

## POR QUÉ CON DENISON

Necesidad a cubrir:	_____	1
Por qué con Denison:	_____	2
1. Experiencia validada	_____	2
2. Modelo Integral de alto rendimiento	_____	2
3. Modelo de Denison vs Modelo EFQM 2020	_____	3
4. Medición predictiva	_____	3
5. Comparaciones externas relevantes	_____	4
6. Compatibilidad con un Modelo de Evaluación del Liderazgo, como principal generador de la Cultura deseada	_____	5

### NECESIDAD A CUBRIR:

En este entorno caótico VUCA – BANI en el que estamos, sentimos todos más que nunca la necesidad de mantener a nuestras **personas y equipos comprometidos, implicados e ilusionados**.

Partiendo de entender el compromiso como una búsqueda continua del beneficio mutuo persona-organización, y caracterizado por la actitud proactiva de ambas partes para mantener la calidad del vínculo a largo plazo entre ambos, el Modelo EFQM 2020 nos plantea como solución clave para lograrlo el **desarrollo de un Modelo de Cultura** que nos permita trabajar sobre las creencias, valores y normas, escritos y sobre todo no escritos, de la organización, como medio para obtener el cambio de los comportamientos (proactividad, flexibilidad, realización de esfuerzos extra, capacidad de adaptación, apoyo a la transformación) que nos permitirán lograr los resultados deseados.

**¿Por qué nos planteamos el reto de ser los Partner Estratégicos de Denison en España?**

## POR QUÉ CON DENISON

### POR QUÉ CON DENISON:

#### 1. Experiencia validada

Único Modelo en el mundo con una experiencia práctica validada de más de veinte años:

- Fundado en 1998 por Dan Denison y William Neale
- Más de 8.000 clientes a nivel mundial, en más de 50 países y para más de 5 millones de encuestados.
- Soluciones en más de 40 idiomas.
- Base de datos para la realización de diagnósticos y comparaciones a nivel mundial.
- Referente y Líder Mundial en evaluación de Cultura Organizacional, el cambio, la transformación y en el desarrollo del liderazgo.

#### 2. Modelo Integral de alto rendimiento

Nos encontramos con que muchas de las encuestas de opinión de los empleados se denominan hoy en día encuestas de "compromiso" o "cultura", a pesar de centrarse en el individuo, y la relación entre el individuo, su jefe y su equipo. El Modelo Denison se centra en los comportamientos a nivel de grupo en toda la organización.

Es por ese motivo que **Denison permite la evolución de la tradicional encuesta de "clima laboral o satisfacción de empleados", a una encuesta de un mayor nivel de profundidad**, por evaluar el nivel de compromiso e implicación de las personas alrededor de una estrategia y una **cultura de alto rendimiento** que garantice la **sostenibilidad de los buenos resultados de la organización en el largo plazo**.

Muchos ejecutivos, directivos, empleados y expertos reconocen la importancia de la cultura para el rendimiento estratégico y operativo de la organización. Sin embargo, hasta 1984, no había pruebas fehacientes que demostraran la relación entre la cultura de la organización y los resultados de rendimiento de la misma.

Durante los últimos veinticinco años, el Dr. Daniel Denison ha realizado investigaciones para demostrar la relación entre la cultura organizativa y las métricas financieras (Denison 1984; Denison 1990). Estas investigaciones destacan las últimas pruebas convincentes que vinculan la cultura organizativa con las métricas de rendimiento estratégico y operativo.

Los resultados de las anteriores investigaciones demuestran que trabajar en un Modelo de Cultura integral como este, no sólo tiene un impacto a corto plazo en el rendimiento, sino que tiene efectos duraderos como ventaja competitiva.

El Modelo de Cultura Denison es integral por desarrollar de forma equilibrada:

- La cultura asociada a la involucración de todos nuestros grupos de interés en la definición, despliegue y seguimiento de una estrategia que pueda desarrollar un propósito inspirador para todos ellos.
- La cultura relacionada con la definición y puesta en práctica de unos valores claros que gobiernen la toma de decisiones y la actuación coherente y coordinada de las distintas partes de la organización.
- La cultura que impulse el compromiso de las personas, desde el fomento de la autonomía y responsabilidad de individuos y equipos, el desarrollo de sus capacidades y el fomento de la participación activa en la toma de decisiones.
- La cultura de innovación y aprendizaje, con foco en el logro de la lealtad del cliente, mediante el fomento de la asunción de riesgos, la promoción de un ambiente de no culpabilización, la valoración de la escucha activa y la empatía.

## POR QUÉ CON DENISON

### 3. Modelo de Denison vs Modelo EFQM 2020

El Diagnóstico según el Modelo Denison permite, en primer lugar, un **análisis de la realidad de las creencias y comportamientos de la organización en relación con las grandes áreas de gestión que plantea el Modelo EFQM 2020**, a saber: “Propósito, visión y estrategia”; “Implicar a los grupos de interés”; “Crear valor sostenible”; “Gestionar el funcionamiento y la transformación”.

Mientras otros Modelos no aportan una visión integral que pueda resultar útil como medida predictiva de los resultados en todas las áreas de gestión planteadas por el Modelo EFQM 2020, el Modelo Denison diagnostica las creencias y comportamientos en relación a la totalidad de las mismas, con un enfoque muy práctico para la definición y puesta en marcha de iniciativas de transformación desde la Cultura que redunden en unos buenos resultados de percepción de grupos de interés y de resultados estratégicos y operativos.

Además se observa una **perfecta trazabilidad del Modelo Denison con los distintos subcriterios del Criterio 2 del Modelo EQFM 2020 “Cultura de la organización y liderazgo”**, a saber:

Criterio 2 del Modelo EFQM 2020 “Cultura de la organización y liderazgo”



	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores	2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	2.3 Estimular la creatividad y la innovación	2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
Dimensiones Modelo Denison	<b>Dimensión CONSISTENCIA.</b> Ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación e integración</li> <li>- Acuerdo y consenso</li> <li>- Valores básicos</li> </ul>	<b>Dimensión ADAPTABILIDAD.</b> Ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de cambios</li> <li>- Enfoque en el cliente / ciudadano</li> <li>- Aprendizaje empresarial</li> </ul>	<b>Dimensión PARTICIPACIÓN.</b> Ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía y empowerment</li> <li>- Orientación de equipo</li> <li>- Desarrollo de capacidades</li> </ul>	<b>Dimensión MISIÓN.</b> Ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención y dirección estratégica</li> <li>- Metas y objetivos</li> <li>- Visión</li> </ul>

### 4. Medición predictiva

Los resultados del Diagnóstico según el Modelo Denison suponen una **medición predictiva** de:

- ⇒ La obtención de **resultados de percepción de los principales grupos de interés** de la organización (Criterio 6 del Modelo EFQM 2020), a saber:
  - ✓ Los distintos segmentos de **clientes**: las mediciones alrededor del Eje “Orientación al cliente/ciudadano” de la Dimensión ADAPTABILIDAD nos darán información predictiva sobre sus resultados de percepción final
  - ✓ **Personas**: las mediciones alrededor de la Dimensión PARTICIPACIÓN, y sus distintos Ejes, junto con las del Módulos extra de medición del compromiso o la confianza, recorren las áreas en materia de gestión de personas que nos darán esta información predictiva. El Diagnóstico Denison recorre tanto aquellas áreas cubiertas por las tradicionales encuestas de satisfacción de personas, como otras no tan cubiertas actualmente (autonomía y empowerment). Al no centrarse en mediciones de la satisfacción del individuo con respecto a determinadas condiciones de su ámbito laboral, sino en

## POR QUÉ CON DENISON

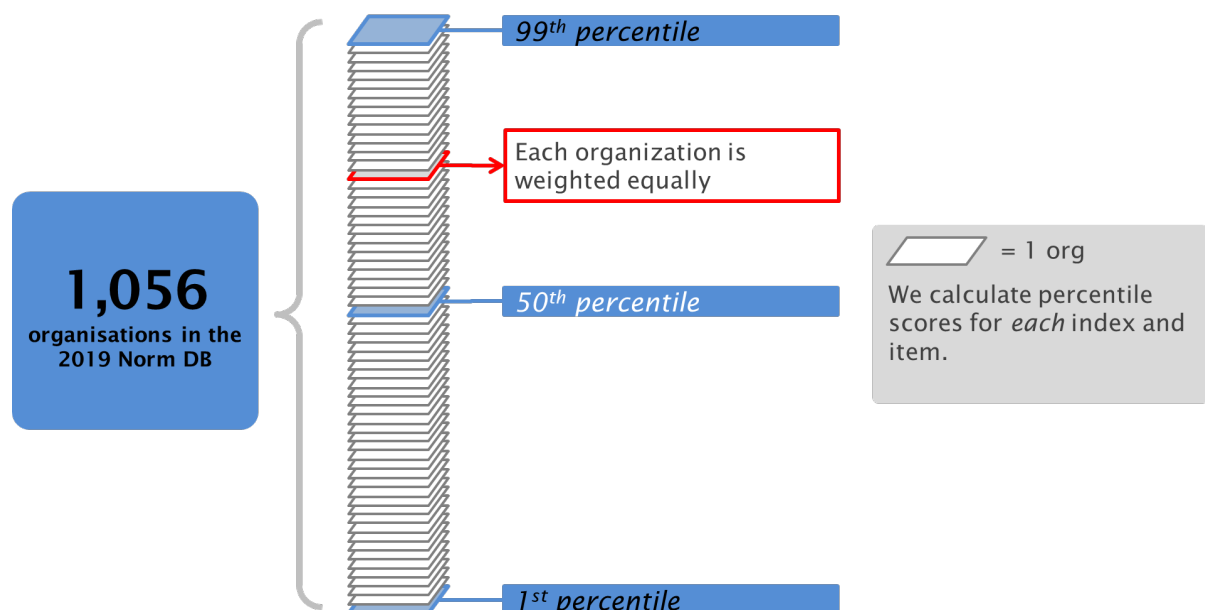
medir comportamientos a nivel de grupo en toda la organización, nos dan una medición predictiva de cómo de satisfechos están y, lo que es más importante, de las garantías de conservar y mejorar su compromiso e implicación con el logro de los resultados estratégicos y operativos.

- ✓ **Sociedad / comunidad:** los resultados de las mediciones de la Dimensión de CONSISTENCIA, especialmente los que giran en torno al eje del Modelo Denison “Valores fundamentales” darán una medición predictiva del grado de conocimiento y en especial de reconocimiento de la organización en la sociedad
- ⇒ Los **resultados de rendimiento estratégico y operativo de la organización** (Criterio 7): cuyas mediciones predictivas responderán a los resultados de:
  - ✓ La alineación y compromiso en torno a un propósito y visión compartida, Dimensión MISIÓN de Denison
  - ✓ La capacidad de trabajar de forma Coordinada e integrada, la cultura en torno a nuestro modelo de gestión y procesos y el contar con una cultura clara y compartida

### 5. Comparaciones externas relevantes

Denison no es el único Modelo que ofrece comparaciones externas, si bien, mientras otros Modelos comparan los resultados de una organización con las puntuaciones medias de referencia por sector, nivel, región, etc. Denison ofrece los **resultados en percentiles** tras la comparación con una base de datos sistemáticamente actualizada de **más de mil encuestas de organizaciones referentes**, en el ámbito público y privado, de todo el mundo.

Los resultados en percentiles indican el porcentaje de organizaciones de la base de datos que obtuvieron una puntuación igual o inferior a la de la organización objetivo en un determinado ítem o índice determinado.



El uso de percentiles tiene varias ventajas sobre las puntuaciones medias. Por un lado, utilizar percentiles estandariza los resultados al poner todos los elementos e índices en la misma escala. Las medias y desviaciones estándar de los ítems del Modelo de Cultura Denison difieren sustancialmente.

## POR QUÉ CON DENISON

En algunos ítems, la media típica de una organización puede ser de 3,20, mientras que para otro ítem puede ser de 2,71. En consecuencia, las medias de los distintos ítems no suelen ser directamente comparables. Tras convertir las puntuaciones brutas en percentiles, todos los elementos e índices tienen percentiles medios de 50. La expresión de los resultados en forma de percentiles sitúa a todos los ítems e índices en la misma métrica, lo que permite comparar un ítem o índice con otro.

La segunda ventaja que ofrecen los percentiles es que responden a la pregunta "¿es el resultado bueno o malo?". Por ejemplo, si una organización recibe una puntuación de 3,31 en una escala de 5 puntos para el índice de "valores fundamentales", podría considerar que el resultado es favorable ya que una puntuación de 3,31 está más cerca de 5 que de 1. Sin embargo, al no saber qué percentil una puntuación de 3,31 puede dejar la interpretación de este resultado ambigua. Si un 3,31 se sitúa en el percentil 19, entonces una organización que reciba esa puntuación sabrá que es muy débil en la promoción de sus Valores Fundamentales en comparación con otras organizaciones.

Esto significa que la puntuación de los Valores Fundamentales de la organización indica una importante oportunidad de desarrollo, que podría haberse pasado por alto si la organización se hubiera centrado simplemente en las puntuaciones medias.

### 6. Compatibilidad con un Modelo de Evaluación del Liderazgo, como principal generador de la Cultura deseada

---

Como dijo una vez el gurú de la Cultura organizativa Edgar Schein: "*La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda*" (Schein, 1985), de ahí la conveniencia de trabajar ambos conceptos de forma coordinada y coherente.

Este enfoque se ve facilitado si se opta por el uso de un Modelo común, al menos en su estructura, para la definición, medición y mejora tanto de las competencias de los Líderes como de los elementos que describen la Cultura de la organización. El Modelo Denison de Cultura organizativa cumple esta premisa, y con ello nos sirve de base tanto para el diagnóstico de la Cultura organizativa como para la evaluación y desarrollo del liderazgo llegado el caso.

A corto plazo, la cultura de una organización tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los individuos dentro de ella, y el individuo se esfuerza por encajar en el contexto para ser aceptado y rendir bien. Pero a largo plazo, las personas son las que crean la cultura (Schneider, 1987): la cultura la crean los miembros individuales, y especialmente los líderes (Denison, 1996). Así pues, el desarrollo del liderazgo y el cambio organizativo desde la cultura deben estar estrechamente vinculados, de modo que **los líderes se desarrollen siempre de forma que anticipen la visión futura de la cultura de la organización**. De lo contrario, a medida que la transformación cobra impulso, corre el riesgo de tambalearse porque los líderes han sido desarrollados para encajar bien en el pasado de la organización, no en ese futuro deseado.

En ocasiones complicamos la situación al gestionar el liderazgo y el desarrollo cultural organizativo por separado. La agenda del talento no está bien integrada con la agenda del cambio y, en algunos casos, estas dos actividades incluso compiten por los recursos y la atención. El enfoque más poderoso es **integrarlos directamente**, y luego alinear las dos actividades para que sean complementarias.

Esta integración nos dota de un marco que contrasta los puntos fuertes y los retos del líder individual con los puntos fuertes y los retos de la cultura organizativa. Esto nos permite definir cuatro categorías principales para pasar a la acción en el desarrollo de los líderes clave: "**Empezar de cero**", "**Ponerse al día**", "**Convertirse en un agente de cambio**" y "**Aprovechar los puntos fuertes**", en función de este marco integrado Cultura vs Liderazgo.