



INTEGRANDO EXCELENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Documento



Contenido



Contenido

1	Introducción	4
2	Las Claves del Modelo EFQM de Excelencia	7
3	Las Claves de los Referentes de Sostenibilidad	10
3.1	Los 10 Principios – 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	11
3.2	La Norma SGE 21	16
3.3	Global Reporting Initiative (GRI)	18
4	El modelo de organización excelente y sostenible	20
4.1	Relación entre Excelencia y Sostenibilidad	21
4.2	Excelencia y Sostenibilidad en la Reflexión Estratégica	25
4.3	De la Estrategia a los Procesos	27
4.4	Herramientas de Mejora	28
4.5	Cuadro de Mando Integral	30
5	La Sostenibilidad desde óptica EFQM	31
6	La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21	41
7	Decálogo: ¿Cómo empiezo?	50
8	Anexos	52
8.1	Anexo 1. Los 17 ODS en España	52
8.2	Anexo 2. La Senda de la Biodiversidad	55
8.3	Anexo 3. Club Excelencia en Gestión	56
8.4	Anexo 4. Listado de documentos de referencia	57

Contenido



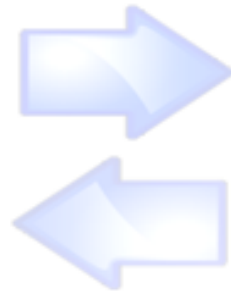
Inicios

1 Introducción

¿Cuáles han sido las motivaciones para la elaboración de esta Guía práctica?

Una breve exposición de los inicios del Grupo de Trabajo, los objetivos y el proceso de elaboración desarrollado entre 2017 y 2018.

Integrar - Sinergias



Equipo

Equipo de Trabajo

La Guía práctica ha sido elaborada por un equipo de trabajo en el que han colaborado las siguientes personas:

Ana Herrero

Directora de Proyectos y Servicios –
FORÉTICA

Andrea Meléndez

Excelencia en la gestión - CALIDAD
PASCUAL

Beatriz Serna

Departamento Responsabilidad Corporativa
y Calidad - REE

Eva Rodicio

Jefa Departamento Responsabilidad
Corporativa y Calidad - REE

Fernando Riaño

Director de RSC, Comunicación y
Relaciones Institucionales - ILUNION

Francisco Hevia

Presidente – DIRSE
Coordinador del grupo de trabajo

Francisco Javier Dueñas

Director de RSC y Calidad Global -
CAJAMAR

Germán Granda

Director General –
FORÉTICA

Ignacio Babé

Secretario General - CLUB EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Jesús Arnau

Gerente de Mejora y Desarrollo Empresarial
– IAF

Joan Ramon Dalmau

Socio Director – ADDERE Consulting

José Miguel Tudela

Director de Organización y RSC –
ENAGÁS

Joseba Arano

Director Gestión Ética, Responsable y
Excelente - CALIDAD PASCUAL

Juan Ferrándiz

Viceconsejería de Humanización de la
Asistencia Sanitaria. Subdirección General
de Calidad Asistencial. COMUNIDAD DE
MADRID

Manuela Piqueras

Directora General de Planificación, Calidad y
Organización – AYTO. ALCOBENDAS

Mª Emilia Gil

Adjunta a Dirección General - MÚTUA
TERRASSA

Miquel Romero

Director Socios y Conocimiento - CLUB
EXCELENCIA EN GESTIÓN

Montse Moliner

Director de Comunicación –
MANPOWERGROUP

Nayra Montesinos

Responsable Eventos - CLUB EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Susana Fábregas

Directora Desarrollo de Servicios - CLUB
EXCELENCIA EN GESTIÓN



Primeros
pasos



7 Decálogo: ¿Cómo empiezo?

La madurez de las organizaciones respecto la Sostenibilidad es, en estos momentos, muy heterogénea. Para aquellas organizaciones que están iniciando su andadura, hemos preparado un breve decálogo que responde a la pregunta ¿Cómo empiezo?

Esta guía tiene precisamente como objetivo ayudar a las organizaciones en algunos de los puntos del decálogo que presentamos a continuación.

Decálogo

Cómo empezar...

DECÁLOGO DE LA ORGANIZACIÓN EXCELENTE Y SOSTENIBLE

1 Qué

La organización debe tener claro los conceptos de excelencia, sostenibilidad y responsabilidad social, los elementos que los componen y el perímetro de actuación.

2 Por qué

La organización debe asegurarse las razones por las que quiere desarrollar estas iniciativas y cómo encajan en su estrategia para que no sean iniciativas puntuales.

3 Quién

Este es un proyecto de todas las personas de la organización, pero debe crearse un equipo asesor transversal: personas con iniciativa y credibilidad interna. ¡Sin jefes e implicando a los líderes!

4 Compartir

Es fundamental colaborar con todos los grupos de interés y compartir siempre la iniciativa en todos los ámbitos de la organización.

5 Cómo

La predisposición top-down y bottom-up con el compromiso de los líderes.

6 Conocer

Siempre es positivo conocer iniciativas existentes en nuestra propia organización o en otras (benchmarking), que nos sirvan para aprender e impulsar su despliegue.

7 Seleccionar y Priorizar

Tenemos que seleccionar el sistema, norma o modelo referencial que utilizaremos y priorizar las iniciativas.

8 Empujar y Construir

Apoyarse en la creatividad y la innovación e impulsar las nuevas iniciativas.

9 Evaluar y Reajustar

Reporting, evaluación y mejora continua, con transparencia para ir potenciando lo que funciona e ir ajustando lo que no funciona.

10 Comunicar

Plan de comunicación interno y externo continuado: ¡Construir estrategia de marca!

“No se puede alcanzar el éxito empresarial sin crear un entorno sostenible que emane de una gestión ética, responsable y excelente de la actividad.”



2 Las Claves del Modelo EFQM de Excelencia

¿Cuáles son los fundamentos del Modelo EFQM de Excelencia?

Las claves de la necesidad de un modelo, sus componentes, su lógica, utilización en el mundo y beneficios.



3 Las Claves de los Referentes de Sostenibilidad

¿Qué Referentes de Sostenibilidad tenemos disponibles las organizaciones?

¿Cuáles son sus fundamentos? ¿Cómo apoyan la excelencia en gestión?

La necesidad de unos referentes, sus componentes, su lógica, utilización en el mundo y beneficios.



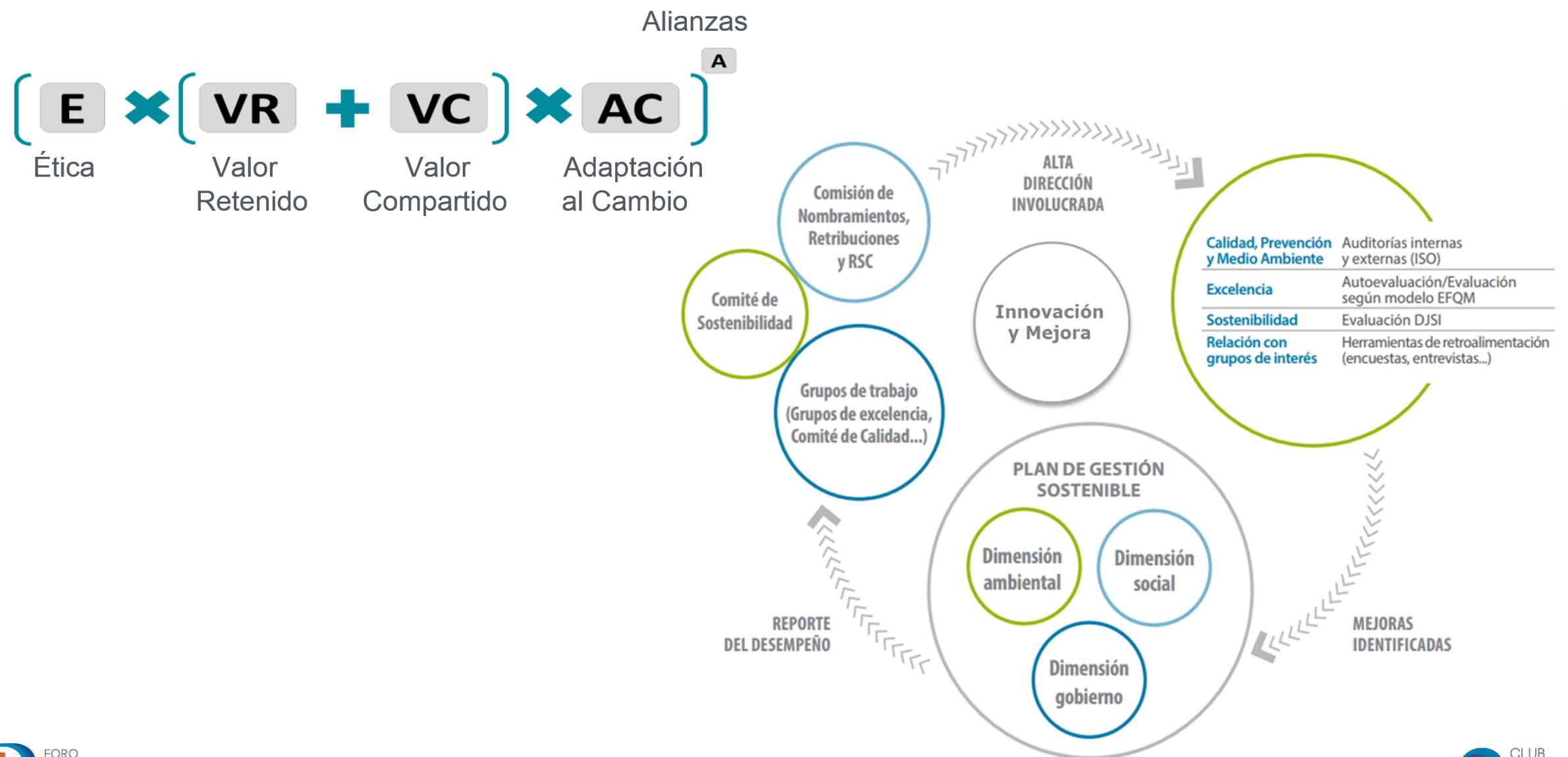
Enfoque

4 El modelo de organización excelente y sostenible

Integrando Excelencia y Sostenibilidad

¿Podemos entender una organización excelente sin ser sostenible, o sostenible sin ser excelente?

Excelencia y Sostenibilidad





Encaje

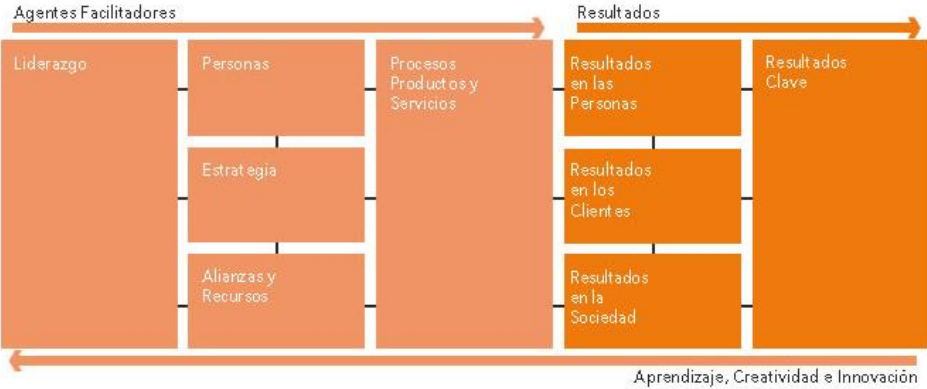
5 La Sostenibilidad desde óptica EFQM

¿Cómo avanzar desde la Excelencia en Gestión hacia la Sostenibilidad?

A través de la Tabla “Modelo EFQM de Excelencia vs Norma SGE 21”, cada uno de los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia encuentra su correspondencia en las áreas y requisitos de la Norma SGE 21.

Ello conforma un sistema de apoyo a la gestión de la sostenibilidad, desde el conocimiento y la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia.

Ejemplo



Encaje

5 La Sostenibilidad desde óptica EFQM



Ejemplo

Personas

Las organizaciones excelentes y sostenibles valoran a las personas que las integran y **crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes**. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

MODELO EFQM	SGE 21
3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.2.5. Diseño y estructura de la organización 6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa
3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	6.1.4. Responsable de gestión ética/ responsabilidad social 6.2.5. Diseño y estructura de la organización 6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo 6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad 6.3.2. Calidad y excelencia
3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.	6.1.2. Código de conducta 6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad 6.3.1. Innovación responsable 6.5.2. Inversión en la comunidad
3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	6.1.2. Código de conducta 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.2.6. Seguimiento del clima laboral

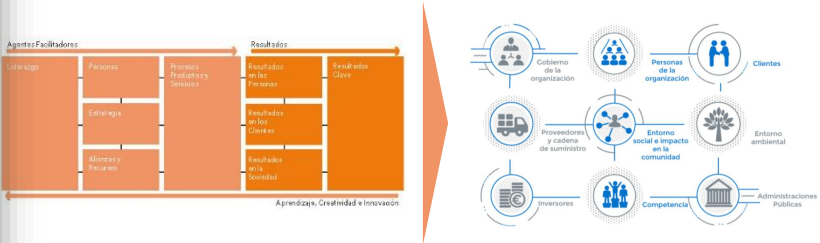
Otros aspectos a tener en cuenta:

Para desarrollar adecuadamente este aspecto hay que tener en cuenta los procesos de escucha a los empleados actuales y futuros a la hora de definir los planes de gestión de personas en la organización.



Encaje

5 La Sostenibilidad desde óptica EFQM



Contenido



Encaje

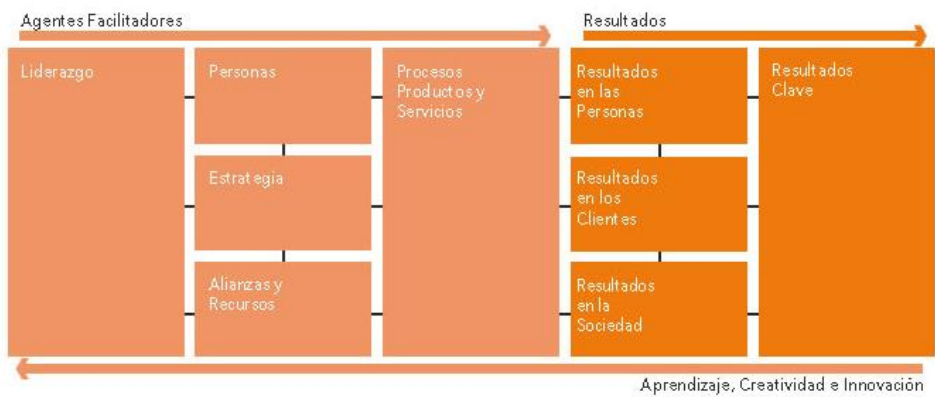
6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21

¿Cómo avanzar desde la Sostenibilidad hacia la Excelencia en Gestión?

A través de la Tabla “Norma SGE 21 vs Modelo EFQM de Excelencia”, cada una de las diferentes áreas y requisitos de la Norma SGE 21 encuentra su correspondencia en los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Ello conforma un sistema de apoyo a la Excelencia en Gestión, desde el conocimiento y la aplicación de la Norma SGE 21.

Ejemplo



Encaje



6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21

Ejemplo

Gobierno de la organización

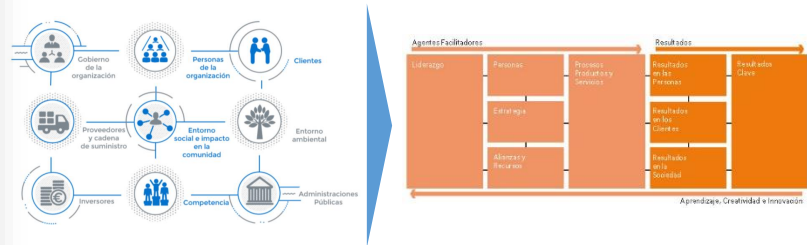
Las organizaciones excelentes y sostenibles han de considerar un enfoque de gestión responsable y excelente impulsado desde el propio gobierno corporativo, órgano en el que recaerá la responsabilidad de impulsar y velar por el cumplimiento de los requisitos de este apartado, asumiendo en primera persona un **liderazgo responsable, un compromiso con la transparencia y ética empresarial y el diálogo con los grupos de interés**.

SGE 21	MODELO EFQM
6.1.1. Política de responsabilidad social.	1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan
6.1.2. Código de conducta.	1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan 2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan 3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad 3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización
6.1.3. Comité de responsabilidad social.	1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento 2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan 4b Gestión de los recursos económicos y financieros



Encaje

6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21



Contenido



Especialmente en un documento con voluntad de que sea abierto, revisado y mejorado a lo largo del tiempo, el equipo de trabajo ha creído interesante abrirlo a algunos escritos que pueden aportar información adicional a los capítulos básicos.



Guía Práctica sobre
**Excelencia en Gestión
y Sostenibilidad**

◀ Descárgate la guía completa

