

QUALITAS

hodie

EXCELENCIA DESARROLLO SOSTENIBLE E INNOVACION



UN AUDITOR QUE NIEGA LA FLEXIBILIDAD QUE OFRECE LA PROPIA NORMA PONE EN RIESGO LA UTILIDAD DEL SISTEMA PARA LA EMPRESA
(RAJARAM GOVINDARAJAN)

Más objetiva y menos trascendente de lo que parece

Puntuación según el modelo de excelencia EFQM

En el presente artículo se pretenden despejar algunas de las inquietudes y dudas que frecuentemente surgen cuando una organización es evaluada según los criterios que establece el Modelo de Excelencia EFQM mediante el uso de la Matriz de Puntuación RADAR. Para ello, y sin entrar en el análisis del contenido de los diferentes criterios y subcriterios EFQM, se incidirá en lo realmente importante de un proceso de evaluación, así como en los mecanismos que dicho proceso pone a nuestra disposición en aras de la objetividad del resultado.

Ante todo, cabe decir que EFQM (European Foundation for Quality Management), como propietaria del Modelo EFQM y en colaboración con organizaciones de distintos ámbitos (National Partner Organizations, etc.), vela por la continua adecuación e idoneidad del contenido del mismo y de la Matriz RADAR a los requisitos y tendencias del global, competitivo y rápidamente cambiante entorno en el que nos hallamos inmersos. Ello conduce a periódicas revisiones en los elementos antes mencionados, que los convierten en referentes fundamentales, tanto para la progresión de las organizaciones en su camino hacia la excelencia, como para la elaboración de estándares ISO más alineados y útiles como punto de arranque hacia la misma.

Aunque no es el propósito de este artículo abordar el contenido del Modelo EFQM, puede resultar útil la visualización de un esquema contenedor de las dinámicas generales del mismo, tal y como se refleja en la **Figura 1**.

Proceso de evaluación: primer contacto

Para empezar, es aconsejable efectuar una **lectura completa del in-**

DINÁMICA GENERAL DEL MODELO EFQM

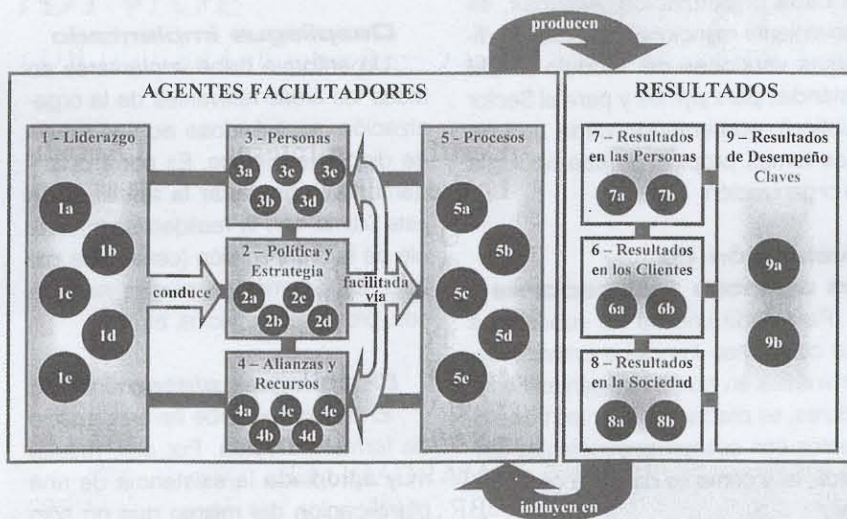


Figura 1

forme facilitado por la organización a evaluar, que conviene contenga tanto una presentación de la misma como suficientes informaciones acerca de qué se está haciendo, por qué, cómo, por quién, etc. y los resultados que todo ello produce.

En esta fase se pretende obtener una **visión general de la organización** así como comprender su propia

naturaleza (a qué se dedica, qué ofrece y a quién, qué compra y a quién, cuáles son sus partes interesadas, en qué entorno -comercial, tecnológico, socioeconómico, político, etc.- opera). Sin este conocimiento de la organización, difícilmente puede realizarse una evaluación consistente que desembo-

que en un informe de feedback útil y que añade valor a la organización en aras de su mejora continua.

Análisis detallado del informe

A continuación, debe procederse a evaluar de manera pormenorizada las informaciones contenidas en el informe. Se registran fortalezas, áreas de mejora y temas para la posible visita a la organización para cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM (en algunos tipos de evaluación, sólo a nivel de los criterios) y se les asigna una puntuación.

Ello se lleva a término en base a la **Matriz RADAR**. Ésta, implantada en 1999, no deja de ser una metodología basada en el conocido **ciclo PDCA** (ideado por Walter A. Shewhart y popularizado por el Dr. W. Edwards Deming), ilustrado en la **Figura 2**.

Cabe remarcar que ninguna de las listas de temas asociados a cada uno de los subcriterios del Modelo EFQM debe interpretarse como un check-list prescriptivo para la evaluación de dicho subcriterio. Se trata tan sólo de ejemplos facilitados a efectos de clarificar el contenido del mismo, y queda a criterio del evaluador determinar qué elementos sería razonable encontrar en cada organización. Además, es conveniente mencionar que existen diversas versiones del Modelo EFQM (estándar, para pymes y para el Sector Público), conteniendo cada una de ellas temas propios de esa tipología de organización.

Evaluación de los agentes facilitadores

Para cada uno de los subcriterios que conforman los cinco criterios denominados en conjunto Agentes Facilitadores, es preciso evaluar los tres elementos con sus correspondientes atributos, tal y como se detalla a continuación.

Enfoque sólido

Se considera como tal un enfoque cuya elección esté amparada por poderosos argumentos lógicos frecuentemente sustentados en actividades de aprendizaje (benchmarking, investigación, etc.) y cuya alineación con las necesidades y expectativas de las partes interesadas sea manifiesta. También debe estar apoyado por

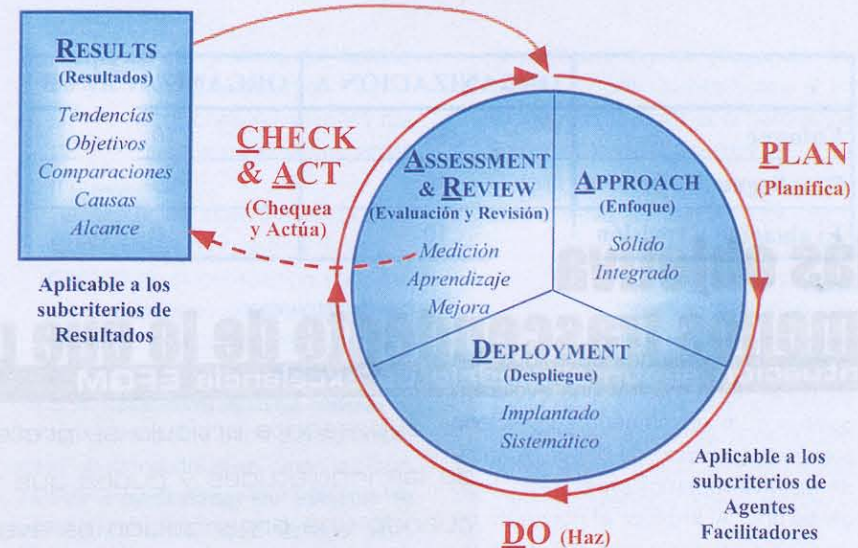


Figura 2

unos procesos bien definidos, desarrollados y frecuentemente documentados que no se limiten a plasmar qué se hace sino por qué, cómo, etc. se lleva a término.

Enfoque integrado

Un enfoque debe estar perfectamente alineado con la política y estrategia generales de la organización, así como con el resto de enfoques existentes en la misma. La coherencia es un valor fundamental en un modelo con elementos tan interrelacionados e interdependientes como es éste.

Despliegue implantado

Un enfoque debe implantarse en todas las áreas relevantes de la organización, evaluándose aquí el grado de dicho despliegue. Es por ello fundamental, contrastar la amplitud de este último con la realidad segmentable de la organización (centros de trabajo, departamentos, niveles jerárquicos, productos/servicios, etc.).

Despliegue sistemático

El despliegue debe llevarse a cabo de forma metódica. Por ello, resulta muy apropiada la existencia de una planificación del mismo que no sólo determine las típicas fases de formación, puesta en marcha, seguimiento, etc. sino que establezca las responsabilidades y "timing" de las mismas.

Evaluación y revisión (medición)

Cada enfoque y su correspondiente despliegue deben estar sujetos respectivamente a procesos de medición de su eficacia y eficiencia. Aquí no se

evalúan en absoluto los resultados obtenidos, sino el proceso de medición propiamente dicho, valorando su idoneidad, frecuencia, vinculación con resultados abordados en el pertinente criterio, etc.

Evaluación y revisión (aprendizaje)

Los métodos para la identificación de mejores prácticas y, por consiguiente, de oportunidades de mejora, deben no sólo explicitarse sino también argumentarse. Entre tales métodos es deseable encontrar actividades de benchmarking (interno, funcional, competitivo, etc.), colaboraciones con el ámbito docente/investigador, participación en congresos, etc.

Evaluación y revisión (mejora)

Finalmente, debe evaluarse la sistemática usada para, a partir de los resultados de la medición y el aprendizaje, identificar, priorizar, planificar e implantar mejoras en el enfoque y/o despliegue.

Evaluación de los resultados

Para cada uno de los subcriterios que conforman los cuatro criterios denominados en conjunto "Resultados", es preciso evaluar el elemento con sus correspondientes atributos, tal y como se describe a continuación.

Tendencias

A diferencia de lo indicado en el atributo de medición, aquí sí que se

	ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B
Enfoque	80	30
Despliegue	30	80
Evaluación y revisión	10	10

Tabla 1

evalúan los resultados obtenidos. Un resultado debe mostrar una evolución positiva o un desempeño satisfactorio sostenido (en caso de haber alcanzado un nivel óptimo) en el transcurso del tiempo. Al implicar el concepto de tendencia un cariz evolutivo, la duración de la misma equivale al número de años de los que se dispone de resultados menos uno.

Las organizaciones excelentes muestran dicho comportamiento en todos los resultados durante al menos tres años, ajustándose la puntuación a la baja en la medida establecida en la propia Matriz RADAR si no logran tal amplitud temporal o de cantidad de resultados.

Objetivos

Además de la obvia importancia de alcanzar los objetivos previstos, al evaluar este atributo también debe prestarse una especial atención a la adecuación de éstos. Para valorar esto último, deben hallarse evidencias de las razones que han impulsado a un establecimiento de los objetivos en base a informaciones históricas, estudios de benchmarking, etc.

Comparaciones

Las tendencias antes mencionadas no sólo deben compararse con los propios objetivos, sino también con el desempeño de competidores, media del sector y/u organizaciones Best-in-Class/World Class.

La elección de las referencias comparativas debe estar argumentada y las tipologías escogidas de las anteriormente citadas son un factor a valorar al asignar la puntuación. Ésta viene determinada principalmente por el porcentaje de resultados con comparaciones favorables respecto a organizaciones externas y/o World Class.

Cabe señalar también que la disponibilidad de información relativa a organizaciones externas ayuda a situar los objetivos propios en su ade-

cuada dimensión.

Causas

Deben hallarse evidencias de la relación causal entre enfoques y resultados, así como de la influencia de éstos en aquéllos vía aprendizaje e innovación, otorgándose la puntuación en función del porcentaje de resultados con dichas relaciones claramente establecidas.

Alcance

Aquí debe evaluarse la cobertura que ofrecen los resultados, así como su grado de segmentación. Los datos proporcionados en los Agentes Facilitadores determinan la relevancia de los resultados establecidos. Dado que cada sector y organización tienen unas características y peculiaridades propias, no debe utilizarse la lista de resultados sugeridos como un checklist, sino como una fuente de información sobre los resultados que habitualmente pueden considerarse.

Asignación de puntuaciones

Resulta obvio que debe existir una adecuada sintonía entre la puntuación otorgada (de cero a cien) a cada subcriterio y las fortalezas/áreas de mejora halladas respecto a él.

La casi totalidad de los atributos bajo los elementos aplicables a los Agentes Facilitadores presentan rangos de puntuaciones según las siguientes denominaciones: sin evidencia o anecdótica (hallazgo de declaraciones no apoyadas por evidencias), alguna evidencia, evidencia, clara evidencia (existencia de procesos claramente descritos, ilustrados con ejemplos y apoyados numéricamente) y amplia evidencia (constatación de idénticas características que en el caso anterior, pero con enlaces a otros subcriterios).

A nivel de la **implantación del enfoque**, cabe señalar que los rangos están establecidos en base al porcentaje de áreas relevantes donde

se ha producido dicha implantación: sin evidencia o anecdótica, 25 por ciento, 50 por ciento, 75 por ciento y 100 por cien.

La totalidad de los atributos bajo el **elemento aplicable a los Resultados** presentan rangos de puntuaciones vinculados, aunque con ciertos matices específicos, al porcentaje de resultados (sin resultados o anecdótico, 25 por ciento, 50 por ciento, 75 por ciento ó 100 por cien) que cumplen el enunciado del atributo.

Para obtener la puntuación de cada elemento, se calcula la **media aritmética** de las puntuaciones asignadas a sus atributos. También se sigue una sistemática idéntica para calcular la puntuación global del subcriterio a partir de las puntuaciones de sus elementos. Tras ello, es preciso reflexionar sobre la razonabilidad de la puntuación resultante. Aunque la puntuación finalmente otorgada acostumbra a estar relativamente cerca de dicho resultado, es perfectamente tolerable y conveniente realizar los oportunos ajustes en aras de la idoneidad de dicho valor.

Supongamos dos organizaciones que, para un mismo subcriterio (bajo un Agente Facilitador), consiguen una puntuación global de 40 obtenida a partir de la media aritmética de los valores reflejados en la **Tabla 1**.

Resulta evidente que ambas organizaciones no son merecedoras de la misma puntuación global. La existencia de puntuaciones muy dispersas suele propiciar la **necesidad de realizar ajustes**, tales como: enfoque o despliegue iguales a cero supone una puntuación global de cero, cualquiera de los dos con una puntuación muy baja comporta una puntuación global similar, evaluación/revisión igual a cero implica ajustar a la baja la media aritmética obtenida, mayor peso específico del enfoque respecto al despliegue, etc.

Identificación de temas clave

En este punto, y en base al análisis pormenorizado efectuado anteriormente, es conveniente trabajar a un nivel más holístico para registrar temas clave que contribuyan a enfocar mejor tanto la posible visita posterior a la organización como el subsiguiente informe de feedback.

Estos temas clave, modeladores del desempeño de la organización, suelen estar vinculados a conceptos fundamentales de la excelencia, criterios específicos del Modelo EFQM o elementos/atributos de la Matriz RADAR.

Cálculo de la puntuación final

Una vez obtenidas las puntuaciones globales de todos los subcriterios, se calculan las de cada uno de los criterios (mediante medias aritméticas para los cinco criterios denominados en conjunto Agentes Facilitadores y vía las medias ponderadas establecidas en la Matriz RADAR para los cuatro criterios denominados en conjunto Resultados). A continuación, y aplicando a las puntuaciones de los criterios otras ponderaciones también establecidas en la Matriz RADAR, se consigue la puntuación final.

Logro del consenso

Puede afirmarse que, debido a las circunstancias propias de cada evaluador (formación, trayectoria profesional -sectores, áreas funcionales, etc.-, entorno en que opera, nacionalidad, tendencia a puntuar alto / bajo, etc.), no existen dos con visiones idénticas de la excelencia, el Modelo EFQM y la Matriz RADAR. Ello implica la **existencia de variabilidad** tanto al identificar fortalezas, áreas de mejora y temas para la posible visita a la organización como al asignar las correspondientes puntuaciones.

Esta diversidad es gestionada por EFQM mediante la configuración de **equipos evaluadores equilibrados** según los factores antes mencionados, a la vez que el posterior proceso de logro de un consenso compartido y asumible por todos garantiza una reducción de la variabilidad y la subjetividad enriqueciendo obviamente los resultados de la evaluación.

El proceso típico a seguir para la consecución de dicho consenso suele constar de las siguientes etapas:

- Combinación y consolidación para cada subcriterio de las fortalezas, áreas de mejora y temas para la posible visita a la organización identificados previamente por cada evaluador de forma individual
- Distribución de las listas consoli-

das a los integrantes del equipo evaluador para su estudio

- Debate para consensuar para cada subcriterio los elementos antes mencionados
- Reasignación individual de la puntuación para cada subcriterio
- Cálculo de la puntuación para cada subcriterio, promediando las puntuaciones individuales si el rango es inferior a 25 ó repitiendo los dos pasos anteriores en caso contrario.

Tras ello, se procede a calcular las puntuaciones de los criterios y la consiguiente puntuación final según lo establecido en el apartado anterior, documentando los resultados de todo este proceso.

Visita a la organización

Con esta visita (necesaria a partir de una cierta puntuación o en caso de que estuviese acordada) se pretende obtener **información directa** que permita contrastar lo plasmado en el informe presentado por la organización, resolver posibles dudas surgidas durante su análisis, comprobar el grado de despliegue de los diferentes enfoques (cuestión harto difícil sin dicha visita) y captar el ambiente organizativo. Todo ello contribuye a la posterior preparación de un informe de feedback más afinado y con más valor añadido para la mejora de la organización.

Elaboración del informe de feedback

El informe de feedback, como resultado principal del proceso de evaluación, debe comunicar de forma clara y sin ambigüedades los hallazgos de ésta. Debe añadir valor, tanto identificando las fortalezas sobre las que apoyarse y las áreas de mejora a abordar como facilitando unas puntuaciones útiles para emprender actividades de benchmarking respecto a otras organizaciones.

Este informe acostumbra a estar estructurado como sigue:

- Descripción del proceso de evaluación seguido
- Resumen ejecutivo de una o dos páginas dirigido a la alta dirección de la organización, mencionando los principales hallazgos de la evaluación, basado en los temas clave

identificados y conteniendo comentarios adicionales sobre el informe remitido por la organización y la posible visita a la misma

- Detalle de las principales fortalezas y áreas de mejora (por orden de importancia y no más de diez en total) halladas para cada subcriterio, y expresado de forma clara, constructiva y sin ánimo prescriptivo
- Tabla de puntuaciones que engloba tanto las asociadas a los subcriterios como aquéllas calculadas para los criterios y a nivel global.

Conclusiones

Como espero hayan podido observar, existen multitud de recursos y mecanismos que deben contribuir a garantizar la **objetividad y consistencia** en los hallazgos y puntuaciones obtenidas tras la adecuada evaluación de una organización según el Modelo EFQM y mediante el apropiado uso de la Matriz RADAR.

Finalmente, creo preciso remarcar que, aunque no puede ni debe infravalorarse la importancia de la puntuación obtenida en una evaluación (ya que ésta es determinante para el logro del Premio Europeo a la Calidad en sus distintas categorías, la acreditación de un estadio en el camino hacia la Excelencia -Comprometido con la Excelencia, Reconocido para la Excelencia, Finalista del Premio Europeo a la Calidad, etc.-, la disposición de una herramienta objetiva de benchmarking, etc.), ésta no debería ser el objetivo último del proceso de evaluación. Es la **identificación de las áreas de mejora** a abordar para la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas para la organización la verdadera razón de ser de un proceso de evaluación.

Esteve Garriga Figueras

*Evaluador Europeo Acreditado
EFQM*

*Responsable de Aseguramiento
de la Calidad
AJP Industrial, S. A.*

Nota: este artículo contiene referencias a elementos del Modelo de Excelencia EFQM y de la Matriz de Puntuación RADAR, ambos propiedad de EFQM. Ésto implica la necesidad de tener en cuenta las directrices facilitadas por EFQM en su página web (<http://www.efqm.org>) para no infringir las leyes de copyright.