

Año XXXI | N. 313 | Julio/Agosto | 2020



Calidad y seguridad en la industria química y textil

Las centrales de hormigón,
a examen

Desafíos y Soluciones en el Sector Textil:
Cadena de Suministro, “La Voz” del Producto, y Gestión Eficaz de Crisis

Otra interpretación de Calidad y seguridad en la industria química.
Desafía el status quo y haz las cosas cuando son necesarias

El sector químico español:
Resiliencia y reindustrialización como motor de la recuperación económica

*2020,
un Año
de Transición*

***hacia el Modelo
EFQM 2020***



SUSANA FÁBREGAS

Directora de Desarrollo de Servicios del Club Excelencia en Gestión

El 1 de enero de 2020 entraba en vigor el **Modelo EFQM 2020, una versión reinventada del marco de gestión** que promovemos desde el Club Excelencia en Gestión desde hace más de 25 años. Se trata de una herramienta integral que ayuda a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas a través de análisis estructurados de su funcionamiento y a reflexionar de forma estratégica sobre cómo pueden afrontar el futuro para asegurarse la sostenibilidad a largo plazo.

El valor añadido que aporta es esencial en el insólito entorno VUCA que nos ha tocado vivir con la COVID-19: ayuda a afrontar el cambio y la transformación, a impulsar

su rendimiento y a prepararse para el futuro. Algo que en estos momentos no se puede desdeñar.

Para facilitar a las organizaciones su adaptación al Modelo EFQM 2020, se decidió que el 2020 sería un año de convivencia entre ambas versiones, viéndose ampliado este periodo hasta el 31 de marzo de 2021 debido a la situación vivida los últimos meses. Y en un año excepcional como este, los interesados por el Modelo EFQM no han parado de aumentar, por lo que hemos incrementado la información, formación y asesoramiento que ofrecemos a las organizaciones.

Es el caso de Enagás, que ya lo ha probado en una evaluación que se ha llevado a cabo de forma virtual y que ha servido de experiencia piloto de evaluación con el Modelo EFQM 2020. En las próximas líneas, sus protagonistas comparten su experiencia y sus impresiones sobre el proceso y el nuevo modelo.

De sus palabras hemos extraído el valor que va a aportar el Modelo EFQM a aquellas organizaciones que se apoyen en él para llevar a cabo sus estrategias de gestión. Además, a través de esta experiencia hemos podido afinar y mejorar el proceso de evaluación *online*, muy eficaz en su opinión siempre que la preparación previa sea la adecuada, al igual que ocurre en una evaluación presencial.

Esperamos que ésta sea la primera de muchas evaluaciones realizadas con el Modelo EFQM 2020 hasta final de año, porque la mejor manera de conocer a fondo los entresijos del nuevo modelo es empezar a trabajar con él lo antes posible.

No hay nada que temer. Las organizaciones que ya han empezado a trabajar con esta nueva versión del Modelo EFQM se dan cuenta de que éste encaja mucho mejor en la realidad actual de las organizaciones. Enagás, en su afán de liderazgo, ha realizado la primera simulación de evaluación con el Modelo EFQM 2020 para conocerlo mejor y empezar a trabajar con él. Esta simulación es un servicio de transición que pretende facilitar el camino a las organizaciones y guiarlas en sus procesos de transformación.

El resultado ha sido más que positivo y a continuación nos lo cuentan sus protagonistas: José Miguel Tudela, director de Organización y Sostenibilidad de Enagás, que ha liderado el proceso internamente; y dos de los evaluadores asesores que han participado en la simulación: José Ramón García Aranda, que ha actuado de Gestor Líder, y Juan García del Valle, como Evaluador Asesor.

LA EXPERIENCIA DE ENAGÁS CON EL MODELO EFQM 2020

JOSÉ MIGUEL TUDELA
Director de Organización y Sostenibilidad de Enagás



Uno de los puntos que diferencia a la nueva versión del Modelo EFQM es la incorporación de la perspectiva del futuro, valorando la capacidad de adaptación y transformación de la compañía

Uno de los puntos que diferencia a la nueva versión del Modelo EFQM es la incorporación de la perspectiva del futuro, valorando la capacidad de adaptación y transformación de la compañía. De este modo, el nuevo modelo refleja la necesidad de una visión a largo plazo que complemente los resultados actuales. Además, el nuevo Modelo EFQM 2020 tiene una estructura más lógica en comparación con la versión anterior, lo que facilita su comprensión y comunicación.

Vemos que se adapta más a la realidad actual de las organizaciones. Incluye una perspectiva del entorno cambiante en el que nos encontramos que hace que el modelo sea más dinámico y adaptable, recogiendo así la necesidad que tienen las organizaciones actuales de transformarse y adaptarse al futuro. Además, incluye nuevos conceptos cuya relevancia está siendo más evidente en los últimos tiempos y que en el anterior modelo no tenían tanto peso, tales como propósito, ecosistema, futuro cultura, etc.

Esta simulación de evaluación que hemos realizado ha terminado con un informe con recomendaciones para facilitarnos la transición al nuevo modelo, lo que nos ha permitido identificar asuntos relevantes y áreas de mejora para seguir evolucionando de forma sostenible como organización.

Por otra parte, hemos aprovechado la oportunidad de hacer esta simulación de evaluación de forma virtual, evidenciando las ventajas que tiene trabajar online en este ámbito. Existen multitud de herramientas que posibilitan realizar una evaluación virtual del Modelo EFQM de una forma eficiente, concreta y productiva. Nosotros hemos utilizado TEAMS y ha funcionado realmente bien. El éxito reside en la preparación previa: una buena organización, planificación y preparación previa aseguran que la evaluación fluya de una manera más dinámica y ágil. El futuro de las evaluaciones EFQM probablemente pase por combinar ambos modelos: presencial y online.

En definitiva, el Modelo EFQM 2020 ayuda a las empresas a mejorar sus capacidades y a conocerse mejor a sí mismas. Además, te permite reflexionar y trabajar en profundidad sobre conceptos clave, como son el propósito, el ecosistema o la transformación. También realizar un análisis más profundo de tus grupos de interés, y poner foco en el futuro a través de análisis predictivos que ayudarán a la gestión del cambio de un modo ágil. ●

En definitiva, el Modelo EFQM 2020 ayuda a las empresas a mejorar sus capacidades y a conocerse mejor a sí mismas. Además, te permite reflexionar y trabajar en profundidad sobre conceptos clave, como son el propósito, el ecosistema o la transformación

JOSÉ RAMÓN GARCÍA ARANDA
*Gestor Líder EFQM en la simulación
de evaluación de Enagás.*



La experiencia como Gestor Líder, coordinando esta evaluación piloto en un contexto virtual, ha sido especialmente satisfactoria tanto para la organización como para el propio equipo, alcanzando todos los objetivos planteados inicialmente, manteniendo una comunicación muy fluida entre todos durante todo el proceso y realizando un intenso ejercicio de planificación y previsión para minimizar riesgos, tanto técnicos como metodológicos y relacionales. Si bien es importante que el contexto presencial se siga manteniendo en algún momento del proceso, las herramientas que tenemos hoy en día a nuestro alcance posibilitan nuevas formas de evaluar, permitiéndonos ganar eficiencia.

De todos los aspectos que un buen evaluador ha de cuidar, el contexto online nos empuja, de forma adicional, a asegurar más aún una excelente planificación y preparación previa que permita desarrollar las reuniones con un foco muy claro en aquellos temas clave que se deseen abordar y un control absoluto de los tiempos. Otro aspecto clave es el talante de los evaluadores, que ha de ser capaz de transmitir en todo momento cercanía, confianza y comodidad, algo que en un entorno virtual es más complejo conseguir.

De esta experiencia con el Modelo EFQM 2020 podemos destacar que ha tenido mucho peso que la organización haya podido compartir con el equipo evaluador reflexiones de carácter estratégico sobre cómo se puede seguir evolucionando en un contexto diferente, más exigente y complejo, donde muchos elementos de gestión que considerábamos suficientes ahora ya no lo son. Además, las reflexiones colectivas sobre cómo afrontar la transición al Modelo EFQM 2020 proporcionan una nueva perspectiva sobre conceptos de gestión que van a ser claves para el futuro de cualquier organización sobresaliente.

El Modelo EFQM 2020 refleja una evolución natural ante las tendencias que todos hemos estado observando desde hace ya algunos años. La velocidad del cambio hace que la agilidad a la hora de tomar decisiones de forma anticipada y transformarse sea algo crítico. Contempla tanto ese aspecto de adaptación rápida a los cambios como una visión mucho más profunda e inspiradora sobre lo que la organización puede aportar (propósito) en pro del beneficio colectivo del ecosistema en el que se mueve la organización.

Propósito, ecosistema, prospectiva, agilidad y transformación. Esos cinco elementos son, para mí, las principales aportaciones del Modelo EFQM respecto a anteriores versiones.●

... el contexto online nos empuja, de forma adicional, a asegurar más aún una excelente planificación y preparación previa que permita desarrollar las reuniones con un foco muy claro en aquellos temas clave que se deseen abordar y un control absoluto de los tiempos

JUAN GARCÍA DEL VALLE
*Evaluador Asesor en la simulación
de evaluación de Enagás*



En esta experiencia totalmente virtual con el Modelo EFQM 2020 se ha logrado cumplir con los objetivos que se persiguen al realizar un proceso de evaluación. Todos los grupos de interés que participamos en las evaluaciones EFQM tenemos que transformarnos y adecuarnos, para ofrecer distintas posibilidades en llevar a cabo los proyectos y las actividades asociadas, y un proceso de evaluación no deja de ser un proyecto más. Si tuviera que dar consejos a otros compañeros que se enfrenten por primera vez a una evaluación online, daría los mismos que para una evaluación presencial: tratar de dar el máximo valor añadido a la organización evaluada; hacer una buena preparación; ser eficaces y eficientes en su trabajo; aprender los unos de los otros; y pasarlo bien. Quizás añadiría tener una especial sensibilidad a la hora de realizar las entrevistas de evaluación con los interlocutores de la organización, para que podamos sentirnos todos lo más cercanos posible. En el ejercicio de una simulación como la de Enagás, el principal valor es la posibilidad de conocer cuáles son los principales retos y las recomendaciones que el equipo evaluador asesor considera interesantes, en base al Modelo EFQM 2020, para que la organización tenga la capacidad de ver las diferencias entre ambos Modelos y, que el nuevo Modelo EFQM le permita transformarse y avanzar en la consecución de una gestión y unos resultados sobresalientes y sostenibles en el tiempo. Esta nueva versión del Modelo EFQM se ha construido tras un esfuerzo importante de entrevistas y análisis con la participación de diferentes colectivos (CEOs, expertos en gestión, evaluadores...), por lo que recoge las necesidades y las buenas prácticas que las organizaciones pueden poner en práctica hoy en día para enfrentarse a un entorno en continua transformación y de máxima exigencia. Por otra parte, con la versión 2020 se ha simplificado más el entendimiento del propio Modelo, porque se ha puesto un foco especial en utilizar una estructura y un lenguaje que sean muy comprensibles, lo que lo hace más accesible para las pymes. La ventaja para ellas es simple, pero muy potente: el Modelo EFQM es una herramienta de reflexión y de guía, que te ayuda para que tu gestión evolucione y mejore y, en consecuencia, esté preparada para dar respuesta a un entorno cada vez más imprevisible y exigente. ●

Esta nueva versión del Modelo EFQM se ha construido tras un esfuerzo importante de entrevistas y análisis con la participación de diferentes colectivos (CEOs, expertos en gestión, evaluadores...), por lo que recoge las necesidades y las buenas prácticas que las organizaciones pueden poner en práctica hoy en día para enfrentarse a un entorno en continua transformación y de máxima exigencia

EN PORTADA



El Club Excelencia en Gestión lanza su Nueva Plataforma Web evolutiva y viva

El **Club Excelencia en Gestión**, asociación empresarial sin ánimo de lucro que ayuda a compartir conocimiento sobre gestión excelente, innovadora y sostenible y que reconoce el nivel de las organizaciones a través de premios a las Buenas Prácticas y del Sello EFQM, ha estrenado su nueva plataforma web, un proyecto evolutivo y vivo dentro de su estrategia de transformación en el que sus responsables llevan más de un año trabajando para ofrecer los mejores recursos para el desarrollo de la gestión en las organizaciones.

“Hemos incorporado el espacio de conocimiento AGORA CEG, a esta nueva plataforma para que el conocimiento generado gracias al trabajo colaborativo de la comunidad sea mucho más accesible. Queremos animar a que los profesionales interesados en la gestión se registren en este espacio para acceder a todo el conocimiento generado por nuestra comunidad, inscribirse a las distintas actividades que organizamos, acceder al directorio completo de socios y conocer todas las novedades que van surgiendo en el ecosistema del Club.”, explica Ignacio Babé, secretario general y CEO del Club Excelencia en Gestión.

Entre los contenidos a los que se puede acceder desde la plataforma hay más de 3.000 documentos, ponencias, memorias y buenas prácticas que ya están sirviendo para inspirar a multitud de organizaciones en sus procesos de transformación. En este sentido, ha sido diseñada para funcionar de forma dinámica, enfocada a la interacción con el usuario.

Éste, en función del colectivo al que pertenezca y a sus preferencias, tendrá la opción personalizar los contenidos, en un espacio más sencillo y de fácil manejo y con una respuesta más rápida y ágil. En esos contenidos se incluye un blog en el que van a tener cabida las opiniones de aquellos profesionales con experiencia en la gestión, la digitalización, la excelencia y la evaluación, además de otras comunicaciones del Club.

“Con esta nueva propuesta queremos facilitar el acceso a nuestro banco de conocimiento y a los encuentros formativos virtuales y presenciales que realizamos de forma habitual. Pero también potenciar el trabajo colaborativo para lograr una transformación real, efectiva y transversal de nuestras organizaciones, porque estamos convencidos de que esa labor conjunta va a ayudarnos a superar crisis como la que estamos viviendo en estos momentos”, asegura Babé. ●