que luego debiera redundar en su aplicación en mi empresa, como así está siendo al realizar nuestras autoevaluaciones.
- Me permitía identificar ideas, buenas prácticas de la organización evaluada y de los comentarios de los otros evaluadores que luego podría aplicar en mi empresa; y lo cierto es que tengo varios ejemplos de aprendizaje y su posterior aplicación en Euskaltel.
- Me ha permitido mejorar mi capital relacional y, porque no decirlo, mi carrera profesional.

También hay que decir que, en ocasiones, al finalizar un proceso de evaluación, que no deja de ser "un gran hermano" pero reducido en el tiempo, suelo pensar que nunca volveré a repetir el proceso.

J. M. Es una experiencia muy enriquecedora profesionalmente, en la que se aprende mucho sobre diversos tipos de empresas y negocios y cómo aplicar el modelo de excelencia a diversos tipos de organizaciones, siendo además una fuente inmejorable para conocer mejores prácticas en contextos reales y por tanto una vía de desarrollo profesional que facilita el implantar, en base a ese conocimiento adquirido, mejoras en la propia organización. En el pasivo, únicamente reflejaría que todo ello se obtiene en base a un importante esfuerzo a realizar además del trabajo habitual, pero esto es un principio universal del desarrollo humano "sin esfuerzo no hay progreso".

M. F. Participar en evaluaciones externas es una fuente de aprendizaje tanto personal como profesional, y en cuantas más evaluaciones participas más vas enriqueciéndote. Te permite disponer de mayores conocimientos del Modelo EFQM y de la utilización de la matriz REDER, conocimientos que puedes aplicar en tu organización al realizar autoevaluaciones. Así mismo conoces las experiencias y buenas prácticas de otras organizaciones y de tus compañeros y compañeras de evaluación, aprendes que organizaciones muy sencillas tienen excelentes sistemas de gestión y que siempre se puede aprender.

A lo largo de estos años como evaluadora he ido conociendo a muchas personas lo que me ha permitido acercarme a otras organizaciones y seguir aprendiendo y compartiendo experiencias. Algunos de estos contactos son buenos amigos y amigos con los que comparto mi día a día.

A pesar del trabajo que supone participar, creo que merece la pena el esfuerzo.

O. A. La posibilidad de:

- Profundizar en el conocimiento del modelo EFQM.
- Conocer modelos de gestión, experiencias, best practices... de otras organizaciones ajenas a la mía.
- Establecer contactos con personas muy interesantes (Networking).

2- ¿Cuáles son, en cuanto a actitudes, aptitudes, capacitación..., las principales cualidades que debe tener un evaluador?

J. F. G. Son ya cinco evaluaciones y en cada una he tratado de aportar lo mejor de mi como profesional, sabiendo que represento a mi empresa, pero también creo que eso no es suficiente para garantizar el éxito del trabajo que se nos encomienda. Los equipos de evaluación suelen constituirse con personas de distintos orígenes tanto formativos como profesionales, y diría más, incluso con diferentes sensibilidades ante el Modelo EFQM y como ha de interpretarse, es decir en el equipo evalua-

dor hay diferentes niveles de exigencia, que se acrecientan cuando además un evaluador lo está implementando en su organización.

Todo ello hace que haya que tener una actitud muy comprensiva, de respeto hacia todos y, sobre todo, hacia los que están empezando como evaluadores y a los que no lo aplican en su organización.

Considero y así se lo he trasladado a Euskalit que es muy arriesgado y quizá poco sostenible para el proceso de evaluación el que un nuevo evaluador forme parte del equipo como los mismos "derechos y obligaciones", a menos que su trayectoria profesional permita solventar el que no haya estado antes en un proceso de evaluación externa. Debiera haber un proceso de incorporación que durase un par de años que le permitiese al evaluador ir consolidando su conocimiento y su aplicación, y esto redundarían en mejorar la relación en el equipo y otros posibles riesgos con la organización evaluada.

Por otra parte, luchar contra el síndrome de "no ser auditor" y el de "no emitir juicios de valor" o "convertirse en consultor" pues es muy difícil y quizá entre todos se van limando los comentarios del Informe de evaluación.

J. M. El evaluador debe tener una actitud muy abierta, intentando aislarse de su especialización profesional, haciendo un esfuerzo desde el principio del proceso de evaluación, por entender la empresa, su negocio y el contexto en el que actúa, evitando los estereotipos que por su experiencia profesional haya ido acuñando.

Las aptitudes y capacidades más importantes son el tener un buen conocimiento del modelo de excelencia, una visión global de la multitud de aspectos y áreas de la gestión empresarial (evitando la excesiva especialización en unos aspectos y falta de conocimientos en otros) en definitiva un conocimiento global y equilibrado de los diferentes aspectos de la gestión. También es necesario saber escuchar activamente, e interpretar la gran cantidad de información que se recibe, tanto de forma escrita (memorias, documentos) como verbal (entrevistas), durante el proceso, sopesándola, contrastándola entre los diferentes inputs recibidos para poder hacer una valoración acertada a la situación real de la organización. Finalmente el evaluador debe ser capaz de elaborar un informe, que sin entrar en dar recetas, sí claramente oriente a la organización hacia cuáles son los puntos fuertes a potenciar y las áreas de mejora a desarrollar.

M. F. En mi opinión son fundamentales el conocimiento del Modelo EFQM y su interpretación, y saber ponerse en el lugar de la organización evaluada, entendiendo lo que supone implantar el mismo. Así mismo actitud de respeto y de comprensión

entre las personas integrantes del equipo evaluador. Cada equipo se compone por personas de diferentes organizaciones y con diferentes conocimientos y experiencias en la gestión, por lo que es fundamental para la buena marcha y para conseguir aportar valor a la organización evaluada que se equilibren los niveles de conocimientos y exigencias de los y las evaluadoras.

Evitar las actitudes de "auditor" y no emitir juicios de valor, así como ser capaz de concretar y personalizar las áreas de mejor para cada organización aportando valor al proceso.

Con la experiencia como evaluadora he ido aprendiendo, además de ampliar mis conocimientos del modelo, a saber ponerme en el lugar de la organización y a buscar el consenso en el equipo para avanzar pero siempre manteniendo firme que nuestro marco de referencia tanto para el equipo evaluador como para la organización evaluada es el Modelo EFQM.

O. A. Las principales cualidad, a mi entender, de un evaluador son:

- Actitud evaluadora, no auditora.
- Mente abierta, sin prejuicios.
- Sentido común.
- Conocimiento del Modelo EFQM.

3- ¿Qué aconsejarías a una empresa que se va a someter por primera vez a un proceso de evaluación?

J. F. G. Las evaluaciones pueden generar muchas tensiones, y no a todo el mundo le gusta que alguien de fuera le diga que se puede mejorar su desempeño. Hay que crear una cultura en la organización de apuesta por la excelencia y la mejora continua. De esta manera el proceso de evaluación se verá como una oportunidad para contrastar las prácticas de gestión y poder identificar nuevos puntos para avanzar en el camino de la mejora continua.

J. M. La primera que tenga un firme compromiso de cambiar las cosas después del proceso de evaluación, implantando aquellas mejoras que, en función del nivel de madurez de su sistema de gestión y de contexto en el que desarrolla su actividad, resulten prioritarias.

Segundo, que sepa en qué consiste todo el proceso de evaluación, desde la recogida y estructuración inicial de la información hasta la puesta en valor de las áreas de mejora.

Tercero, que sea plenamente consciente que es un proceso en el que se debe implicar la organización en su conjunto. Se debe evitar plantearlo como el reto particular de una persona (normalmente el responsable de Calidad). Debe ser un proceso colectivo.

Finalmente grandes dosis de perseverancia, repitiendo el proceso regularmente a modo de impulsor de la mejora de su gestión.

M. F. Yo siempre digo que nadie que se presenta a evaluación externa se presenta a probar, por lo que partiendo de esta premisa hay que plantearse que no siempre se obtiene un reconocimiento, y esto genera muchas tensiones y nerviosismos en la organización. Por ello es necesario trabajar que la evaluación es un mecanismo potente para contrastar nuestra gestión por personas expertas ajenas que nos van a ayudar a identificar y clarificar nuestras áreas de mejora para seguir avanzando hacia la Excelencia.

Así mismo les aconsejaría que pongan mucho empeño tanto en la redacción de la memoria como en la preparación de la visita, quitando nervios y usando el mismo lenguaje que usan en su día a día.

O. A. Mis recomendaciones son:

- Que afronten el reto con naturalidad y sinceridad.
- Que despejen a las personas las dudas/miedos de lo que supone el proceso de evaluación.
- Que desliguen en lo posible el proceso de evaluación, del reconocimiento alcanzable (Q Plata, Oro...).
- Que estén dispuestos a escuchar cosas que en ocasiones no les van a gustar.

4- ¿Cuál es tu experiencia del "día después" en una organización que se ha sometido a un proceso de evaluación? ¿Cómo debe acoger una empresa el informe de evaluación?

J. F. G. Todo depende del papel que has jugado en la evaluación. Si eres una persona evaluada, la sensación suele ser de descanso, de prueba superada, de por fin se ha acabado esto.

Si eres una persona evaluada, pero también del equipo que impulsa el sistema de gestión, pues sigues en tensión pensando muchas cosas; tienes una visión global de la evaluación y sabes de antemano muchos de los puntos de mejora. También esperas apoyarte en el informe de evaluación para buscar nuevos puntos fuertes porque lo que dice un tercero reconocido puede más que lo que dice uno de la casa.

En cualquier caso, el informe de evaluación no deja de ser un diagnóstico base para definir nuevas oportunidades de mejora en tu sistema de gestión y en tus relaciones con los grupos de interés y así avanzar en le camino a la excelencia. Mi consejo es analizar el informe, eliminar los juicios de valor, traducirlo al lenguaje de tu organización (suele hacer falta) y definir un plan de acción de mejora, nosotros lo llamamos Plan EFQM y mantener el ritmo evitando posibles resacas postevaluación.

J. M. El día después se pueden tener dos sentimientos o estados de ánimo muy diferentes:

1.- De alivio, por haber realizado la evaluación lo que requiere un esfuerzo a toda la organización, de satisfacción por haber descubierto (o en muchos casos confirmado) áreas de mejora en su gestión y también, por qué no, de cierta inquietud o duda sobre la capacidad para acertar con las acciones oportunas para llevar a cabo las áreas de mejora.

2.- De frustración, cuando lo que realmente prevalecía, no era mejorar sino obtener una determinada puntuación o reconocimiento. En este caso este estado de ánimo es un freno o rémora para hacer un análisis sereno y crítico de las áreas de mejora y establecer las acciones idóneas para su desarrollo.

El primero es el deseable, aunque en el mundo real se dan también cualquier combinación de las dos.

El informe hay que acogerlo con deportividad, auto-crítica, mente abierta, capacidad de análisis, ambición realista de mejora y todo ello teniendo muy en cuenta, como antes decía, el estado de madurez de la organización y el contexto en el que se encuentra.

M. F. Ufff, ya está, descanso y satisfacción. Mi experiencia en las dos evaluaciones que hemos pasado es que todas las personas están satisfechas de haber participado en las entrevistas y sienten un mayor orgullo de su sistema de gestión. En mi caso, al ser arte y parte por mi puesto, conoces aspectos que no han quedado claros a los evaluadores, te surgen dudas y sigues preocupado y en tensión hasta el día "D" en el que te avisan del resultado de la evaluación.

El informe es una herramienta para identificar áreas de mejora. Hay que dejarlo reposar, y con calma leerlo, traducirlo al lenguaje de tu propia organización, y priorizar acciones que te van a permitir avanzar en el camino. En mi opinión abordar todas las áreas de mejora es inviable. Para nosotros es clave que estás acciones estén integradas en nuestro PE y en los planes de gestión de los procesos, como única herramienta para integrar la excelencia en nuestra gestión.

O. A. Mezcla de sensaciones; alivio y dudas sobre el resultado final del proceso de evaluación.

Convencimiento de que sea cual sea el resultado final, teníamos mucho camino que recorrer.

El informe debe decepcionarse con humildad y como un regalo en forma de herramienta de mejora.

La evaluación de acuerdo al Modelo EFQM es un proceso mediante el cual podemos conocer de boca de terceros cuál es nuestro grado de avance hacia la excelencia; el resultado, por lo tanto, será un informe de fortalezas, por un lado, y de áreas de mejora, por otro, en cada una de las 32 áreas que el modelo propone evaluar, incluyendo tanto los agentes como los resultados

do lo contrario. La falta de información no aporta evidencias, sino que genera desconfianza. Es muy importante explicar bien el ámbito que abarcan los resultados, cómo se gestionan los indicadores, cómo se ponen los objetivos, por qué se han elegido las comparaciones que se utilicen, etc. Es absurdo ocultar información. Lo que el evaluador no vea lo va a preguntar, y es mejor que lo presentemos ya desde el principio en la Memoria, de forma ordenada.

- 7 **Garantizar una trazabilidad inteligible.** Ya lo he mencionado antes pero es necesario insistir en ello: una memoria es un único documento, que debe presentar de forma lo más ágil y sencilla posible, la lógica y funcionamiento del modelo de gestión. Y no se trata de hacer llamadas sin sentido de una página a otra. No se trata de complicar sino de simplificar, de allanar el camino para que el evaluador traiga una idea lo más certera posible de los que es la organización, antes de venir a la visita de evaluación.

El nuevo enfoque 2005+ o "memoria reducida"

Debo hacer mención a una nueva modalidad de "memoria" que está accesible desde hace varios años: el enfoque "2005+" de EFQM o "memoria reducida". La principal característica de este novedoso enfoque es que la

empresa no debe presentar un documento dando respuesta a todos los subcriterios del modelo y siguiendo el orden de los mismos, sino que es suficiente con que presente una breve descripción de sus principales "enfoques" y lo acompañe de documentación anexa.

Es un enfoque muy interesante. A mí me ha tocado liderar, como evaluador, procesos bajo esta nueva dinámica de evaluación que, desde luego, tiene claras ventajas e inconvenientes. Desde el punto de vista del evaluador, exige una menor dedicación en la preparación previa a la visita pero requiere una mayor experiencia y capacidad de análisis. Desde el punto de vista de la empresa evaluada puede parecer más sencillo (pues se evita el pesado trabajo de elaboración de la memoria "tradicional"), pero requiere haber alcanzado un mayor nivel de maduración con respecto al modelo. Desde mi punto de vista, es un enfoque recomendable para una empresa que haya quemado ya otras etapas y que tiene tan integrada la lógica del modelo en su estilo de gestión, que no necesita la "guía" de la memoria para exponer su forma de hacer y sus resultados.

La visita de evaluación

Es el momento culminante de todo proceso de evaluación externa. Es importante, por ello, que tanto por la parte de la empresa, como por la del equipo evaluador, esté claro el objeto y las pautas a tener en cuenta en este

evento. No voy a desarrollar aquí las fases a tener en cuenta y las distintas dinámicas recomendadas, pues no es el objeto de este capítulo y además, puede haber variaciones en función del organismo que gestiona el proceso, el país, etc. No obstante, y aprovechando la amplia experiencia que he ido acumulando en los últimos diez años en convocatorias diversas, voy a señalar algunas cuestiones que considero importante que deben tenerse en cuenta:

Lo que es y lo que no es una visita de evaluación

El equipo evaluador tiene como misión entregar un informe de "puntos fuertes" y áreas de mejora" de la organización evaluada, en cada uno de los treinta y dos subcriterios de los que consta el modelo. Para ello, tiene que conocer, con el máximo nivel de detalle, las prácticas de gestión de la empresa. Para ello, contará inicialmente con un documento explicativo (la Memoria) que incidirá básicamente en los enfoques y en los resultados obtenidos. Pero, indudablemente, con este documento no es suficiente, así que se procede a organizar una visita de evaluación, en la cual el equipo evaluador pueda completar la información, pueda contrastar lo leído en la memoria y, en definitiva, pueda completar su conocimiento de la empresa que está evaluando.

Por lo tanto, esta fase denominada visita no es, en ningún caso, una reu-

Cuando un equipo de evaluación analiza una empresa, no está juzgando ni valorando la calidad de la empresa, su producto o servicio o su estrategia; lo que realmente está haciendo es analizar la implantación de los principios de la excelencia y de la práctica de la mejora continua en todo lo que abarca la actividad de la organización

nión de cortesía. Está destinada a proveer al equipo de evaluación de todo el conocimiento del proceder de la empresa, que difícilmente se puede trasladar con exhaustividad en unas cuantas páginas. Por otra parte, tampoco se trata de una auditoría o una visita de comprobación. No se trata de validar, sino de conocer, no se trata de encontrar defectos sino de hallar ejemplos.

En definitiva, la visita es una fase clave del proceso en el que tanto el equipo evaluador como los responsables de la empresa evaluada deben esforzarse en conseguir que el equipo evaluador cuente con el máximo grado de conocimiento posible de la empresa. Sólo se puede valorar en positivo lo que se conoce. Estas son las claves de la visita: aclarar, explicar.

Lo que no hay que olvidar en toda evaluación

Por parte del equipo evaluador es importantísimo entender que la visita es una fase del proceso importantísima e irreplicable, en la que se tiene que conseguir el 100% de la información necesaria. La planificación de la visita es, por lo tanto, crucial; pues no podemos arriesgarnos a culminar las jornadas previstas habiendo dejado algún cabo suelto, algún aspecto sin aclarar. Por ello, si hay que cambiar la agenda prevista se cambia, pero no se puede cerrar una visita en falso, habiendo dejado algún aspecto oscuro, sin información suficiente.

El equipo evaluador debe recordar, algo que ya he mencionado antes:



que no está participando en una auditoría. El objeto de la visita no es encontrar evidencias documentales que prueben lo que se ha leído en la Memoria, sino conocer los despliegues y validar los enfoques en base a la información que las propias personas nos aporten.

No hay que olvidar tampoco que es una situación "asimétrica". De un lado se sitúa generalmente, un equipo de personas no profesionales (los evaluadores son personas formadas como tales pero cuya actividad profesional es otra) y de otra un equipo de personas que está siendo examinada por alguien "extraño". Ambas partes deben tener en cuenta esta circunstancia, para ponerse en el lugar del otro y entender bien su posición.

¿Qué queda después de la evaluación?

Esta es una pregunta que hemos trasladado a algunas personas con la doble experiencia de evaluadores y representantes de empresas que han superado con éxito una evaluación externa y cuyas respuestas se recogen en este mismo capítulo. En la mayoría de los casos hay coincidencia en que, cuando acaba el proceso, se siente una mezcla de alegría por lo conseguido y alivio porque ya ha pasado. La siguiente pregunta que hay que hacerse

es ¿ahora qué? Pues bien, que se haya logrado un reconocimiento no quiere decir que se haya llegado al final del camino. Más bien se trata de un camino que no se acaba nunca.

En todos estos capítulos he ido señalando algunas pautas y consejos para avanzar hacia la excelencia. Pero no quiero que quede la sensación de que con estos pasos ya está todo conseguido. Primero, porque sería muy sencillo y segundo, porque aunque la empresa haya conseguido ser excelente aquí y ahora, estamos todos irremediablemente en un entorno dinámico y cambiante. Lo que hoy es excelente, mañana puede no serlo y seguramente no lo será si no nos movemos. Entendamos que estamos encima de una bicicleta. Podemos variar el ritmo, cambiar de desarrollo, de postura encima de la bicicleta, pero como dejemos de dar pedales..., nos caemos.

Por lo tanto, incluso después de haber llegado a un cierto nivel de éxito y reconocimiento es fundamental seguir pedaleando, pues el camino que queda por recorrer no depende del que ya hemos dejado atrás, sino de como estemos de preparados para afrontar los próximos retos.

Entendamos, por lo tanto, que una vez llegados hasta aquí, debemos finalizar con un PUNTO Y SEGUIDO.

José Antonio Calvo Maguregi

Director

Acorde Consulting