

Cómo vencer los cinco miedos del viaje al Modelo EFQM 2020

1

2

3

“A lo único a lo que debemos temer es al propio miedo”

Recordamos esta frase del discurso de toma de posesión del Presidente Roosevelt en 1933, prometiéndole enfrentarse a la Gran Depresión sin miedo a transformar la economía y hasta las bases de la sociedad norteamericana a través del New Deal.

Salvando todas las distancias, las organizaciones viven momentos de gran incertidumbre y complejidad, que requieren de decisiones arriesgadas y valientes por parte de quienes las dirigen, decisiones que suponen enfrentarse a grandes cambios, a transformaciones profundas ante las que es normal que surjan dudas y miedos. El Modelo EFQM 2020, de excelencia y transformación, ha experimentado su propia metamorfosis para dar respuestas que nos ayuden y guíen en ese camino en el que pueden abundar las sombras y acechar las desconfianzas.

Quizá te sientas identificado con alguno de los cinco miedos que te presentamos, y para los que te proponemos o, mejor, te propone EFQM 2020, soluciones que te permitan afrontarlos. Lo vamos a hacer desde la óptica de gestión de Lord Kelvin: “definir, medir y mejorar” modelos que nos pueden ayudar a salir victoriosos de la batalla con cada uno de ellos.

Miedo a la soledad del líder

Para afrontar este miedo, EFQM 2020 nos plantea un nuevo liderazgo en el que la soledad ya no es el estado natural del líder, antes bien nos orienta a trabajar en un **Modelo de Liderazgo compartido e inspirador**, que logre desde la humildad sincera la implicación del máximo número de personas mediante el trabajo en competencias y comportamientos relacionados con:

- **Visión y planificación participativa:** Toma de decisiones y fijación de objetivos basada en información, conocimiento, datos y previsiones que provengan de la escucha del mayor número de colaboradores.
- **Ejecución eficiente de actividades en equipo:** Definición y mejora de procesos desde la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo. Gestión eficiente de las actividades cimentada en el cuidado del compromiso, evitando generar desmotivación, y la capacitación de las personas, así como la adecuada dotación de recursos.
- **Control de gestión desde la confianza:** Delegación honesta de responsabilidad a los equipos sobre el logro de resultados, con supervisión más de indicadores que de personas, con una visión de la gestión del talento más centrada en resultados y aportación de valor.
- **Aprendizaje e innovación colaborativos:** Análisis de causas y resolución de problemas en equipo, desde la sinergia de creatividades y experiencias, sistematización de mejoras contrastadas, y gestión del conocimiento para que sea compartido.



JOSÉ ANTONIO CALVO
Director General de QUALITAS
REDEX y socios del Club Excelencia en Gestión

4

5

“Sólo tres cosas ocurren de forma natural en las organizaciones: la fricción, la confusión y el bajo rendimiento. Todo lo demás requiere liderazgo”

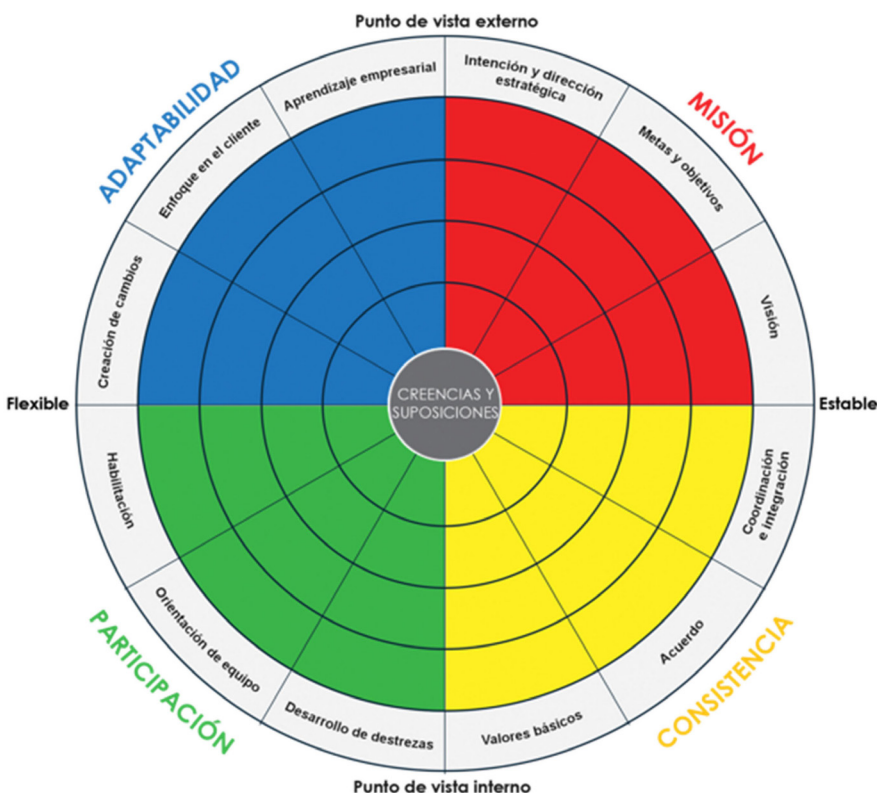
Peter Drucker

Miedo al compromiso

Quizá podríamos decir mejor miedo a no conseguir el compromiso, la vinculación y la ilusión de nuestras personas, aspectos que hoy en día, en el entorno VUCA en el que estamos, son fundamentales para el logro del Propósito, Visión y Objetivos de la organización. 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.

Este **Modelo de Cultura**, con el fin de que tenga el mayor impacto sobre nuestro rendimiento y sostenibilidad, EFQM 2020 nos recomienda que sea integral para 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.



Ejemplo de Modelo de Cultura de alto rendimiento

“Si los líderes no gestionan la cultura esta terminará liderándoles a ellos”

Dan Denison

“El éxito radica en la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”

Winston Churchill

Miedo al fracaso

Este miedo estaría asociado a fracasar en nuestro intento de proyectar con garantía nuestro futuro, a no ser capaces de definir estrategias con un mínimo de estabilidad y fiabilidad.

La solución para superar este miedo, según EFQM 2020, estaría asociada a la definición de un **Marco Estratégico único, sencillo y flexible**, conectado con la capa operativa, y con el que poder tomar decisiones de forma ágil, y que podría estar compuesto por:

- Un conjunto reducido de prioridades o retos, a modo de **Líneas estratégicas**, que permitan el equilibrio entre fijar los ejes de nuestro trabajo preferente y permitirnos reaccionar con agilidad a los cambios del entorno.
- Un **Cuadro de Resultados Clave**, con sus correspondientes metas fijadas periódicamente, que permita la comprensión de los objetivos y facilite el despliegue en todas las áreas de la organización.

- Una **Cartera de Proyectos** que integre los Proyectos estratégicos de transformación existentes en la organización, que permita que todos los participantes, con responsabilidades en los mismos, entiendan el por qué y para qué de estas iniciativas asociados al logro de la estrategia.
- Un claro despliegue de algunas de estas metas mediante su conexión con el funcionamiento adecuado y la mejora de los **Procesos de la organización**, conectando así la formulación de la Estrategia con su implantación práctica a través del seguimiento y control de las actividades operativas del día a día, de los cuadros de mando de los procesos.



Cuadro de Resultados Clave			
Línea Estratégica	Objetivo	Indicador	% Cumplimiento
Crecimiento en ventas y diversificac...	Incrementar negocio con nuevos clientes	% de nuevos clientes	100.00 %
Desarrollo Proquia - Estrategia	Desarrollo software Office 365 - Sharepoint	2-Horas desarrollo SPO - Scripts y Formularios	5.00 %
		APIuebaGruposAsesMultiple	100.00 %
		APIuebaInferiores	100.00 %
		APIuebaSuma	90.00 %
		Horas desarrollo SPO - Diseño y Accesibilidad	75.83 %
Expansión en mercados Europeos	Internacionalización	Horas desarrollo SPO - Scripts y Formularios	79.78 %
		Participación en jornadas y Foros de Internacionali...	26.67 %
Innovación tecnológica	Innovación tecnológica en metodologías de...	Nº de innovaciones implantadas en producción	100.00 %
Mejorar el control de gestión y eficien...	Adaptar el Sistema de Gestión a las nuevas ve...	% de cumplimiento del Plan de Acción asociado	6.00 %
		IndicadorRangoPública	100.00 %
Reducir el consumo de recursos	Reducir el consumo de agua	Consumo de agua	100.00 %
		Reducir el consumo de energía eléctrica	100.00 %
		Consumo de granita	100.00 %
	Reducir el consumo de materias primas	Consumo de madera	83.33 %

Marco Estratégico			
Línea Estratégica	Objetivo	Plan de Acción	% Cumplimiento
Aumentar la satisfacción del cliente	Mejorar la valoración de satisfacción del cliente	Plan para el desarrollo de competencias profes...	100.00 %
Crecimiento en ventas y diversificac...	Incrementar negocio con nuevos clientes	Plan para la mejora de la satisfacción de los cli...	0.00 %
		Implantación de CRM para gestionar contactos	25.00 %
Expansión en mercados Europeos	Internacionalización	Búsqueda de nuevos clientes	50.00 %
		Plan de Internacionalización	0.00 %
Innovación tecnológica	Innovación tecnológica en metodologías de fabri...	Fomento de grupos de mejora en fabricación	50.00 %
		Plan de I+D+i para el desarrollo de la nueva m...	0.00 %
Mejorar el control de gestión y eficien...	Adaptar el Sistema de Gestión a las nuevas verti...	Adaptación a las normas ISO 9001:2015 e ISO...	0.00 %
		Implementar las acciones para la reducción del...	0.00 %
Reducir el consumo de recursos	Reducir el consumo de energía eléctrica	Implementar acciones de mejora eléctricas	100.00 %
		Reducir el consumo de materias primas	100.00 %
	Reducir el consumo de materias primas	Controlar el consumo de materias primas	0.00 %
		Gestión de agua usatón	0.00 %

Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, son aquellas que se adaptan mejor al cambio.

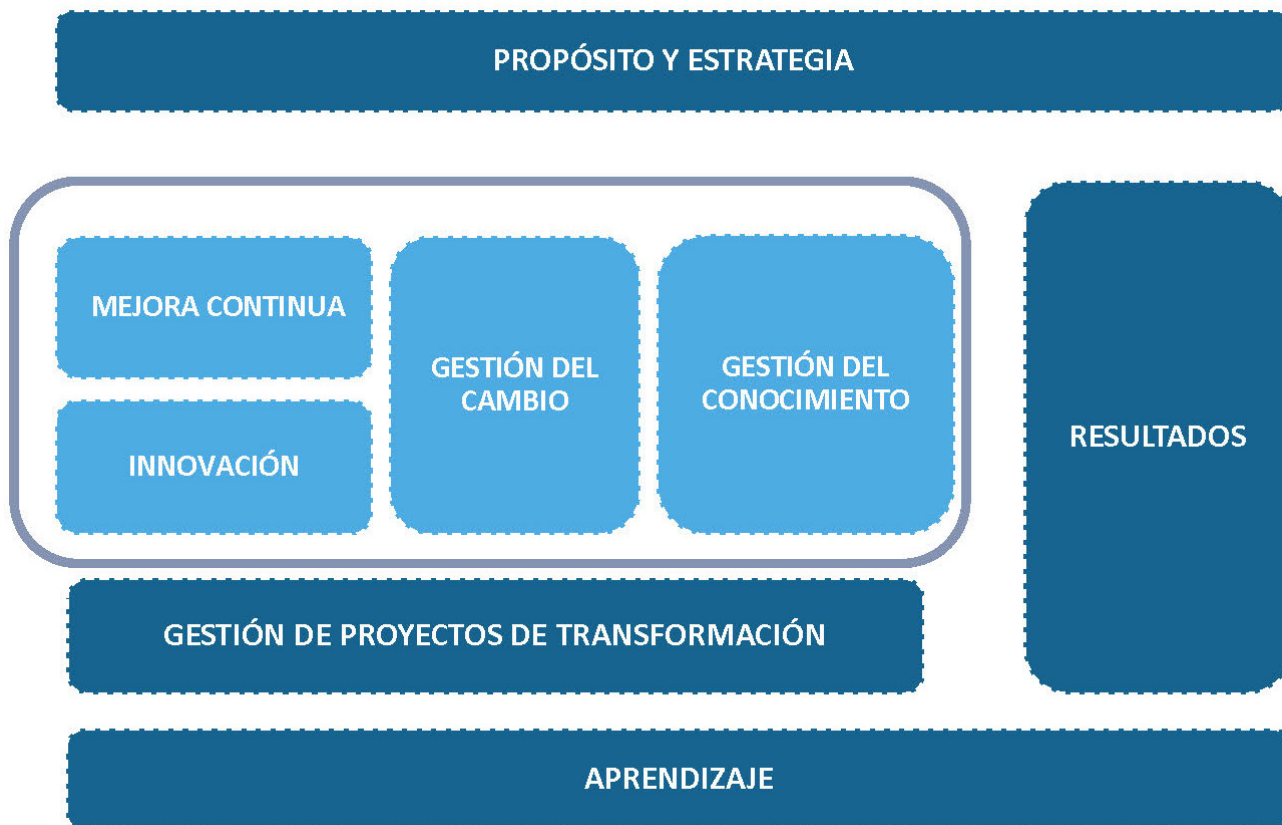
Charles Darwin

Miedo a lo desconocido

Este miedo guarda relación con las barreras que aparecen cuando sentimos la exigencia de salir de nuestra zona de actuación conocida para reaccionar ante los cambios del entorno, y más aún cuando aparece la necesidad de abordar una transformación más profunda por la intensidad o caudal de esos cambios.

Para no quedar paralizados y para evitar el engaño del “Hagamos que todo cambie para que todo siga igual”, EFQM 2020 nos orienta a desarrollar un esquema asociado a la **Gestión de la transformación** que recoja cómo llevar a cabo:

- La conexión de la estrategia con **proyectos de transformación** (digital, cultural, de modelo de negocio, de modelo de gestión)
- El uso de herramientas de mejora continua, innovación y aprendizaje.
- El análisis y reflexión sobre información con fuentes y métodos sistematizados como parte de la **Gestión del conocimiento**.
- La normalización de los cambios en procesos de gestión como resultado de una adecuada **Gestión del cambio**.
- La promoción y **Gestión de proyectos de innovación**, y la eficaz extensión y explotación de sus resultados.



Miedo a volar

“El miedo a “despegar”, a dejar atrás nuestros modelos de gestión estables, y a veces muy rígidos, para acometer la necesidad de adaptarnos y dar respuesta a los cambios del entorno con una definición y **gestión de procesos** distinta, **ágil**, y que aproveche las posibilidades de la tecnología para disponer y analizar con velocidad y valor la **información clave del Proceso**:

- Contribución a la Estrategia.
- Conexión con la Experiencia de Cliente.
- Necesidades y expectativas de los clientes del proceso.
- Interrelaciones con otros Procesos.

Y que EFQM 2020 nos sugiere podría estar en un buen **Monitor del Proceso**:

- Monitor del RENDIMIENTO.
- Monitor del RIESGO.
- Monitor del CAMBIO.

A modo de resumen y conclusión, y como expresó nuestra compañera Mónica Nájera en una charla sobre Crecimiento Sostenible: *En estos momentos convulsos, tal como plantea EFQM 2020, necesitamos unos líderes inspiradores desde el ejemplo de una **Cultura de integridad y responsabilidad social**, que definan y comuniquen **estrategias** que nos guíen en este incierto camino, tomando como punto de partida la **confianza**, salvando las dificultades gracias al **compromiso** de todos, y teniendo como meta un **propósito inspirador** y con impacto en la **mejora de la sociedad**.* ●

“La eficacia y la eficiencia nos aseguran el presente, pero solo la innovación podrá llevarnos al futuro”

Nacho Torre
Director de Marketing y
subdirector de Ibercaja

MONITOR DEL RENDIMIENTO | PERFORMANCE MONITOR

INDICADORES	Dato	META	Cumplimiento
% Conversión de ofertas en pedido	662,00	10,00	100,00 %
Venta Consultoría	438,00	300.000,00	0,15 %
Ventas EFQM	835,00	600.000,00	0,14 %
Ventas Lean	40,00	975.000,00	0,00 %
Ventas provenientes de alianzas	702,00	270.000,00	0,26 %
Ventas Sostenibilidad	643,00	100.000,00	0,64 %
Ventas Transformación y Excelencia	660,00	150.000,00	0,44 %

MONITOR DEL RIESGO | RISK MANAGEMENT MONITOR

RIESGO	Probabilidad	Criticidad	NIVEL RIESGO
Reducción de ventas por malas perspectivas económicas por causa de la crisis sanitaria	5,00	3,00	15,00
Reducción de ingresos por la paralización de trabajos en curso y cancelaciones o retrasos en el inicio de nuevos tr...	4,50	4,50	20,00
No entender las necesidades del cliente y/o no conceptualizar una solución técnica que les de satisfacción	3,50	5,00	17,50
No encontrar profesionales con las competencias críticas necesarias	3,00	5,00	15,00
Incorrecta gestión de proyectos	2,00	4,50	9,00
Incompleto análisis del contexto	1,00	5,00	5,00
Falta de información actualizada para llevar a cabo el seguimiento en las reuniones fijadas	4,00	4,50	18,00

MONITOR DEL CAMBIO | LEVERS MONITOR

PLAN DE ACCIÓN	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	Cumplimiento
Implantación protocolos COVID19	Objetivo 1	Roberto Pasiles	96,10 %
Plan de alianzas	Aprovechar alianzas con posibilidades comerciales o de ejecución de p...	Jose Antonio Calvo	87,30 %
Plan de marketing	Conseguir los objetivos de ventas marcados por Integra	Jose Antonio Calvo	84,47 %
Plan de mejora CMI	Objetivo 4	Marta Aguado	71,02 %
Plan de mejora de desarrollo negocio	Conseguir los objetivos de ventas marcados por Integra	Beatriz Lafuente	15,05 %
Plan de mejora de la facturación	Objetivo 2	Mónica Nájera	40,09 %
Plan de mejora medición Experiencia de cliente	Objetivo 3	Marta Aguado	88,25 %