



Pau Negre
Soci Director
Executiu de Comtec

La autoevaluación como palanca de cambio

Desde la dirección hemos de ser capaces de transmitir la cultura de aceptación de la voluntad de mejora

La autoevaluación es el eje del Modelo EFQM de Excelencia. No es tan solo un elemento técnico sino que también es el primer paso para el cambio para identificar aquellos aspectos que queremos mejorar. Desde la dirección hemos de ser capaces de transmitir la cultura de aceptación de la voluntad de mejora, conseguir que la gente acepte entrar en un proceso de autoevaluación en el cual va a juzgarse a ella misma y ver que es lo que puede mejorar y aquello en lo que está dando buenos resultados. Si conseguimos arraigar esta cultura en la organización ya tendremos nuestra primera batalla ganada en el camino hacia la mejora. Para conseguir que la autoevaluación sea una palanca de cambio hay que tener en cuenta factores importantes en la vertiente técnica:

A) Existen técnicas y tipos distintos de autoevaluación: Es un proceso complejo y un ejercicio intelectual laborioso que requiere de técnica y de sistemática.

Sin ellas sería muy difícil llevarla a cabo, dado que la autoevaluación ataca a nuestros miedos y resistencias influyendo directamente en el factor humano, que requiere de sistemática para poner a raya aquellas inseguridades que puedan aflorar.

- B) Intensidad de la evaluación:** Hay que destacar que es necesario encontrar el equilibrio entre la intensidad de la evaluación y los resultados. A más intensidad, más detalle y más precisión de resultados, pero también supone un proceso más costoso tanto económico como operativamente.
- C) Nivel de participación:** Otro aspecto a tener en cuenta es que hay que definir cuál va a ser el nivel de participación que necesitamos para el proceso: un único grupo, varios grupos, uno multidisciplinario en el que se mezclen diversas categorías profesionales, departamentos, etc. El nivel de participación va a influir en los resultados y va a condicionar la cultura. Cada organización está en un estadio de madurez que permite ver qué decisiones son más idóneas y cuál es el camino que debe tomar teniendo siempre presente el riesgo de frustración, que puede suceder cuando se hace participar a un gran grupo y luego esas reflexiones no tienen consecuencias sobre el trabajo realizado a corto plazo. Además, se debe tener en cuenta que el coste operativo es mayor cuando se implica a mucha gente.

Hay que tener en cuenta también los factores humanos que forman parte del proceso:

A) Miedos y resistencias: uno de los aspectos más importantes del proceso es cuidar todo lo que envuelve a las personas, dado que debemos crear la cultura del cambio, no solo centrar nuestros esfuerzos en los puntos fuertes y las oportunidades de mejora, para no crear resistencias y disidencias que más tarde serán duras de recuperar.

B) Clima de discrepancia constructiva: También es importante tener en cuenta que tampoco hay que ser políticamente correcto en exceso, ya que no es necesario consensuar absolutamente todo. La discrepancia mezclada con el amor es el mejor estadio para alcanzar la innovación. Los miembros de una organización tenemos que ser capaces de discrepar para que aflore aquello que creemos que tiene que ser discutido, pero con un mensaje y vocabulario positivo para no herir sensibilidades y contribuir a sumar colectivamente.

C) Refuerzo de los puntos fuertes: Mediante el proceso de autoevaluación también saldrá reforzada nuestra autoestima gracias a la identificación de puntos fuertes que nos van a ayudar a poner en valor aquello que debemos proteger y aquello en lo que somos verdaderamente buenos, haciendo hincapié en nuestra gestión.

En definitiva, si somos capaces de lograr todo lo mencionado anteriormente y hacerlo bien, podremos conseguir una autoimagen sincera y acercarnos a la máxima de Sócrates que dice “Conócete a ti mismo”, que demuestra que la autoevaluación es una gran palanca de cambio que puede ayudar a cualquier organización a mejorar su desempeño. ■

