



# 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



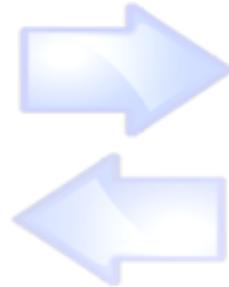
Inicios

## 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

**M<sup>a</sup> 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

# 7



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.*



Sostenibilidad

## 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.*

# Contenido



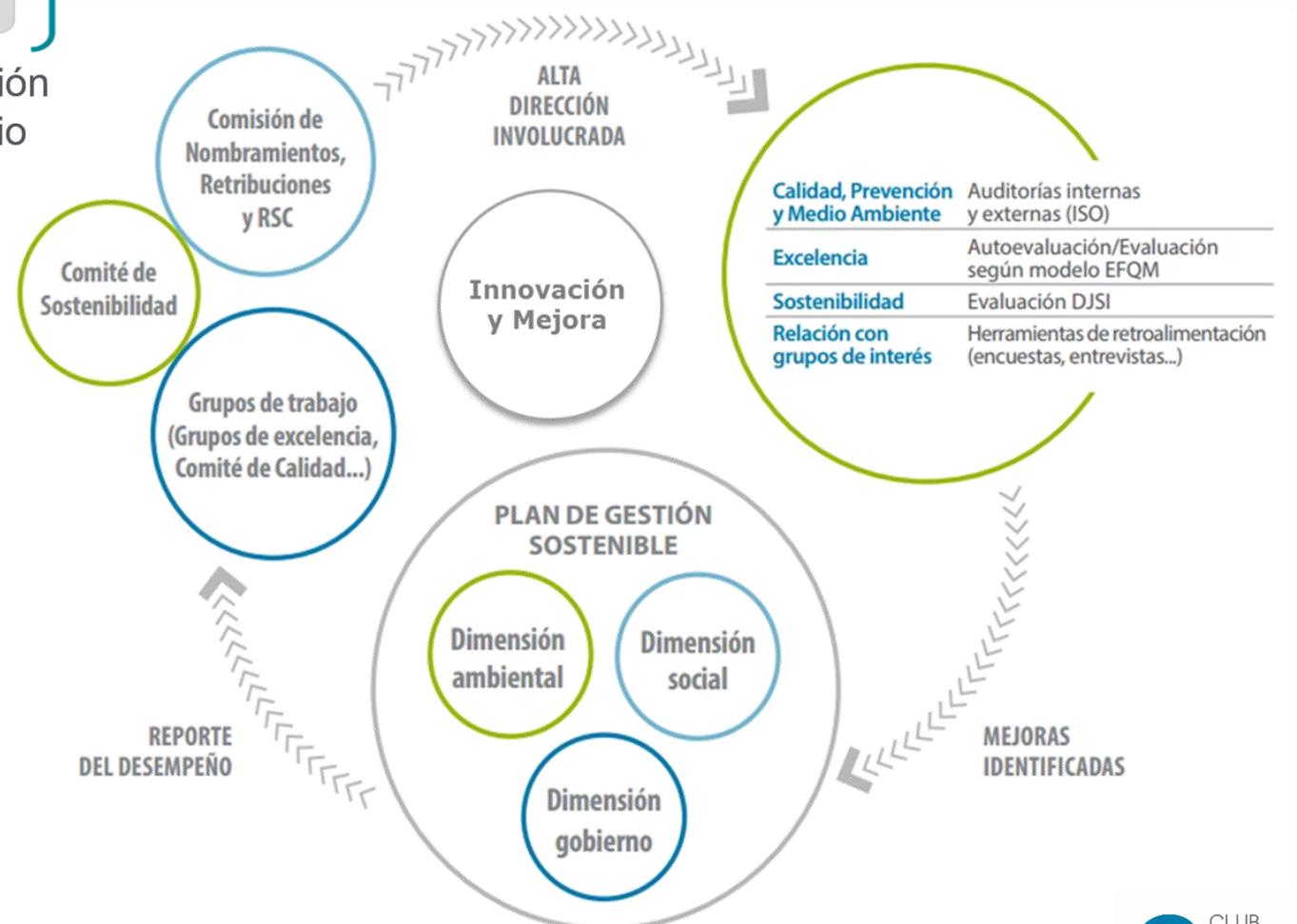
Enfoque

## 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

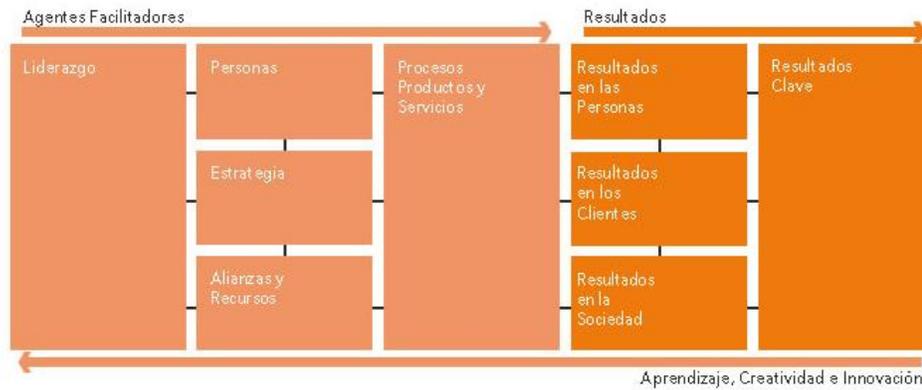
## 5 La Sostenibilidad desde óptica EFQM

*¿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
<p><b>3a</b> Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1.6. Plan de responsabilidad social</li> <li>6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés</li> <li>6.2.5. Diseño y estructura de la organización</li> <li>6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa</li> </ul>
<p><b>3b</b> Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1.4. Responsable de gestión ética/ responsabilidad social</li> <li>6.2.5. Diseño y estructura de la organización</li> <li>6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo</li> <li>6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad</li> <li>6.3.2. Calidad y excelencia</li> </ul>
<p><b>3c</b> Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1.2. Código de conducta</li> <li>6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad</li> <li>6.3.1. Innovación responsable</li> <li>6.5.2. Inversión en la comunidad</li> </ul>
<p><b>3d</b> Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1.2. Código de conducta</li> <li>6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés</li> <li>6.2.6. Seguimiento del clima laboral</li> </ul>

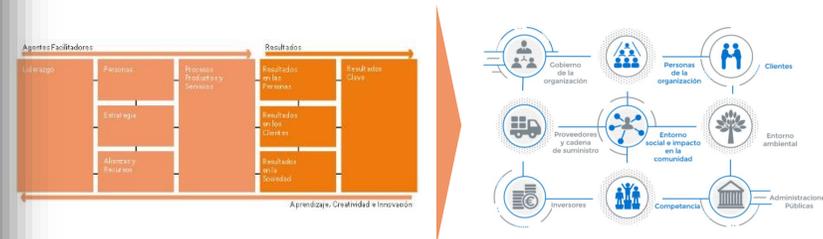
### Otros aspectos a tener en cuenta:

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



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.*

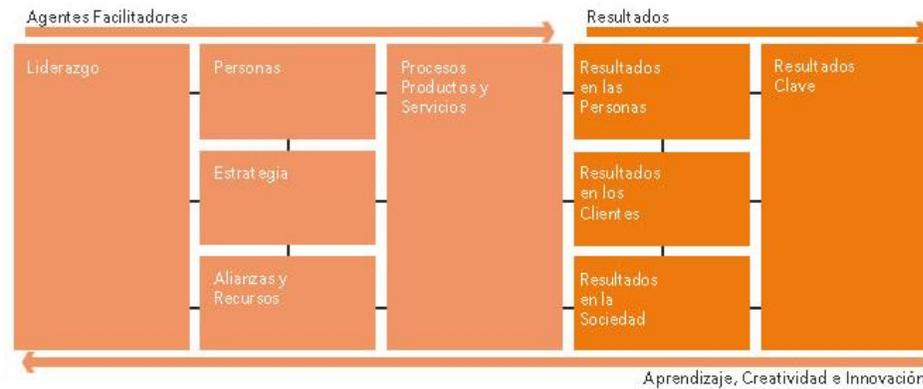
*Ello conforma un sistema de apoyo a la Excelencia en Gestión, desde el conocimiento y la aplicación de la Norma SGE 21.*

# Ejemplo



Encaje

## 6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21



# Ejemplo

## Gobierno de la organización

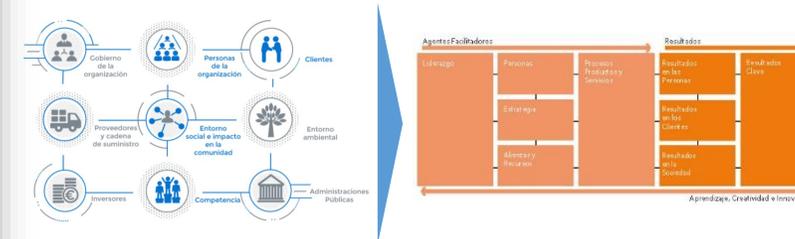
Las organizaciones excelentes y sostenibles han de considerar un enfoque de gestión responsable y excelente impulsado desde el propio gobierno corporativo, órgano en el que recaerá la responsabilidad de impulsar y velar por el cumplimiento de los requisitos de este apartado, asumiendo en primera persona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

SGE 21	MODELO EFQM
<p><b>6.1.1. Política de responsabilidad social.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia</li> <li>1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento</li> <li>2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan</li> </ul>
<p><b>6.1.2. Código de conducta.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia</li> <li>1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización</li> <li>2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan</li> <li>2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan</li> <li>3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad</li> <li>3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización</li> </ul>
<p><b>6.1.3. Comité de responsabilidad social.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento</li> <li>2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan</li> <li>4b Gestión de los recursos económicos y financieros</li> </ul>



Encaje

## 6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21



# Contenido



Información  
Adicional

## 8 Anexos

*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

