

*Mejorar la  
Sostenibilidad  
Futura*

*con el Modelo  
EFQM 2020*





**ALFREDO MILLÁN**  
*Director de Servicios del  
Club Excelencia en Gestión*

**A** las organizaciones españolas les está tocando afrontar una dura etapa en la que está en juego su supervivencia y sostenibilidad. Son muchas las que han sido capaces de transformarse, innovar y comunicarse con todos sus grupos de interés; las que han planteado tácticas para cuidar de sus equipos de trabajo; las que han reflexionado –y siguen haciéndolo– para dar con las estrategias más eficaces que les impulsen en el futuro a corto, medio y largo plazo, aunque estos dos últimos sean casi imposibles de vislumbrar.

En este sentido, el nuevo Modelo EFQM 2020 con el que trabajamos desde el Club Excelencia en Gestión se ha perfilado como la herramienta óptima para mejorar y aumentar la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos VUCA tan complejos como el que estamos experimentando en estos momentos. A través, por ejemplo, de la digitalización progresiva y transversal. O de la transformación de la cultura y del liderazgo hacia modelos en los que la colaboración con los diferentes grupos de interés es indispensable.

Factores como la formación, la comunicación externa e interna o la colaboración entre organizaciones que pueden aprovechar sinergias entre sí entran dentro de las recomendaciones del Modelo EFQM. También la creación de comités que tienen como objetivo prepararse ante nuevos escenarios futuros. En definitiva, son muchas las variables que se deben tener en cuenta, y no siempre es fácil reconducirlas todas.

Por eso es recomendable acudir al experto, como los que configuran REDEX, una red compuesta por diversos especialistas en el Modelo EFQM extendida por todo el territorio español. Y dentro de ella, contamos con el colectivo de REDEX de Referencia, formado por un grupo de cuatro consultoras socias del Club Excelencia en Gestión.

Estamos hablando de Comtec, Eficil, Intress y Qualitas. Todas ellas han querido analizar la situación actual para las organizaciones españolas y los aspectos que se deberían trabajar para mejorar la sostenibilidad y las perspectivas de futuro.

*“Las organizaciones deben analizar el actual contexto social para anticiparse a las nuevas tendencias”*

**LAURA CUELLO MARTÍNEZ Y  
ROBERTO ESCUDERO SALAMANCA**  
*Directores Ejecutivos en Eficil*



### *¿Qué demandan las organizaciones en esta coyuntura protagonizada por la COVID-19?*

La expansión del coronavirus en el mundo ha desencadenado el cierre de fronteras y como consecuencia importantes rupturas en las cadenas de distribución de bienes y servicios internacionales, quedando al descubierto la necesidad de incrementar la autosuficiencia por parte de cada uno de los países.

A nivel empresarial, desde la llegada de la COVID-19 a nuestras vidas, todas las organizaciones, independientemente del sector y del tamaño, luchan por paliar la crisis económica y social derivada de la fuerte crisis sanitaria, ya sea a través de iniciativas propias o mediante alianzas interempresariales.

A pesar de la situación excepcional que se está viviendo, hay sectores cuya actividad se ha disparado, como por ejemplo el sector sanitario, la industria farmacéutica o la industria alimentaria, por citar algunos. Otros sectores han visto repuntar su demanda, como ha sucedido en la distribución, el comercio electrónico o la tecnología. Pero también existen sectores económicos como el turismo, restauración, etc., que se enfrentan a pérdidas importantes que amenazan su propia solvencia.

Esta nueva concepción del mundo ha transformado las necesidades que tienen las organizaciones, la gestión dentro de su ecosistema y la relación con los grupos de interés. Son necesarios nuevos estilos de liderazgo, maneras ágiles de trabajar y, por supuesto, transformaciones en todo lo referente a la tecnología.

Por tanto, ante la actual coyuntura protagonizada por la COVID-19, las organizaciones deben –más que nunca– analizar su ecosistema y el actual contexto

social con el fin de anticiparse a las nuevas tendencias, así como a las nuevas necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Para ello han de contar con profesionales y procesos que les permitan dar una correcta respuesta y que sean capaces de impulsar una gestión eficaz que genere innovación, transformación y creación sostenible y equilibrada de riqueza tanto para las propias organizaciones como para todos sus grupos de interés.

### *Las organizaciones públicas y privadas son de naturaleza diferente, ¿qué peculiaridades destacaría de la gestión y procesos de una y otra tipología y cómo deberían hacer frente a esta nueva realidad?*

Dada la situación ocasionada por la COVID-19, si cabe con mayor impacto que en otras ocasiones, la administración pública y la prestación de servicios esenciales para la sociedad, gestionados tanto por organizaciones públicas como privadas, han demandado su protagonismo en la gestión de la situación en la que nos encontrábamos.

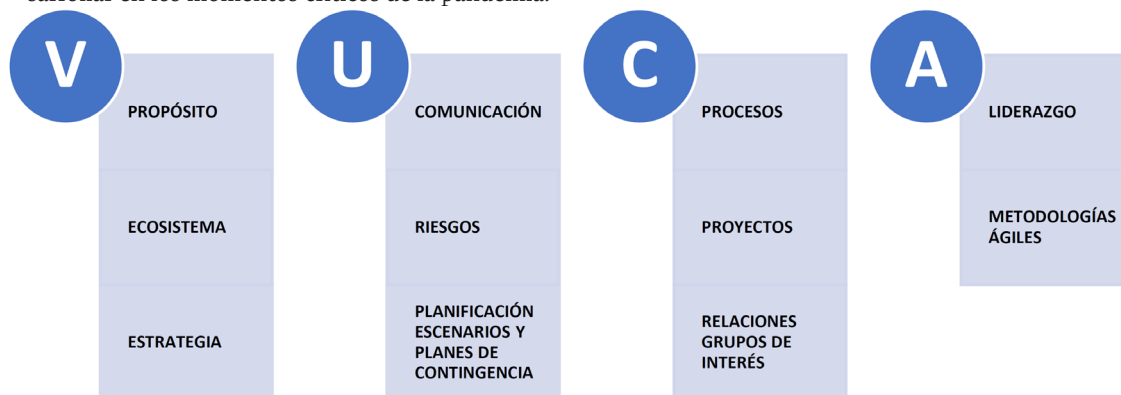
Desde el sector privado se ha evidenciado que, mediante una buena gestión de los asuntos públicos, estando en contacto con los responsables en la toma de decisiones y adaptando la situación de las organizaciones a los nuevos y cambiantes marcos regulatorios, las empresas, como factor clave en cualquier sociedad, han conseguido trabajar con las organizaciones públicas en beneficio de la sociedad. Esto es algo que debe subsistir a la nueva etapa que se abre tras el paso del momento más duro de la pandemia. De hecho, en esta nueva etapa de recuperación económica y social, este entendimiento será más importante si cabe.

En todo caso, tanto las organizaciones públicas como las privadas han de hacer frente a la nueva realidad gestionando sus organizaciones entre tres estándares o procesos que convivirán durante un tiempo:

- Aquellos que se correspondían con la situación de "normalidad".
- Los que muchas organizaciones han tenido que desarrollar en los momentos críticos de la pandemia.

- Los que las organizaciones están dando forma actualmente a medida que evoluciona la "nueva normalidad".

Y un requisito fundamental para ambos tipos de organizaciones va a ser la agilidad en pasar de unos estándares a otros o evolucionando a situaciones intermedias entre unos y otros, según las necesidades de cada momento.



### ¿Qué servicios relacionados con el Modelo EFQM ofrecen en EFICIL?

La pandemia ha evidenciado la volatilidad y relevancia del entorno VUCA, y la necesidad de una gestión ágil dentro de nuestro ecosistema en base a ese entorno:

Las organizaciones que se están adecuando mejor al nuevo entorno son las que ya empezaron antes de la crisis a cuestionarse cuál es su propósito, misión, vi-

sión y valores, cuáles son sus capacidades, sus fortalezas competitivas, sus factores clave de éxito y qué es lo que esperan de ellas sus principales grupos de interés. Estas serán capaces de dar una respuesta auténtica con acciones concretas que generen credibilidad, confianza y buena reputación.

El Modelo EFQM 2020 establece las claves para una gestión sobresaliente en este entorno, y EFICIL dispone de una cartera de servicios alineada con las necesidades de una organización sobresaliente: ●

## Cartera de Servicios EFQM 2020 EFICIL



*“Como decía Darwin, no sobrevive el más fuerte sino el que tiene mayor capacidad de adaptación”*

**PAU NEGRE**

*Socio y Director Ejecutivo de Comtec*



### *¿Qué tendencias en gestión marcarán la “vuelta al cole” de las empresas?*

Evidentemente, el vigente escenario dominado por la COVID-19 condicionará muchísimo la “vuelta al cole”. Estaremos todavía en un contexto dominado por los condicionantes derivados del riesgo de infección y transmisión, así como también por la incertidumbre que está generando. La dificultad de hacer cualquier tipo de previsión que no sea de alcance inmediato condicionará mucho la toma de decisiones.

Por lo tanto, el análisis de distintos escenarios y la gestión de riesgos serán aspectos relevantes para garantizar la continuidad del negocio. Sin duda, la protección de la salud de los grupos de interés también seguirá siendo fundamental. Además, la optimización de recursos y la gestión de la tesorería serán vitales para muchas organizaciones.

Creo que la gestión de la experiencia de los grupos de interés también será una necesidad emergente para poder adecuarse a la nueva realidad. Por último, el desarrollo de culturas de trabajo que promuevan una alta implicación y un liderazgo compartido, también serán elementos clave para abordar los desafíos del teletrabajo, la digitalización y la innovación en las propuestas de valor.

### *Comtec cuenta con más de 20 años de trayectoria en el mercado. Teniendo en cuenta esa experiencia, ¿qué necesidad es la que más se repite entre las empresas?*

Nuestros servicios se pueden segmentar en tres tipos: consultoría de estrategia o gerencial, consultoría de sistemas de gestión y consultoría de operaciones.

Algunas organizaciones necesitan un asesoramiento global de gestión, en forma de evaluación y diagnóstico o en forma de plan estratégico. Otras buscan poder certificar sistemas de gestión u obtener reconocimientos EFQM, para poner en valor su gestión y transmitir confianza a sus grupos de interés.

También hay organizaciones que quieren mejorar la operativa de sus procesos o sistemas de trabajo, para ganar en eficiencia o maximizar la experiencia de sus grupos de interés. Las necesidades varían en función de cada organización, pero generalmente buscan en nosotros un apoyo solvente que aporte conocimiento, experiencia y una visión externa.

Por otra parte, quieren que aportemos un liderazgo que permita el éxito de los proyectos. Muchas veces, las organizaciones que acuden a nosotros no saben exactamente qué es lo que necesitan, y parte importante de nuestra aportación de valor es asesorarles sobre el camino a seguir. Quizás podríamos resumirlo en que, mayoritariamente, buscan alguien de confianza para ayudarles a afrontar retos de gestión.

### *¿Qué beneficio destacaría del nuevo Modelo EFQM?*

El nuevo Modelo EFQM es una excelente herramienta de gestión. Ayuda a las organizaciones a abordar procesos de adaptación y transformación, con la finalidad de que puedan afrontar los retos de futuro con las máximas garantías de éxito. De hecho, está especialmente diseñado para ayudar a gestionar en entornos VUCA, por lo que atiende a necesidades de rabiosa actualidad.

Es la herramienta perfecta para afrontar escenarios de crisis e incertidumbre como los que nos está tocando vivir. Creo que es la receta perfecta para aquellas organizaciones que entienden que, como decía Darwin en su teoría de la evolución de las especies, no sobrevive el más fuerte, sino el que tiene mayor capacidad de adaptación. ●

“Una de las cuestiones que más nos interesa del modelo EFQM es su fundamentación ética”

**ALMUDENA SILVA**

Responsable de Organización de la Zona Centro  
en Intress



### ¿Qué estrategias ha seguido la compañía desde el inicio de la pandemia?

En un momento de crisis como el actual, generado por la COVID-19, el sistema de gestión de Intress, que en 2015 incorporó la Norma ISO 9001 a los procesos de soporte, ha contribuido a garantizar su buen hacer y dar respuesta rápida a una situación tan compleja.

Hemos mantenido la atención directa en los servicios que así lo han requerido, organizando el teletrabajo y la formación en muy pocos días, e incluso hemos resuelto con celeridad las demandas de algunas administraciones para acelerar el teletrabajo y proteger así a las personas usuarias y a los equipos profesionales. Además, Intress se ha autoabastecido de equipos de protección mostrando su autonomía, iniciativa y apuesta por la seguridad.

El modelo residencial que desarrollamos basado en la atención centrada en la persona, y en centros residenciales de tamaño medio, está enfocado a que las personas sigan sus procesos individuales tanto vivenciales como de recuperación, en los que se incluye la implicación y la satisfacción de las familias. Esto, junto con el diseño de planes de contingencia ya previstos en nuestros procesos, ha facilitado la incorporación de sistemas de protección rápidamente. Estos enfoques sin duda han contribuido a garantizar mejor la seguridad de las personas usuarias y de los trabajadores en los servicios de mayor riesgo como son los residenciales.

### ¿Cuál es la relación entre Intress y el Modelo EFQM?

Intress ha sido una entidad pionera en incorporar los sistemas de gestión de calidad, especialmente el Modelo EFQM, que se empezó a implantar a finales de los 90. Internamente, le ha servido de orientación para desarrollar su propia manera de gestionarse en la

búsqueda de la excelencia en la gestión y atención a las personas usuarias.

El camino recorrido y el compromiso realizado ha sido largo y continuo, nos ha llevado largo tiempo interiorizar e incluir de manera natural en el día a día los principios y acciones del Modelo, que hoy día forma parte de nuestro ADN institucional. La orientación estratégica, las encuestas de satisfacción, el desarrollo de los modelos de intervención, la definición de los procesos y su gestión, la medición a través de un conjunto de indicadores, la gestión del saber, el desarrollo de las personas, la sistematización de la mejora y así un largo etcétera de acciones que venimos haciendo impulsadas por el marco de la EFQM.

A nivel externo, los sistemas de gestión de calidad y especialmente el modelo EFQM nos han posicionado como referente, como una de las entidades líder del sector social en materia de calidad. Hemos recibido múltiples demandas de otras organizaciones a las que Intress ha servido de modelo y de ejemplo. De hecho, predicamos con el ejemplo, participando de los sistemas que apoyamos y difundimos.

Desde que nos presentamos al Reconocimiento externo 2012, hemos avanzado notablemente en nuestro desarrollo. Si bien nos queda camino por recorrer, los retos derivados de las evaluaciones son un aliciente para mejorar la organización y acelerar el avance, reconociendo el trabajo bien hecho y ofreciendo un horizonte hacia el que dirigimos.

### ¿Qué aportaciones ha traído la versión 2020 del Modelo EFQM?

La nueva versión del Modelo 2020 nos ofrece unos planteamientos muy interesantes, entre los que destacamos la idea de *propósito*, el análisis del *ecosistema*, el apoyo en la *transformación*, la mirada hacia el *futuro*, apostando por la combinación de la *flexibilidad* ante un futuro que se presenta incierto junto con la gestión del *funcionamiento cotidiano*.

No obstante, una de las cuestiones que más nos interesa del Modelo EFQM, además del conjunto de criterios inspiradores que ofrece para la gestión de las organizaciones a corto y largo plazo y la flexibilidad con que permite su implantación, es su fundamentación ética. Los valores que sustentan el Modelo y la incorporación de los ODS (2020), en nuestra consideración marcan una clara diferencia frente a otros modelos o normas.

En el campo de lo social orientarse por un conjunto de valores tanto sociales como de sostenibilidad es esencial, ya que las entidades del tercer sector buscan en su conjunto una sociedad más justa y solidaria. La incorporación de modelos de gestión que además

se fundamenten en la difusión de valores europeos y promuevan la incorporación de las entidades al apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aporta un plus, que desde Intress hemos considerado como elemento fundamental a difundir y señalar en aquellos foros en los que participamos y que, como ya hemos puesto de manifiesto, añade riqueza en la buena gestión de las organizaciones.

En definitiva, Intress, en su historia más reciente, ha demostrado ser una entidad fuerte y solvente con una buena capacidad de respuesta ante situaciones complejas a lo que indudablemente ha contribuido la incorporación a su cultura del modelo EFQM de Excelencia. ●

*“Llevar a cabo una transformación digital no debe reducirse únicamente a un incremento de la tecnología utilizada”*

**JOSÉ ANTONIO CALVO MAINAR**  
Director de Qualitas



*Qualitas como consultora de excelencia en gestión digital, ¿qué recomendaciones ofrecería a las empresas que se están transformando digitalmente en estos momentos?*

Para llevar a cabo una transformación digital que ayude a la sostenibilidad de la empresa y a que tenga la más alta probabilidad de éxito recomendamos no reducirlo únicamente a un incremento de la tecnología utilizada.

Las áreas en las que creemos que es conveniente llevar a cabo un proyecto de transformación, más allá de la utilización de herramientas tecnológicas para la mejor gestión de la información y los datos de cara a la toma de decisiones, deberían ser al menos:

- **Liderazgo:** Es muy difícil que se produzca una transformación real si no empieza por la forma de entender el Liderazgo, que debería pasar de ser jerárquico a ser participativo, distribuido, inspirador y generador de compromiso.
- **Cultura:** Los valores y normas de funcionamiento deberían adaptarse para generar una transformación real desde la aceptación del cambio y la promoción de la innovación y la creatividad.
- **Grupos de interés:** Un proyecto de transformación debería desarrollar los mecanismos para entender y reaccionar de forma ágil a los cambios de necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- **Propuesta de valor:** Procesos ágiles de vigilancia de la información clave que alimenten la revisión continua para la innovación en las propuestas de valor y los modelos de negocio asociados.

## ¿Qué lecciones ha aprendido durante la pandemia y le gustaría compartir con otras organizaciones?

Parafraseando a Javier Sirvent, para superar estos momentos de crisis han sido fundamentales las tres Ts: Tecnología, Talento y Talante.

- En el campo de la **Tecnología** ha sido clave la aceleración de procesos de automatización de gestión de la información y las comunicaciones. En particular el trabajo en mejorar los procesos de calidad de la información. Las organizaciones venían trabajando en las dos primeras “Vs” asociadas a la información y los datos: Velocidad y Volumen. En esta crisis se ha demostrado la necesidad de poner foco en las dos nuevas “Vs”: **Veracidad y Valor**. Como le gusta decir a nuestro amigo Nacho Torre: frente a la infoxicación, calidad de la información.
- El **Talento** ha emergido como factor fundamental para superar los momentos más difíciles de incertidumbre y caos vividos el **compromiso de las personas**. Ante la falta de adecuación de estrategias y procesos para adaptarnos a las necesidades particulares de estos momentos, ha sido la flexibilidad, resiliencia y esfuerzo de las personas la clave para mantener el pulso de las organizaciones y seguir atendiendo a los clientes y mercados.
- El **Talante** deriva hacia un tipo de Liderazgo y un tipo de Cultura, que han sido las bases que han alimentado ese compromiso que hemos citado anteriormente. Se ha visto que los principios, valores y normas de actuación **que refuerzan la confianza** como base de la gestión de las relaciones con las personas (empleados, clientes, sociedad en general), y que nos permitan generar una lealtad o fidelidad alrededor de un propósito compartido, han llevado a determinadas organizaciones a destacar sobre otras en la gestión de estos momentos de dificultad e incertidumbre máxima.

## ¿Qué valor diferencial subrayaría del nuevo Modelo EFQM?

El Modelo EFQM venía recomendándonos en sus casi treinta años de existencia la conveniencia de la sistematización de actividades y de análisis de resultados para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. El Modelo EFQM 2020, sin perder esa visión sistémica, pone énfasis en la **necesidad de que esos patrones sean ágiles y flexibles** para responder al entorno VUCA, y nos da respuestas de cómo lograrlo mediante:

- **Sistemas de información completos y rápidos** para estrategia y procesos que nos permitan disponer de las novedades que puedan surgir en el ecosistema.
- **Simplicidad y sencillez en estrategias y procesos**, que estén definidos como marcos flexibles y con información para reaccionar con agilidad.
- **Personas competentes y comprometidas.**
- **Cultura de transformación.**
- **Liderazgo** visionario, inspirador de compromiso, generador de cultura de transformación y gestor eficaz del cambio.

En estos momentos de crisis el citado entorno VUCA se ha convertido en **VUCCA**, introduciendo la “C” de Caos. Tal y como reflejábamos en las dos primeras respuestas, estos principios y fundamentos del Modelo EFQM, que le dan su gran valor diferencial, se han visto refrendados como mecanismos a poner en marcha para minimizar el impacto del **Caos-externo** sobre nuestra estrategia, modelo de gestión y modelo de negocio. Así como para evitar el **Caos-interno** en la toma de decisiones para reaccionar y adaptarnos frente a la incertidumbre y falta de confianza generada por los acontecimientos de nuestro entorno.

Como corolario, y parafraseando a Xavier Marcet, ese valor diferencial del Modelo EFQM podríamos resumirlo en que, en estos momentos convulsos, nos sirve de guía para desarrollar un **liderazgo** que nos guíe 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**. ●