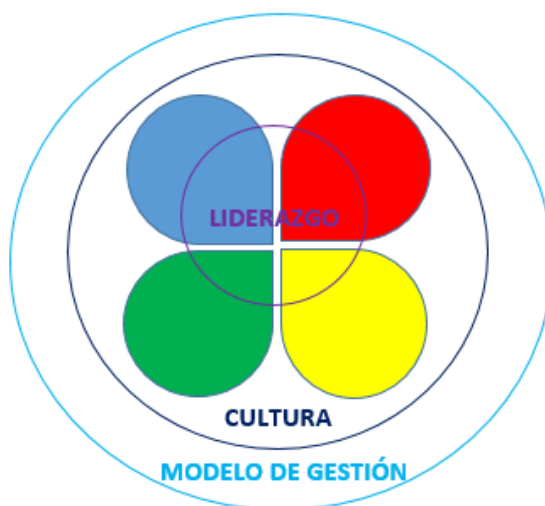


## EL LIDERAZGO Y LA CULTURA, EL CORAZÓN DEL MODELO EFQM 2020

Por José Antonio Calvo Mainar, Director de Qualitas Management S.L.

El nuevo Modelo EFQM 2020 deja de ser sólo de Excelencia para ser un Modelo de influencia, de inspiración hacia un propósito, un modelo muy humanista, dando mucha importancia a las personas a través de su compromiso (gestionando con honestidad, respeto y confianza), en definitiva, un Modelo de TRANSFORMACIÓN, transformación basada en una Cultura, generada desde un correcto Liderazgo.



¿POR QUÉ? Porque el mundo está cambiando, más que nunca (en cantidad e intensidad) y más rápido que nunca, y esto tiene consecuencias como:

- La información con la que contamos es ahora mismo menos fiable y estable en el tiempo. Podemos tomar decisiones en un momento determinado, basadas en unas variables e información, que pueden cambiar muy rápidamente.
- La complejidad y ambigüedad hacen que los patrones de toma de decisiones sean menos seguros que nunca. Y esto hace cada vez más difícil la planificación a medio plazo de forma segura y estable.
- Pasamos de que las necesidades relacionadas con la gestión de la información sean Volumen y Velocidad, a Valor y Veracidad.

Esto exige **marcos/ modelos más simples, más sencillos, más flexibles**, que nos permitan reaccionar con **mucha agilidad**. Y estos modelos los podemos estructurar en tres niveles, **cuyo centro son las personas, más competentes y comprometidas** (pues son quienes, mientras la realidad no sea toda virtual ni la inteligencia toda artificial 😊),

acabarán diciendo qué información se analiza, cómo se utiliza, qué se define y cómo se actúa).

El desarrollo de cualquier área de conocimiento tiene que pasar por tres fases (como ya nos decía William Thomson, Lord Kelvin): **DEFINIR | MEDIR | MEJORAR**. Y eso es lo que vamos a hacer, con el Modelo en su conjunto, y con las partes que lo componen desde su epicentro, desde su corazón.

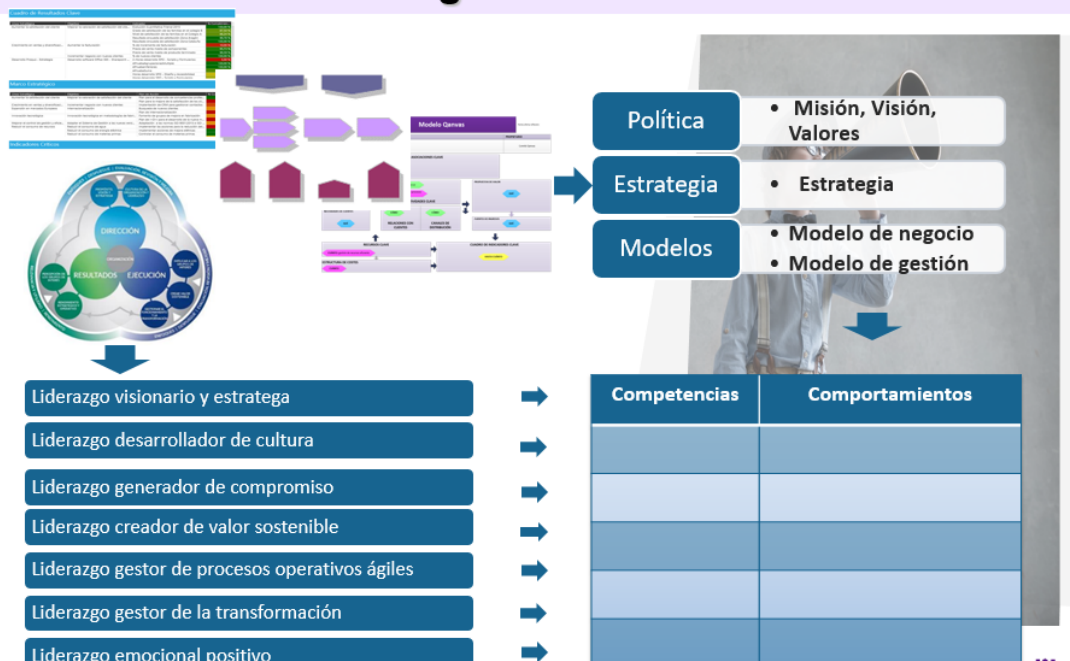
## LIDERAZGO

Liderazgo ¿cómo nos lo plantea el Modelo EFQM 2020?. Lo plantea a dos niveles:

- Desde cada una de las personas: Como el conjunto de conocimientos, competencias y comportamientos, que puede llevar a cabo cualquier persona desde su puesto, sea cual sea, independientemente de su posición.
- Desde la organización en su conjunto, desde sus modelos de gestión: sistemas, procesos, marcos de actuación, tecnología, que le pueden ayudar a ejercer ese liderazgo a nivel organización. Esta es la capa que engloba todo, el MODELO DE GESTIÓN basado en EFQM 2020 y que veremos más adelante.

*Cómo definimos y medimos este LIDERAZGO: con el Modelo de Liderazgo y el Cuestionario de LIDERAZGO.*

### El Modelo de Liderazgo transformador



## CULTURA

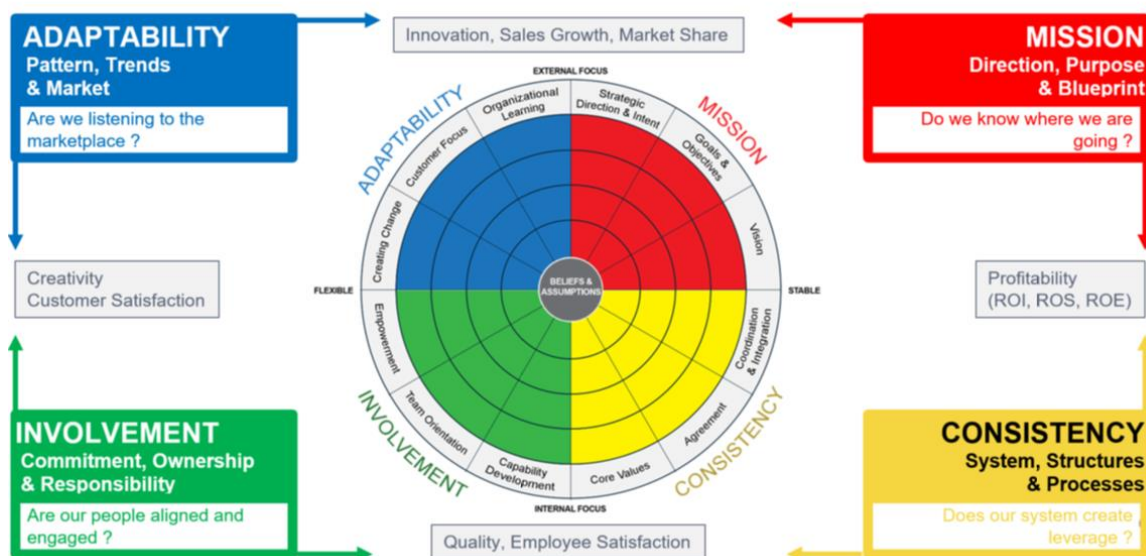
La cultura son los **valores, creencias y comportamientos** de todos los que formamos la organización; normas o procesos deseados, que generan mayor compromiso entre las personas. Pero no hablamos de los procesos escritos, sino de aquellos que de verdad conducen nuestra manera de actuar, más allá de lo que dicen los documentos.

La cultura influye en cómo la gente se comporta, en lo que la gente hace y dice, no solo con sus compañeros sino también con los grupos de interés externos. Y es la que lleva a una organización a aplicar una **estrategia** o un proceso de **transformación** de forma mediocre o excelente.

Y para desarrollar la cultura serán necesarios:

- Proyectos de desarrollo de cultura: Planes para alinear la cultura con la estrategia, que incluyan comunicación.
- Cultura ética, socialmente responsable y de transformación: Que ayude a la sostenibilidad desde comportamientos de integridad, de respeto por el medio ambiente, de adaptación continua, de fomento de la innovación y gestión del cambio eficaz.
- Cultura que fomente la involucración de las personas: Procesos claros de participación, especialmente en la mejora continua e innovación, y sistemas de evaluación de las personas alineados con la cultura.
- Proceso de desarrollo de la cultura: Que nos permita evaluar periódicamente si la cultura existente está alineada con la Estrategia, Modelo de Negocio, Modelo de Gestión actuales, e identifique en qué aspectos puede ser necesario mejorarla.

*Cómo definimos y medimos la CULTURA: con el Modelo Denison de CULTURA y Cuestionario Denison de CULTURA*



La Encuesta de Cultura Organizacional de Denison, construida alrededor de su Modelo de Cultura Organizacional, proporciona una medida confiable y validada de la salud de la cultura de una empresa.

El Modelo de Cultura Denison es un modelo de efectividad organizacional que vincula los resultados de la encuesta de cultura con los resultados de la organización (tanto estratégicos como operativos y de percepción de todos los grupos de interés).

En el último Foro de Mejores Prácticas de Denison, que tuvo lugar en el hermoso entorno de Kartause Ittingen en Suiza, se puso en evidencia cómo, usando el Modelo Denison, los líderes organizacionales pueden establecer prioridades para construir una cultura efectiva para implementar y lograr su estrategia.

## MODELO DE GESTIÓN según EFQM 2020

Procesos, marcos de actuación, sistemas de información, tecnología, ... más simples, más sencillos y más flexibles que nunca, que nos permitan reaccionar con mucha agilidad.

MARCOS ESTRATÉGICOS SIMPLES Y FLEXIBLES, fácilmente comunicables y con realimentación de la información para reaccionar con agilidad.

### Cuadro de Resultados Clave

| Línea Estratégica              | Objetivo                                         | Indicador                                              | % Cumplimiento |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|
| C - Excelencia                 | Diseñar, revisar y mejorar los procesos del C... | % de acciones correctivas y planes de mejora cerra...  | 76,47 %        |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 63,16 %        |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 100,00 %       |
|                                |                                                  | Definición y puesta en marcha del Plan Estratégico ... | 100,00 %       |
|                                |                                                  | Nuevo Mapa de Procesos aprobado                        | 100,00 %       |
| D - Innovación - Investigación | Implementación de TIC's en el Hospital que...    | Plan Director del Hospital aprobado                    | 100,00 %       |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 86,58 %        |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 100,00 %       |
|                                |                                                  | Definición y aprobación de Plan de Sistemas de Inf...  | 100,00 %       |
|                                |                                                  | Definición y puesta en marcha de Planes de Investi...  | 60,00 %        |
| E - Solidaridad                | Potenciar la línea de solidaridad en nuestro ... | % de actividades realizadas en Centros Hermanados      | 100,00 %       |
| F - Sociedad                   | Generar una imagen actual del Hospital en L...   | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 100,00 %       |
|                                |                                                  | % de actividades realizadas conforme a Plan de Vol...  | 100,00 %       |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 96,08 %        |
|                                |                                                  | % Implantación actuaciones previstas en Plan de Ac...  | 100,00 %       |

### Marco Estratégico

| Línea Estratégica                          | Objetivo                                            | Plan de Acción                                     | % Cumplimiento |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|
| A - Cartera de Servicios - Sostenibilid... | Conseguir la máxima eficiencia económica para c...  | Elaboración de un Plan 10/110 medidas de ahor...   | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Elaboración de un plan de reducción del coste ...  | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Establecimiento de un control de costes            | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Implementación del sistema de facturación          | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Optimización Servicio Farmacia                     | 100,00 %       |
| B - Gestión de Personas                    | Potenciación del compromiso, sentido de perten...   | Elaboración de un plan de incentivos (política ... | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Implementar el modelo de participación y conti...  | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Implementar un modelo de gestión de salud la...    | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Implementar y desplegar los programas de des...    | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Plan de comunicación interna                       | 100,00 %       |
| C - Excelencia                             | Diseñar, revisar y mejorar los procesos del Cent... | Adaptación de todos los procesos necesarios, s...  | 100,00 %       |
|                                            |                                                     | Desarrollar un modelo de Responsabilidad Soci...   | 100,00 %       |



ESTRUCTURAS DE PROCESOS ÁGILES que,

- Conecten indicadores de la estrategia con indicadores de procesos
- Identifiquen los procesos clave para materializar la Propuesta de Valor
- Hagan realidad la mejor experiencia de cliente y resto de grupos de interés
- Que faciliten la agilidad en adaptación a cambios
- Con cuadros de mando y sistemas de información que promuevan de forma proactiva las mejoras para anticiparse
- Que evalúen y gestionen los riesgos estratégicos, operativos, tecnológicos



*Cómo definimos y medimos nuestro **MODELO DE GESTIÓN**: con el Modelo EFQM 2020 y el cuestionario EFQM 2020*



Este artículo ha sido escrito por José Antonio Calvo Mainar, Director General de QUALITAS MANAGEMENT, REDEX de Referencia del Club Excelencia en Gestión.

Karl-Heinz Oehler, Partner and Managing Director at Denison Consulting -in memoriam-

### Sobre el Club Excelencia en Gestión

El Club Excelencia en Gestión es una asociación empresarial sin ánimo de lucro que ayuda a compartir conocimiento sobre gestión excelente, innovadora y sostenible y reconoce a las organizaciones a través de premios de Buenas Prácticas y del Sello EFQM, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores, mostrar su compromiso con la sociedad, reforzar su visibilidad e impulsar su competitividad en un entorno VUCA. Bajo el lema “Compartiendo y mejorando juntos”, los socios apoyan su propósito de contribuir a crear una sociedad mejor, promoviendo organizaciones excelentes.

Fundado en España en 1991, el Club Excelencia en Gestión está integrado por más de 220 socios de los más diversos sectores y tamaños. Además, como **representante oficial único de la EFQM para España**, promueve el uso del **Modelo EFQM** como herramienta de transformación, formando, asesorando y reconociendo a las organizaciones sobresalientes.

**“Mejores organizaciones, hacen una sociedad mejor”**

Para más información: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org) y [www.agoraceg.org](http://www.agoraceg.org)

Síguenos:



