

“VAMOS A ASISTIR A UNA AUTÉNTICA REVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS”

JAIME DEL PALACIO, EVALUADOR:

Entrevista en el especial VISION de Julio 2005 del Club de Excelencia en Gestión

Jaime del Palacio, evaluador con amplia experiencia, comenta en esta entrevista su visión de las organizaciones españolas, de cómo éstas afrontan los procesos de evaluación y predice algunos cambios importantes en la gestión.

¿Cuáles son las principales dificultades con que se encuentra un evaluador al realizar su trabajo en una organización?

La primera fase de la evaluación se realiza de manera individual sobre una “escueta” Memoria en la que se intenta plasmar una organización habitualmente compleja en su totalidad. Es necesario entender que el redactar esta Memoria ha supuesto un gran esfuerzo de trabajo y de síntesis por parte de la organización evaluada, y que, sin duda, aspectos importantes no se han explicitado debido principalmente a la falta de espacio físico. La evaluación individual de la Memoria resulta un trabajo de bastante concentración y tranquilidad lo cual es cada vez más difícil de conseguir.

En la reunión de consenso, el conseguir coordinar las habilidades y los conocimientos de todos los miembros del equipo evaluador, de manera que

se realice realmente un *Trabajo de Equipo*, es lo más complicado, y también lo que mayor valor añadido aporta a la evaluación. Esta fase es fundamental en el desarrollo de la evaluación, ya que aporta el grado de objetividad necesario para una evaluación externa.

La visita a la organización evaluada entraña las dificultades propias de cualquier evaluación externa *in situ*. Es muy importante el clima de confianza y de profesionalidad, al mismo tiempo, necesario para que la visita transcurra en los términos de cortesía y seriedad adecuados, que nos lleven a conseguir que las Personas de la Organización evaluada no se sientan “cruelmente examinados” y, a su vez, la evaluación resulte técnicamente impecable. Esto acaba siendo una cuestión de “tablas” y de sensibilidad, más que de conocimiento.



Y como suele pasar siempre, lo más difícil e importante es el "Producto Final". El *Informe de Evaluación* es el resumen final del trabajo realizado, en el que el equipo evaluador expresa los *Puntos Fuertes y Áreas de Mejora* que, a su buen saber y entender, presenta la organización evaluada. El hacer un Informe "entendible", objetivo, completo y correcto tanto en las formas como en el fondo es posiblemente la fase de mayor dificultad pero también la de mayor valor añadido.

¿Qué diferencias encontráis los evaluadores entre una gran compañía y una pyme?

En mi opinión, las diferencias más significativas surgen del cociente de dos realidades:

- Las PYMES suelen contar con menos medios, en el más amplio sentido de la palabra: personas de alta cualificación y/o de *staff*, organización, infraestructuras, etc.
- Las PYMES suelen ser menos complejas, tanto en cuanto a su Organización como a su Negocio.

Y el cociente suele "desfavorecer" a las PYMES. De cualquier manera, desde el punto de vista del evaluador, hay que intentar evaluar con los mismos criterios, usando lógicamente la versión para PYMES del Modelo EFQM de Excelencia.

¿Qué recomendarías a ambas organizaciones para afrontar una evaluación?

Básicamente cuatro cosas: ir sin prisas (pero sin pausas), naturalidad, sinceridad y criterio propio.

Las prisas siempre son malas consejeras, y más si hablamos de *Excelencia*. Naturalidad, aunque nunca está de más "prepararse un poco" para una evaluación externa, el convertirlo en una "obra de teatro" solo puede llevar al absurdo, además de que cualquier evaluador con experiencia se percataría de inmediato. La sinceridad es la garantía de que se le podrá sacar partido al Informe de Evaluación. A todo el mundo le gusta "quedar bien", pero pienso que esto no debe llevarse nunca a extremos antinaturales. Esto no quita el que se pretenda "ser competitivo" a la hora de afrontar una evaluación externa. Pero quizás lo que me parece más importante es que se esté preparado para "interpretar" los distintos *inputs* que se reciben a lo largo del proceso de evaluación. No es conveniente tomarse "al pie de la letra" lo que diga un evaluador verbalmente o en un Informe.

Creo que las organizaciones deben tener claro que ellas van a seguir siendo las dueñas de su destino, y que, como en todos los casos, es conveniente pensar pero también mantener su criterio propio para la toma de decisiones. Evidentemente, un Informe de Evaluación externa puede ser una fuente muy valiosa para identificar oportunidades de mejora, pero después de haber sido convenientemente analizado.



¿Cómo se prepara un evaluador?

Para empezar se debe contar con la formación y experiencia necesarias para la realización de estas tareas, que junto con las características personales, están perfectamente establecidas por las entidades competentes en estas materias. Ya para una evaluación concreta la preparación fundamental se realiza principalmente durante la evaluación individual de la Memoria EFQM. Puede resultar conveniente, en esta primera fase de evaluación individual, el intentar obtener alguna información adicional acerca del *Negocio* de la Organización evaluada. El "entender el negocio" es fundamental para aportar algún valor añadido a la Organización evaluada. Para el resto del proceso, la preparación necesaria es más bien una cuidada planificación, tanto de las actividades propias de la evaluación como de la coordinación necesaria entre los miembros del equipo.

Por otro lado, es imprescindible asegurarse de la ausencia de conflictos de intereses que te garanticen la mayor independencia y objetividad posibles. Desde el punto de vista psicológico, es también necesario "meterte en tu papel" (eres una máquina de evaluar), y evitar las manías, preferencias y otras predisposiciones que todas las personas tenemos.

¿Cómo califica las exigencias

del Modelo EFQM de Excelencia frente a otros sistemas de gestión?

En realidad no resulta del todo adecuado el término "exigencias". El Modelo EFQM es un modelo de diagnóstico no prescriptivo, es decir no está constituido por requisitos, a diferencia de los Sistemas de Gestión normalizados certificables como una auditoría según ISO 9001, tras la cual la organización auditada debe establecer acciones correctoras. Tras una evaluación EFQM, la organización evaluada establecerá Planes de Mejora para únicamente las Áreas de Mejora consideradas prioritarias. Una vez dicho lo anterior, el Modelo EFQM de Excelencia es más amplio y de mayor alcance que el Modelo ISO 9001 pero no es un mérito ni un demérito de uno o de otro. Sencillamente el objeto y alcance de los Modelos es distinto.

Si necesitamos un modelo de diagnóstico global de la organización, elegiremos el Modelo EFQM de Excelencia. Si necesitamos un Modelo de demostración de la conformidad de los Productos y Servicios de la Organización, teniendo en cuenta las actividades y resultados relacionados con el cliente, elegiremos el Modelo ISO 9001.

En mi opinión la "pelea" entre Modelos es improductiva y el beneficio por utilizar cualquier Modelo de Gestión está en la manera de interiorizarlo. Por otro lado, es frecuente que las comparaciones se realicen entre otros aspectos asociados a los Modelos (y al mercado) que entre



los propios Modelos, como sucede en el caso de los reconocimientos externos.

Además, todos los Modelos comparten principios y filosofías muy similares (el PDCA de Deming). No hay más que comparar los Principios de Gestión de la Calidad (Familia ISO 9000 del 2000) con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia (Modelo EFQM 2003) para darse cuenta de que ambos Modelos debieran de ser compatibles en su aplicación en una Organización.

¿Qué debe evitar y qué es imprescindible en una organización, en tu opinión, para comenzar el viaje a la Excelencia?

En mi opinión los principales aspectos a evitar son “las prisas”, el hacer del reconocimiento externo el único objetivo, y el “hacer por hacer”, sin reflexionar previa y profundamente acerca de la rentabilidad de las posibles acciones a emprender. En cuanto a lo imprescindible, aunque suene a tópico, lo más importante es el Liderazgo de la Dirección, que sea capaz de implicar a las Personas de la Organización en torno a unos objetivos comunes y claros. Hay otros dos aspectos que, sin ser tan imprescindibles como el anterior, me parecen sumamente importantes.

El primero es el elegir bien el método de evaluación. Las evaluaciones EFQM, tanto internas como externas, pueden plantearse de muchísimas maneras. El segundo aspecto es intentar “ser

modesto” en los Planes de Mejora. Sobre todo tras la primera evaluación EFQM, es aconsejable que el Plan de Mejora derivado suponga un reto importante, pero sin convertirse en “una pesadilla” para la Organización y sus Personas. Como en tantas otras cosas, es fundamental no decepcionar ni agotar a la primera.

Ya que eres un evaluador con experiencia, ¿podrías comentar qué diferencias ves en las empresas españolas de unos años hasta ahora?

En mi opinión ha subido mucho el nivel de los directivos, tanto en cuanto a su formación como en cuanto a su sensibilidad y preocupación acerca de estos temas. En mi opinión estamos a nivel europeo en prácticamente todo. En este sentido, creo justo reconocer que las ISO 9000, con todos sus problemas, más asociados a las certificaciones que al propio Modelo, han contribuido de manera importante a llevar a las organizaciones a una posición de partida muy adecuada para el uso de otros Modelos de Gestión, como es el Modelo EFQM de Excelencia.

¿Te atreves a hacer algún pronóstico de futuro?

Ya se perciben en las organizaciones más avanzadas dos aspectos que, en mi opinión, se empezarán a generalizar en breve: Uno de ellos es la Integración de Sistemas, entre ellos mismos y con todas las actividades habituales de la organización. No



solo me refiero a Sistemas de Gestión normalizados (Calidad, Medio Ambiente, PRL), sino también a otros Modelos y Herramientas de Gestión (EFQM, RSC, Gestión de Riesgos, Gestión Económico Financiera, CMI, Seis Sigma, etc). La razón es sencilla, cada vez los modelos convergen más entre ellos mismos.

El otro aspecto es el de la Horizontalidad de estos Modelos y Sistemas a través de las organizaciones. Cada vez más la gestión se distribuye entre todos los departamentos de la organización, lo que hace que estos Modelos de Gestión sean cada vez más "cosa de todos", y que los departamentos especializados estén formados por menos personas.

Pero el cambio importante está todavía por llegar. En mi opinión, asistiremos a una revolución en el ámbito de la Gestión de las Personas. Es uno de los aspectos fundamentales en los que queda mucho por avanzar. A este

respecto me permito recomendar la lectura del estudio científico "Análisis del Modelo Europeo de Excelencia mediante la aplicación de Modelos de Ecuaciones Estructurales"

(<http://www.iat.es/excelencia>), realizado por mi compañero y amigo Fernando Tejedor. Entre las muchas conclusiones interesantes que se pueden extraer de este estudio, me llaman especialmente la atención las dos siguientes:

- El fuerte impacto de los Resultados en las Personas sobre los Resultados en los Clientes, y de éstos sobre los Resultados Clave.
- La bastante escasa explicación de la varianza de los Resultados en las Personas gracias a la Gestión de las Personas.

A la vista de lo anterior, me reafirmo en que asistiremos a una auténtica revolución en el ámbito de la Gestión de las Personas.