



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

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

SOMOS una asociación empresarial, fundada en España en 1991, cuya **MISIÓN** es facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados. El Club Excelencia en Gestión es el único representante oficial en España de la EFQM desde 1994 y se encuentra integrado por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

NUESTRA VISIÓN es conseguir que nuestros socios se conviertan en referentes por su gestión excelente

NUESTROS VALORES:

- Nos apasiona la Excelencia en gestión
- Damos valor a lo que se hace bien
- Somos referentes y marcamos tendencia
- Formamos una familia diversa
- Acompañamos a los que quieren gestionarse mejor
- Compartimos conocimientos, experiencias y emociones

Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons



Contenido

Este documento analiza dos objetivos fundamentales de las organizaciones: la Excelencia en gestión y la Sostenibilidad, facilitando a los responsables de estas áreas su gestión e integración.

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.....	56
8.3	Anexo 3. Club Excelencia en Gestión	57
8.4	Anexo 4. Listado de documentos de referencia.....	58



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.

A inicios de 2017 el **Club Excelencia en Gestión** realizó un intenso trabajo junto con los socios para definir su Plan Estratégico 2017-2020. Uno de los aspectos que más interés despertó entre los directivos que participaron fue la **Responsabilidad Corporativa** y su relación con la **Excelencia en la Gestión** de las organizaciones.

La idea esencial que transmitían era que **“No se puede alcanzar el éxito empresarial sin crear un entorno sostenible que emane de una gestión ética, responsable y excelente de la actividad”**, y ello enlaza perfectamente con los Valores de la Excelencia. Esto dibuja una nueva dimensión de la responsabilidad corporativa, donde empresas, instituciones educativas, sector público y asociaciones están llamados a ser protagonistas del cambio y responsables de crear este futuro sostenible.

Para profundizar en esta temática, se creó un grupo de expertos con la mirada

puesta en qué líneas de actuación se podían poner en marcha desde el Club Excelencia en Gestión, al objeto de aportar el máximo valor a los socios y a la sociedad en torno la Sostenibilidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Excelencia en la Gestión de las organizaciones.

El escenario al que nos enfrentamos actualmente es de cambio permanente, y las organizaciones, de cualquier sector, de cualquier dimensión y con niveles de madurez muy diversos, muestran un interés creciente por la Responsabilidad Corporativa. Por otra parte, cada vez más, aparecen de forma clara elementos comunes y fuertes vínculos entre Sostenibilidad y Excelencia en Gestión.

Tras un trabajo inicial de revisión de documentación y reflexión, quedó de manifiesto la necesidad de disponer de un documento que ayudara a las organizaciones a la gestión de la Responsabilidad Corporativa, dentro del

marco del Modelo EFQM de Excelencia. Y en ello se centraron los esfuerzos de los miembros en diferentes sesiones y trabajos preparatorios.

Esta “**herramienta-guía**” que tenemos en nuestras manos nace con la voluntad de ayudar a los profesionales que trabajan a la par en los ámbitos de la **Excelencia** y la **Sostenibilidad**.

El documento vincula el **Modelo EFQM**, como el modelo más consolidado de Excelencia en gestión, y distintos modelos de gestión de Responsabilidad Corporativa, de forma sencilla, entendible, voluntaria y no normativa, teniendo en cuenta que habrá diferentes niveles de madurez y sectores de actividad con necesidades diversas. No se pretende adaptar los lenguajes de los diferentes modelos, se opta por afrontarlo desde las respectivas ópticas, en un marco general de sostenibilidad, para facilitar una doble lectura, sea cual sea el punto de partida.

En esta primera versión de la Guía, hemos seleccionado la **Norma SGE 21**, aunque para facilitar el uso del documento se han incorporado capítulos de introducción a cada uno de los sistemas.

También hemos intentado ir un paso más allá y poner en valor aquellos aspectos que el equipo de trabajo ha

entendido que se deberían tener en cuenta en las futuras actualizaciones de los sistemas y normas para avanzar en ellas.

Por último, hemos abierto dos líneas de trabajo, para una segunda fase. Una destinada a que los foros sectoriales del Club Excelencia y otras organizaciones que han participado en esta guía puedan adaptarla y enriquecerla con sus ópticas sectoriales. Y una segunda línea de trabajo para hacer un análisis comparativo sobre los indicadores claves que los estándares de rendición de cuentas que se utilizan en España, como el **Global Reporting Initiative GRI** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, los **ODS**, y así facilitar el ciclo de gestión de enfoque, sistemas, planes, objetivos y seguimiento de los mismos.

Esperamos que esta Guía práctica sea de ayuda a todos los que creen que la gestión excelente y la sostenibilidad son disciplinas hermanas y que ambas enriquecen a la actividad de las organizaciones.

Francisco Hevia

Presidente DIRSE y coordinador de la Guía práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad

Ignacio Babé

Secretario General/ CEO Club Excelencia en Gestión



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^a Emilia Gil

Adjunta a Dirección General - MÚTUA
TERRASSA

Miquel Romero

Director Vida Asociativa 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



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.

El **Modelo EFQM de Excelencia** nace en 1992 bajo el liderazgo e impulso de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y de la mano de un equipo de expertos de la industria y la academia. Es un marco holístico aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Actualmente utilizan este marco de gestión global más de 50.000 organizaciones en todo el mundo.

Desde 1994, EFQM cuenta en España con el **Club Excelencia en Gestión**, como su único representante oficial, para promover y facilitar la difusión y aplicación del Modelo EFQM.

A lo largo de estos más de 20 años se ha actualizado al objeto de mantener su objetivo inicial: **ayudar a las organizaciones a impulsar su mejora**, acompañándolas para alcanzar y mantener niveles excepcionales de rendimientos que satisfagan o superen las expectativas de todos sus grupos de interés.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos, expresados por primera vez en el

Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1953) y la Carta Social Europea (revisada el 1996). También se refiere explícita o implícitamente a los diez principios del Pacto Mundial de la ONU (2000).

Ofrece una herramienta **integral, práctica y no prescriptiva**, que ayuda a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a **mejorar su gestión**.

El fundamento de la filosofía EFQM es que **lo que no se mide, no se puede mejorar**. Para mejorar la competitividad de una organización, es necesario saber dónde está y, a partir de ahí, identificar los cambios y las acciones necesarias para avanzar en el camino hacia la excelencia en la gestión.

Con esta filosofía de medición, las organizaciones logran identificar un conjunto de **puntos fuertes**, para poder potenciarlos, y **áreas de mejora**, representando nuevas oportunidades, pudiendo definir objetivos, prioridades y tomar decisiones fundamentadas.

ESTRUCTURA Y ENFOQUE

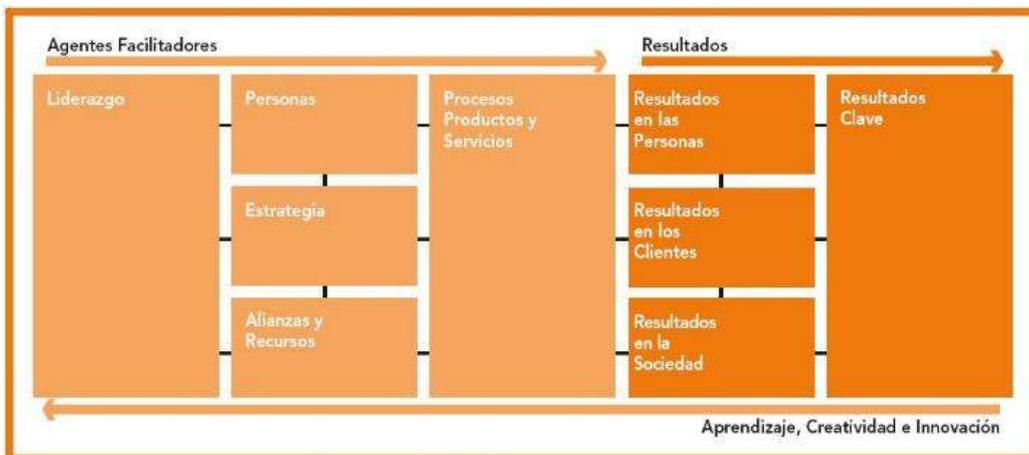
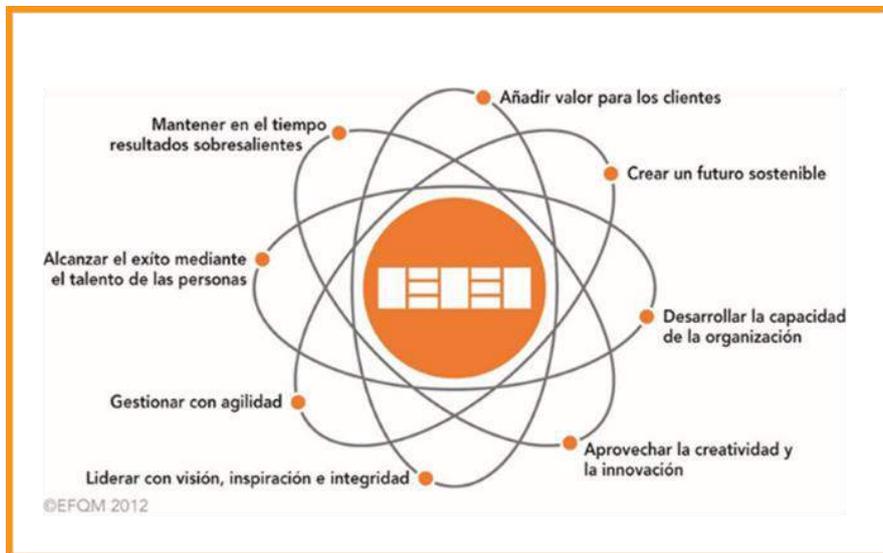
El Modelo EFQM de Excelencia está integrado por **tres componentes**:

Los **Valores de la Excelencia** que describen los cimientos esenciales para alcanzar una excelencia sostenida en el tiempo.

Dentro de este conjunto de Valores, existe un valor principal que relaciona el modelo de excelencia EFQM con el ámbito de sostenibilidad y es el valor asociado a *“Crear un futuro sostenible”*.

El **Modelo EFQM** que permite comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace (gestión) y lo que consigue (resultados).

Y el **Esquema REDER** que proporciona una herramienta de medición para analizar el rendimiento y medir la madurez de la gestión de una organización.



ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Modelo EFQM es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y de todos los sectores. Aunque para el ámbito de la Sanidad y el de la Educación, se han elaborado interpretaciones específicas del Modelo.

Las organizaciones pueden optar por hacer una Autoevaluación o por ir un paso más allá y realizar una Evaluación externa para obtener un Sello de Excelencia EFQM en el nivel que corresponda. El Sello EFQM consta de 4 niveles, según el nivel de madurez de la gestión de la organización:



- Fortalece la **imagen** de la organización.
- El proceso de evaluación te permite conocer el estado de la gestión de la organización y **aprovechar las oportunidades de mejora**.
- Aumenta la satisfacción de los empleados que sienten un mayor **orgullo de pertenencia**.

- Sitúa a la organización en una posición de **ventaja frente a los competidores**.
- Consolida claramente la **confianza de los clientes**.
- Contribuye a **aumentar la demanda** de los productos y servicios.

¿POR QUÉ ELEGIR EL MODELO EFQM?

Las organizaciones necesitan un modelo de gestión para hacer frente a la gran complejidad del entorno actual. El Modelo EFQM ofrece ese marco de trabajo que facilita a la organización el análisis de su gestión y la puesta en marcha de acciones para poder anticiparse a los cambios del entorno local y global, ayudando a:

- Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una **cultura de participación**.
- Establecer un **nivel de excelencia en gestión** (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- **Establecer las prioridades** sobre las que actuar.



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.

Para avanzar en la integración de la excelencia y la sostenibilidad, las organizaciones pueden trabajar apoyándose en uno o varios de los referentes disponibles que le permiten desplegar su modelo de gestión de responsabilidad social entre los que destacan los referenciales **ISO 26000**, **Pacto Mundial** y **ODS** (pág. 11), los **Estándares GRI** para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (pág. 18) y los modelos aplicables para los sistemas de gestión **SGE 21** (pág. 16) e **IQNET SR10**.

Es necesario aclarar que los términos responsabilidad social y desarrollo sostenible son conceptos diferentes. El **desarrollo sostenible** consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones económica, social y ambiental, que son

interdependientes; por ejemplo, la erradicación de la pobreza requiere la promoción de la justicia social y del desarrollo económico, así como la protección del medio ambiente.

La **responsabilidad social** tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

Los enfoques, principios, prácticas o materias de los diferentes referenciales mencionados constituyen las bases para la implementación práctica de la responsabilidad social de una organización y su contribución al desarrollo sostenible. Las decisiones y actividades de una organización socialmente responsable pueden constituirse en una contribución valiosa al desarrollo sostenible.

El objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta. No concierne a la sostenibilidad o a la viabilidad continua de una organización específica.

La **sostenibilidad** de una organización individual podría ser o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, la cual se logra abordando los aspectos sociales, económicos y ambientales de manera integral, pero es evidente que todas las organizaciones

que pretendan ser excelentes están asociadas a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, y que aspectos como el consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles son actividades relevantes para las mismas.

A través de sus actividades y relaciones, todas las organizaciones contribuyen de forma positiva y negativa al objetivo de desarrollo sostenible. Por lo tanto, las organizaciones desempeñan un papel clave en el logro de este objetivo.

A continuación **introducimos algunos de los referenciales** nombrados, si bien el lector puede profundizar a través de otros documentos adicionales (*ver Anexo 4. Listado de documentos de referencia, pág. 58*). Y para facilitar una aproximación práctica, **esta primera versión de guía se ha centrado en el estudio detallado de la relación entre el Modelo EFQM y la norma SGE 21.**

3.1 Los 10 Principios – 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible

LA AGENDA 2030: LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El 25 de septiembre de 2015, los 193 países de las Naciones Unidas, adoptaron la **Agenda 2030** y con ella, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS), una llamada a nivel mundial para adoptar medidas que

logren acabar con los grandes problemas del planeta: poner fin a la pobreza y a la desigualdad, alcanzar la igualdad de género y el acceso para todos a un trabajo digno, facilitar el acceso a servicios de salud y a una educación adecuada, proteger el medioambiente y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Los ODS constituyen el nuevo marco de referencia a nivel mundial para trabajar a favor del desarrollo sostenible, están compuestos por **17 Objetivos y 169 metas** que deben cumplirse antes de **2030** y 232 indicadores para medir el progreso a nivel global. Los ODS poseen un alcance y una magnitud sin precedentes:

- Abarcan las **3 esferas** de la sostenibilidad: la economía, la social y la ambiental.
- Cuentan con un **carácter integrado e indivisible**, al contribuir sobre un objetivo o meta concreta se impacta asimismo sobre el conjunto de la Agenda 2030. Por ejemplo, si se contribuye a alcanzar la igualdad de género (ODS 5), se impactará de forma directa sobre la reducción de las desigualdades (ODS 10) y/o la mejora de la economía (ODS 8).
- Están diseñados para alcanzarse en todo el mundo, tanto en **los países desarrollados como en los países en desarrollo**, e implementarse desde lo global a lo local,

considerando las diferentes realidades en cada región del planeta.

- Están dirigidos a **todos los actores del planeta**: los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y el mundo académico y científico han sido llamados a la acción.

Naciones Unidas reconoce por primera vez en la Agenda 2030 el papel protagonista que debe jugar la comunidad empresarial en la implementación del plan de acción global, concibiendo a las empresas no solo como actores que generan riqueza, sino también desarrollo. Los ODS proporcionan a las empresas un **marco universal y coherente** para guiar sus contribuciones al desarrollo sostenible y **un lenguaje común** para facilitar la comunicación y colaboración con el resto de agentes.

La contribución a los ODS por parte de las empresas puede ser además altamente rentable, ya que existen **potenciales oportunidades de negocio ligadas a la Agenda 2030**. El

informe *Better Business, Better World*¹, elaborado por la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible, identifica 60 oportunidades de negocio ligadas a los ODS en cuatro sectores clave, que representan el 60% de la economía mundial y que de cristalizarse podrían agregar 12 billones de dólares al PIB mundial hasta 2030 y potencialmente el doble o el triple, además de crear 380 millones de empleos. El argumento empresarial a favor del desarrollo sostenible es sólido: genera nuevas oportunidades de negocio, promueve la innovación y mejora la reputación; además los ODS permiten mejorar la relación de las organizaciones con sus empleados, clientes, inversores y resto de grupos de interés, aumentando la eficacia operativa, la motivación y la retención del talento.

EL DOBLE ENFOQUE DEL PACTO MUNDIAL: 10 PRINCIPIOS Y 17 ODS

El **Pacto Mundial** es la iniciativa que posee el mandato de Naciones Unidas² para canalizar las contribuciones del sector empresarial a los ODS y la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo; cuenta con más de 9.500 empresas y 3.000 organizaciones no empresariales en más de 160 países. El Pacto Mundial opera en España a través de la Red Española, red líder a nivel mundial en número de firmantes, con más de 2.378 entidades adheridas. El Pacto Mundial persigue dos objetivos principales:

- Incorporar **10 Principios** universales basados en los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción en las actividades empresariales de las organizaciones.
- Canalizar acciones en apoyo de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS).

¹ Better Business, Better World, 2017: <http://report.businesscommission.org/report>

² Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas, 2016: [A/RES/70/224 del 23 de febrero de 2016 de la Asamblea General](#)

LOS DIEZ PRINCIPIOS de la Red Española del Pacto Mundial



- 1 Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos.
- 2 No ser cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
- 3 Apoyar la libertad de afiliación y la negociación colectiva.
- 4 Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5 Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6 Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación.
- 7 Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- 8 Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9 Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
- 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas.



El valor de compartir principios

Ambos **marcos son transversales** en las temáticas y el fin que persiguen, potenciar el papel de agentes de desarrollo de las empresas a nivel nacional e internacional. Las empresas líderes deben llevar a cabo actividades y negocios con un doble enfoque; evitando impactos negativos en base a los 10 Principios del Pacto Mundial y potenciando los impactos positivos bajo el paraguas de los ODS.

El Pacto Mundial ha desarrollado conjuntamente con Global Reporting Initiative (GRI) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), la guía **SDG Compass**³, que recomienda a las empresas seguir 5 pasos para integrar los ODS en su gestión interna. La guía cuenta además con un inventario de indicadores que

permite a las empresas medir su contribución a los ODS. Los cinco pasos recomendados son:

1. **Conocer los ODS:** las empresas deben en primer lugar entender en qué consiste el nuevo marco de Naciones Unidas. Para ello es necesario un análisis de los 17 Objetivos y las 169 metas y comprender el papel empresarial dentro del marco. Además, se deben identificar oportunidades de negocio ligadas a los ODS e impulsar su trabajo de manera transversal con otras herramientas o marcos existentes en la organización (sistemas de gestión, 10 Principios del Pacto Mundial, Principios

³ SDG Compass, The guide for business action on the SDGs, 2016. Página 21 <https://sdgcompass.org/wp->

content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compas_Guide_2_015_v29.pdf

Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, etc.).

2. **Definir prioridades:** el segundo paso consiste en realizar un mapeo de los impactos sobre los ODS en la empresa, identificando a través de toda la cadena de valor los impactos positivos y negativos, actuales y potenciales sobre los ODS. Una vez la organización conozca su impacto sobre los ODS, debe identificar aquellos Objetivos con los que alinear su actividad principal de negocio y empezar a definir prioridades de actuación, así como recopilar indicadores que le ayuden a medir el progreso.
3. **Establecer objetivos:** el siguiente paso recomendado consiste en fijar objetivos concretos, medibles y con límites de tiempo entorno a los ODS; estos deben ser realistas, pero ambiciosos. Es fundamental anunciar públicamente los objetivos internos a través de compromisos públicos, que los den a conocer a los grupos de interés y refuercen el papel de liderazgo de la empresa frente a la Agenda 2030.
4. **Integrar:** el cuarto paso consiste en trasladar los ODS a la cultura

empresarial de la organización. Para ello es necesario impulsar el liderazgo de la alta dirección, formar a todos los empleados en la Agenda 2030 y realizar alianzas y proyectos de innovación para contribuir a los ODS. A largo plazo es recomendable ampliar progresivamente los compromisos públicos de la compañía, desarrollar nuevos productos y servicios alineados con los ODS e integrar los ODS en otras políticas y objetivos de la empresa (objetivos financieros, estratégicos y operativos).

5. **Informar y comunicar:** el último paso consiste en comunicar el desempeño de la compañía respecto a los ODS. El medio más utilizado para ello es la memoria de sostenibilidad o informe de progreso, donde ha de reflejarse el compromiso general y la estrategia de la organización para contribuir al marco de Naciones Unidas. Las empresas han de comunicar asimismo aquellos ODS alineados con la actividad principal de negocio, los compromisos públicos definidos y los indicadores establecidos para medir el progreso.



3.2 La Norma SGE 21

La gestión responsable y sostenible ha ido cobrando, de manera progresiva en los últimos años, una importancia creciente y cierto carácter de urgencia en las agendas de empresas y organizaciones de todo tipo.

Para ello, las empresas necesitan mecanismos y herramientas que les permitan desarrollar nuevos modelos de gestión y dar respuesta a los retos globales a la vez que aseguran un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización.

Para dar respuesta a esta demanda, [Forética](#) –organización de referencia en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en España- pone a disposición de todo tipo de organizaciones y empresas la [Norma SGE 21](#), surgida en el año 2000.

La **SGE 21** es la primera norma europea que permite implantar, auditar y certificar un sistema de gestión ética y socialmente responsable.

- Constituye una **herramienta clave** para la **integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno** (ASG, por sus siglas).
- **Alineada con las principales tendencias y avances** en temas sociales, ambientales y de buen gobierno.
- Herramienta **flexible y adaptable**, utilizada tanto por grandes empresas como por PYMES de sectores muy diversos, así como entidades del tercer sector.
- **Compatible** con sistemas de gestión (calidad, medio ambiente o salud y seguridad, entre otros)
- **Consolidada** a nivel internacional (más de 100 entidades certificadas

en Europa y Latinoamérica) y **reconocida** globalmente (incluida en el anexo A de la norma ISO 26000)

ESTRUCTURA Y ENFOQUE

La SGE 21 plantea una **estructura lógica y clara** sobre cómo abordar la RSE de manera integral en la organización, implicando a las distintas áreas y coordinando los recursos y acciones a desarrollar. Permite, por un lado, ordenar y poner en valor las distintas iniciativas internas puestas en marcha y, por otro, diseñar una **hoja de ruta para mejorar el desempeño en RSE**.

La Norma establece los **requisitos** que la empresa debe cumplir en su relación con los principales grupos de interés, en **9 áreas**:

1. Gobierno de la organización
2. Personas que integran la organización
3. Clientes
4. Proveedores y cadena de suministro
5. Entorno social e impacto en la comunidad
6. Entorno ambiental
7. Inversores
8. Competencia
9. Administraciones públicas



Además, requiere un compromiso que demuestre al menos tres elementos esenciales:

1. Su integración en la **estrategia y procesos** de la organización.
2. El impulso del **diálogo** y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés.
3. El fomento de la **transparencia y la comunicación**.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

La SGE 21 es un estándar que permite a las empresas y organizaciones no sólo integrar los aspectos ASG en su estrategia y gestión, sino también obtener un **elemento de demostración externa** que así lo indique.

Esta evaluación puede hacerse de dos formas:

- A. **Certificación.** El proceso de certificación se lleva a cabo exclusivamente a través de entidades de certificación homologadas por Forética en ciclos de certificación de tres años.
- B. **Evaluación de la Conformidad.** Evaluación por parte de Forética del

nivel de aplicación de los requisitos de la Norma en una organización a través de una revisión documental y recogida de evidencias en la información pública de dicha entidad.

¿POR QUÉ ELEGIR LA SGE 21?

- Permite una mejor **gestión de los riesgos**.
- Promueve una **cultura responsable** en la organización.
- Facilita el acceso a **nuevos clientes** que incorporan en sus criterios de contratación aspectos ASG (tales como administraciones públicas o grandes corporaciones).
- Es fácilmente **integrable** con otros sistemas de gestión.
- Facilita la obtención de **información e indicadores** de Responsabilidad Social.
- Ayuda a **demostrar a los grupos de interés** el compromiso real de la organización con la gestión de la RSE, generando confianza.
- Contribuye a la **credibilidad y confianza** de la organización gracias a los procesos de revisión y reconocimiento externo

3.3 Global Reporting Initiative (GRI)

El **Global Reporting Initiative (GRI)** es una organización fundada en 1997 con el objetivo de promover, mejorar y fomentar la utilización, por parte de las empresas, organizaciones y entidades, de los Informes/ Memorias de Sostenibilidad como una herramienta habitual en su estrategia y gestión operativa.

El GRI se define como una red múltiple de Grupos de Interés, a nivel mundial, que participa en distintos grupos de trabajo y en instituciones gubernamentales, y que desarrolla y utiliza guías y protocolos para reportar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Asimismo, estos grupos de interés colaboran, a partir de distintas vías y dinámicas, en la construcción de un marco común para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

LOS ESTÁNDARES GRI⁴

En octubre de 2016, GRI lanzó los estándares globales para informes de sostenibilidad. Desarrollados por la Junta de Estándares Globales de Sostenibilidad (GSSB), los Estándares GRI permiten a todas las organizaciones informar públicamente sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, y muestran cómo contribuyen al desarrollo sostenible. Los Estándares GRI también son una referencia de confianza para los legisladores y reguladores, y tienen una estructura

modular para que puedan mantenerse actualizados y relevantes.

Los Estándares GRI incluyen todos los conceptos principales y las divulgaciones de las Directrices GRI G4, mejoradas con una estructura más flexible, requisitos más claros y un lenguaje más simple.

La elaboración de informes de sostenibilidad, promovida por los Estándares GRI, es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.

A través de este proceso, las organizaciones identifican sus impactos significativos en la economía, el medio ambiente y la sociedad y los hacen públicos de conformidad con un Estándar aceptado a nivel mundial.

Los Estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con el cual los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones pueden ser comunicados y comprendidos. Los Estándares se han diseñado para fomentar la comparabilidad y calidad de la información sobre estos impactos y posibilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas para las organizaciones.

⁴ Joan Ramon Dalmau Socio Director – ADDERE Consulting

La elaboración de informes de sostenibilidad basados en los Estándares GRI debería proporcionar una representación equilibrada y razonable de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible.

La información presentada a través de la elaboración de informes de sostenibilidad permite a los grupos de interés internos y externos formarse opiniones y tomar decisiones informadas sobre la contribución de una organización al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible.

Los Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad (Estándares GRI) se han diseñado para que las organizaciones los usen para presentar información sobre sus impactos en la economía, el medio ambiente y la sociedad.

4



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?

A lo largo de la historia, se ha podido comprobar que aquellas organizaciones que han sobrevivido, han sido aquellas que han sabido desarrollar un conjunto de competencias y habilidades que les ha permitido adaptarse y dar respuesta a los nuevos retos que surgen como consecuencia de los continuos cambios.

Conceptos como los de la “*empresa viva*”⁵ y “*organización inteligente*”⁶, han estado presentes durante décadas y probablemente son un claro precedente a la necesidad actual de desarrollar conceptos y criterios vinculados con la excelencia y la sostenibilidad de las organizaciones.

A nadie se le escapa que en un entorno cambiante y tan competitivo como el

actual, se hace difícil hablar de sostenibilidad de las organizaciones sin contemplar la necesidad de estar orientada a la excelencia, y viceversa, difícilmente se puede llegar a lograr la excelencia, si una organización no comprende que cualquier actividad empresarial que quiera realizar, está directamente vinculada al desarrollo económico y el progreso social del entorno donde desarrolla su actividad.

La sociedad requiere directivos que piensen en el largo plazo, en la

⁵ De Deus, A., *The living company*, Harvard Business School Press, 1997.

⁶ Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and practice of the learning Organization*, Currency Doubleday, 1990.

sostenibilidad y que fundamenten sus decisiones en valores éticos⁷

Las organizaciones excelentes y sostenibles tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando

como modelos de referencia por sus valores y principios éticos e inspirando confianza. Líderes que comprenden que la excelencia y la sostenibilidad de su organización deben contemplarse en el proceso de reflexión estratégica.

4.1 Relación entre Excelencia y Sostenibilidad

Formulación de la interrelación entre excelencia y sostenibilidad⁸

Aunque la relación entre excelencia y sostenibilidad pueda ser fácil de intuir, a efectos prácticos conviene que sea desarrollada con el fin de que nos permita visualizar todos los componentes que están interrelacionados.

En la introducción a este capítulo se ha hablado de ética, de adaptación al

cambio y de contribuir con el desarrollo económico y al progreso social como un modo natural de favorecer el entorno donde la organización desarrolla la actividad.

Veamos su interrelación con la representación de una fórmula matemática que nos facilite su comprensión.

$$\left(E \times \left(VR + VC \right) \times AC \right)^A$$

Fuente: <http://compromisosocial.es/exito-empresarial-y-sostenibilidad/>

La primera variable que nos aparece en la fórmula es la “E” de **ética**, pues en definitiva es una de las palancas más poderosas con las que cuenta cualquier organización para fortalecer su

reputación y la confianza con sus grupos de interés.

Sin la confianza de sus clientes, proveedores, empleados, inversores, etc... una organización no podría llegar

⁷ Marta Elvira (Profesora en IESE Business School de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las organizaciones)

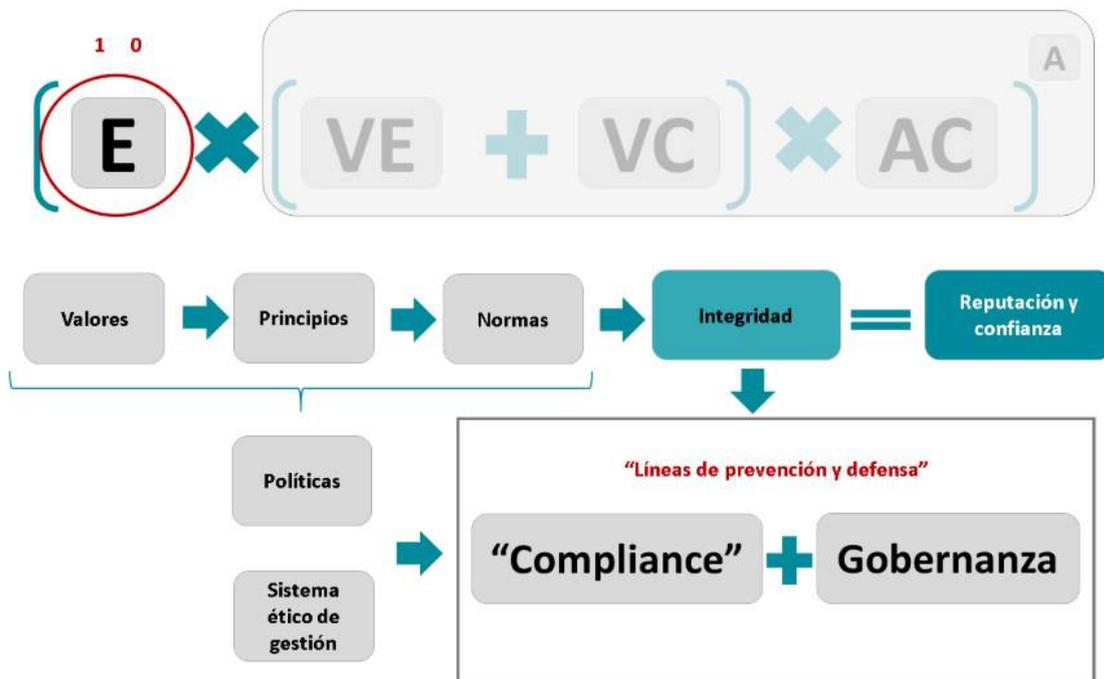
⁸ Francisco Javier Dueñas Selma – Director de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Cooperativo Cajamar

a sobrevivir y por ello el valor de la ética en la fórmula tan solo puede tener dos valores, 1 ó 0, es decir no hay valores intermedios porque la falta de ética no puede ser justificada siendo rechazada por el conjunto de la sociedad.

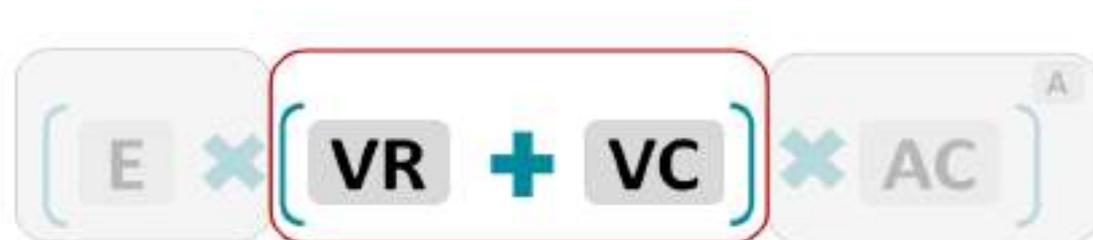
Además en la fórmula podemos comprobar que el valor de la ética adquiere un efecto multiplicador por lo que si su valor es igual a 0, no importa el valor del resto de los componentes de

la fórmula porque el resultado seguirá siendo 0.

Para aquellas organizaciones más reticentes a comprender que en el contexto actual tan solo podrán sobrevivir las organizaciones con un comportamiento ético, cabría recordar la estrecha vinculación que surge entre la ética, la responsabilidad penal de las personas jurídicas y los sistemas de “compliance”.



Siguiendo con el desarrollo de la fórmula, cabría reflexionar sobre el papel que cualquier organización desempeña en el entorno donde desarrolla su actividad, fomentando el desarrollo económico y el progreso social.

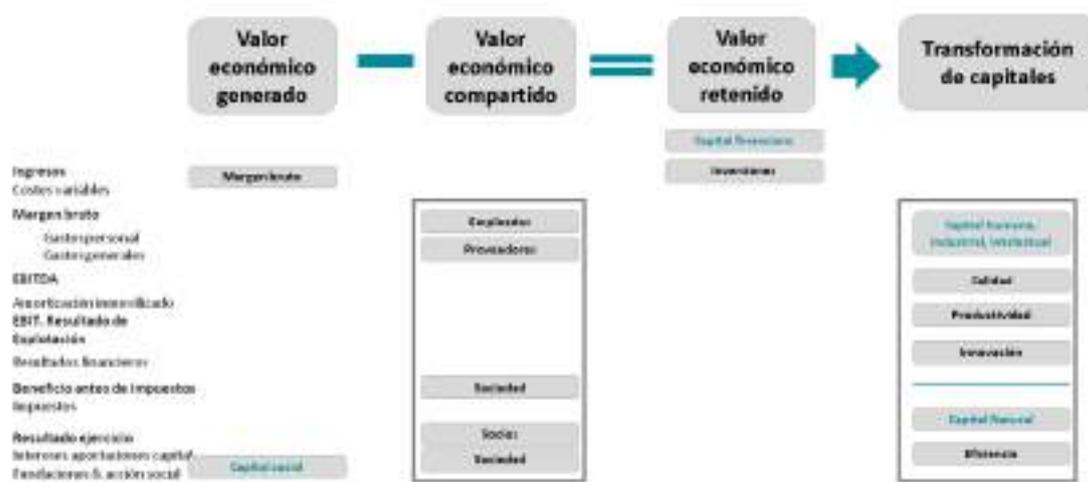


Para ello, cabe partir de los conceptos de **valor retenido** VR y **valor compartido** VC. Que no es otra cosa que hablar de cómo se reparte el margen bruto. Es decir, cuanto valor comparte a través del pago de salarios, impuestos, dividendos, proveedores..., y cuanto valor retiene la organización como fuente de autofinanciación para llevar a cabo nuevas inversiones.

El valor compartido es la principal fuente para el desarrollo económico puesto

que contribuye al crecimiento del PIB y paralelamente contribuye al progreso social a través de la creación o mantenimiento de puestos de trabajo de una forma directa, indirecta e inducida.

El valor retenido es una de las fuentes que la organización tiene para mejorar su competitividad y en ese proceso es fundamental visualizar como se gestionan y transforman los capitales.



El valor retenido es el capital financiero que la organización utiliza y transforma para convertirlo en capital intelectual, industrial, natural, social...con el fin de mejorar su competitividad y paralelamente puede también contribuir al desarrollo y progreso de su entorno.

La empresa retiene capital financiero y los transforma en capital natural cuando invierte en la mejora de la eficiencia y ello va acompañado de un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y una disminución de sus externalidades negativas.

La empresa retiene capital financiero y lo transforma en capital intelectual

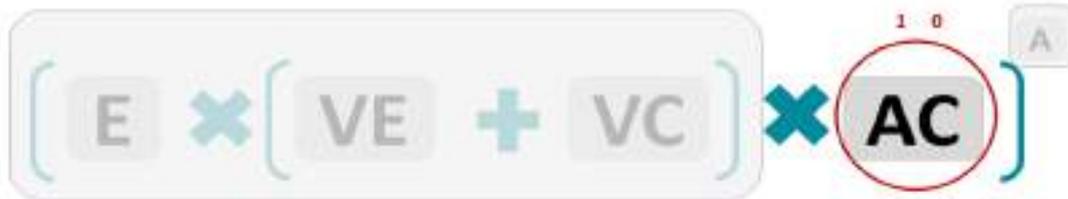
cuando invierte en innovación que a su vez dan respuesta a los nuevos retos de este cambio de época que nos ha tocado presenciar y a su vez los puede transformar en capital social si además comparte y transfiere a la sociedad los conocimientos adquiridos.

La empresa retiene capital financiero y lo transforma en capital industrial, intelectual y humano para la mejora de la productividad, eficiencia y calidad.

Tan solo son algunos ejemplos pero que muestran claramente como cualquier organización puede estar contribuyendo al desarrollo de su entorno.

La tercera variable de la fórmula está directamente relacionada con su capacidad de **adaptación al cambio** AC, y al igual que ocurría cuando nos referíamos a la ética, una organización se adapta o no se adapta, tardará más o tardará menos, pero las empresas que

no se adaptan no pueden aspirar a la excelencia. Por ello la adaptación al cambio solo puede tener dos valores, 1 ó 0 y su efecto multiplicador en caso del que el valor sea igual a 0 provoca que la empresa no pueda aspirar a la excelencia y su sostenibilidad.



Por último, llegamos a la última de las variables de la fórmula, la "A" de **alianzas** que además puede llegar a suponer un efecto exponencial para lograr la excelencia y la sostenibilidad.

desarrollo sostenible como el reto más importante

En definitiva, nadie se le escapa que vivimos en un cambio de época con importantes retos que tienen su origen en las macrotendencias de carácter global y que nos llevan a visualizar el

Un reto que requiere el compromiso y la contribución de todas las partes del sector privado y del sector público que debe de traducirse en alianzas orientadas a un objetivo común y en la que la suma de esfuerzos y aprovechamiento de las sinergias son presumiblemente claves para lograr hacer frente a este desafío.



4.2 Excelencia y Sostenibilidad en la Reflexión Estratégica

¿Cómo contemplar la Excelencia y Sostenibilidad en el proceso de reflexión estratégica de la empresa?

En este conjunto de intereses que existe entre las organizaciones excelentes y sostenibles, es donde precisamente encontramos un denominador común que se traduce en una doble necesidad:

En primer lugar, la necesidad de comprender **un principio empresarial muy básico, no se alcanzará el éxito empresarial sin un entorno sostenible**⁹. Este binomio dibuja una nueva dimensión de la responsabilidad del conjunto de las organizaciones, que están llamadas a ser protagonistas del cambio al que estamos asistiendo y que paralelamente permite identificar las

oportunidades y riesgos que las organizaciones deberían de tener en consideración en su proceso de reflexión estratégica.

Uno de los marcos referentes actualmente utilizado para llevar a cabo este ejercicio es la [Agenda de Desarrollo Sostenible](#) de Naciones Unidas y que en la Cumbre del Desarrollo Sostenible celebrada en el 2015 definió los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#), 17 objetivos de aplicación universal orientados a favorecer a las personas, al planeta y la prosperidad hasta el 2030.



Fuente: Fundación SERES "[ODS hoja de ruta para empresas](#)"

⁹ Objetivos de Desarrollo Sostenible y sector privado, Red Española Pacto Mundial

En segundo lugar, y como consecuencia de ese principio empresarial, surge la necesidad de comprender el papel de los grupos de interés en los diferentes aspectos de la actividad empresarial.

Conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, puede ser un medio de acceder a fuentes estratégicas de ventaja competitiva sostenible como la confianza, la reputación y la

innovación, o de generar innovaciones y modelos empresariales disruptivos¹⁰.

La realización de un **análisis de materialidad**, permitirá identificar los asuntos relevantes para la organización, que a su vez se traducirán en nuevas **oportunidades de negocio** y en la **identificación de riesgos** de naturaleza socio-ambiental con impacto económico-financiero y/o riesgos reputacionales



Imagen: Esquema simplificado del proceso de reflexión estratégica (correspondiente al Grupo Cooperativo Cajamar)

¹⁰ Olcese, A., Rodríguez, M.A., Alfaro, J., *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*, 2008.

4.3 De la Estrategia a los Procesos

¿Cómo pasar de la reflexión estratégica a los procesos?

Contemplar criterios de excelencia y sostenibilidad en el proceso de reflexión estratégica, puede llevar a la empresa a identificar oportunidades de negocio que permitan **mejorar su propuesta de valor** desde distintas perspectivas:

Desde la perspectiva financiera:

- Incremento de ingresos a través de nuevos mercados, productos y servicios
- Reducción de costes a través de la mejora de la eficiencia

Desde una perspectiva de clientes:

- Aportando una ventaja competitiva en forma de diferenciación con su correspondiente posicionamiento en el mercado

Paralelamente, la empresa puede **mejorar su sistema de gestión** también desde una doble perspectiva:

- Desde una perspectiva de procesos internos, desarrollando los medios necesarios que permitan materializar la oferta de valor
- Desde una perspectiva de apoyo a la estrategia a través del aprendizaje y crecimiento de la organización.



Aspectos que considerar por las empresas excelentes y sostenibles en el **diseño y gestión de los procesos**:

- Los procesos clave se diseñan y gestionan incorporando criterios de sostenibilidad y teniendo en consideración las expectativas de sus grupos de interés
- Los criterios establecidos con el compromiso ético de la organización

deben estar contemplados de una forma transversal en los procesos clave para minimizar los riesgos reputacionales.

- Los riesgos de naturaleza social y/o medioambiental de carácter regulatorio y/o con impacto económico-financiero deben de estar contemplados en todos los procesos

4.4 Herramientas de Mejora

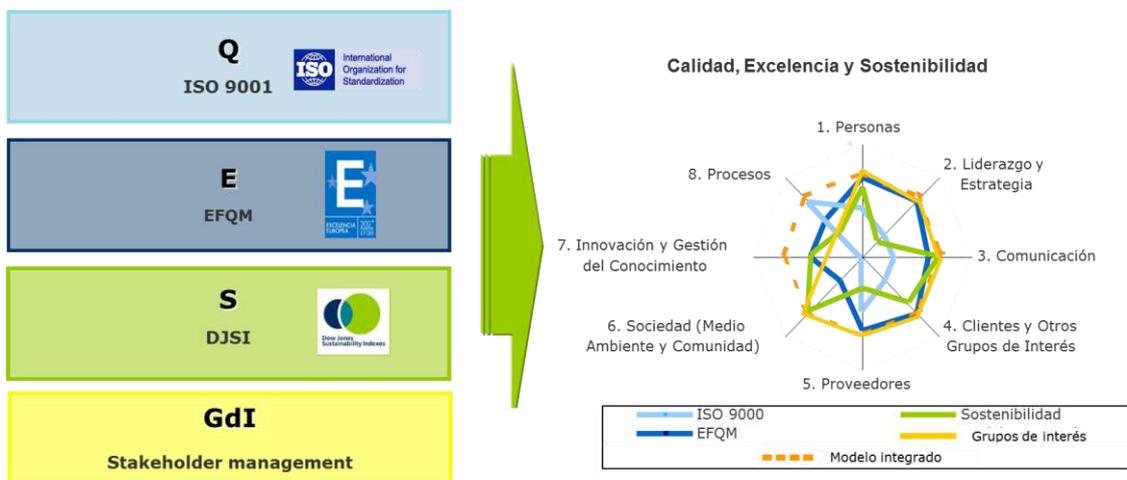
La Excelencia y la Sostenibilidad son una pieza fundamental como herramienta de mejora ¹¹

La **consideración conjunta de los ámbitos de excelencia y sostenibilidad** en un modelo de gestión único enriquece el análisis y evaluación de una serie de aspectos comunes (gestión de proveedores por ejemplo) de forma que pueden ser analizados de forma poliédrica desde puntos de vista complementarios.

En el caso de proveedores por ejemplo, desde el punto de vista de excelencia se

realiza un análisis con mayor foco en la eficiencia y el uso las buenas prácticas en la gestión, mientras que desde el punto de vista de la sostenibilidad se realiza un mayor hincapié en asegurar una gestión ética y sostenible de la cadena de suministro.

Esto mismo es aplicable a otra serie de dimensiones como Personas, Procesos, Clientes y otros Grupos de Interés, etc.



“Un Enfoque integrado de excelencia y sostenibilidad cubre las distintas dimensiones críticas maximizando el impacto global”

Esta complementariedad de los ámbitos de excelencia y sostenibilidad es de especial interés a la hora de plantear un **modelo de mejora continua** en la compañía, de forma que los modelos de

excelencia (EFQM) y de sostenibilidad (SGE 21, DJSI...) son herramientas complementarias de cara a identificar mejoras que luego pueden implantarse a través de un ciclo PDCA.

¹¹ José Miguel Tudela - Director de Organización y RSC de ENAGÁS

Otro aspecto común a los ámbitos de excelencia y sostenibilidad, es el **elevado grado de transversalidad** que ambos conceptos requieren dentro de la organización impactando de forma relevante en todas las áreas organizativas (Compras, RRHH,...)

De esta forma es importante que los distintos ámbitos de la organización conozcan y apliquen los aspectos que la excelencia y la sostenibilidad pueden aportar en sus respectivos ámbitos de gestión.

De igual forma es importante que se implanten **estructuras de gobierno organizativo transversales** que aseguren una implantación efectiva y coordinada de los modelos globales de excelencia y de sostenibilidad, y que estos órganos de gobierno cubran los distintos niveles organizativos (ej: Comisión de Sostenibilidad, Comité de sistemas de gestión, Grupos de trabajo, etc.).

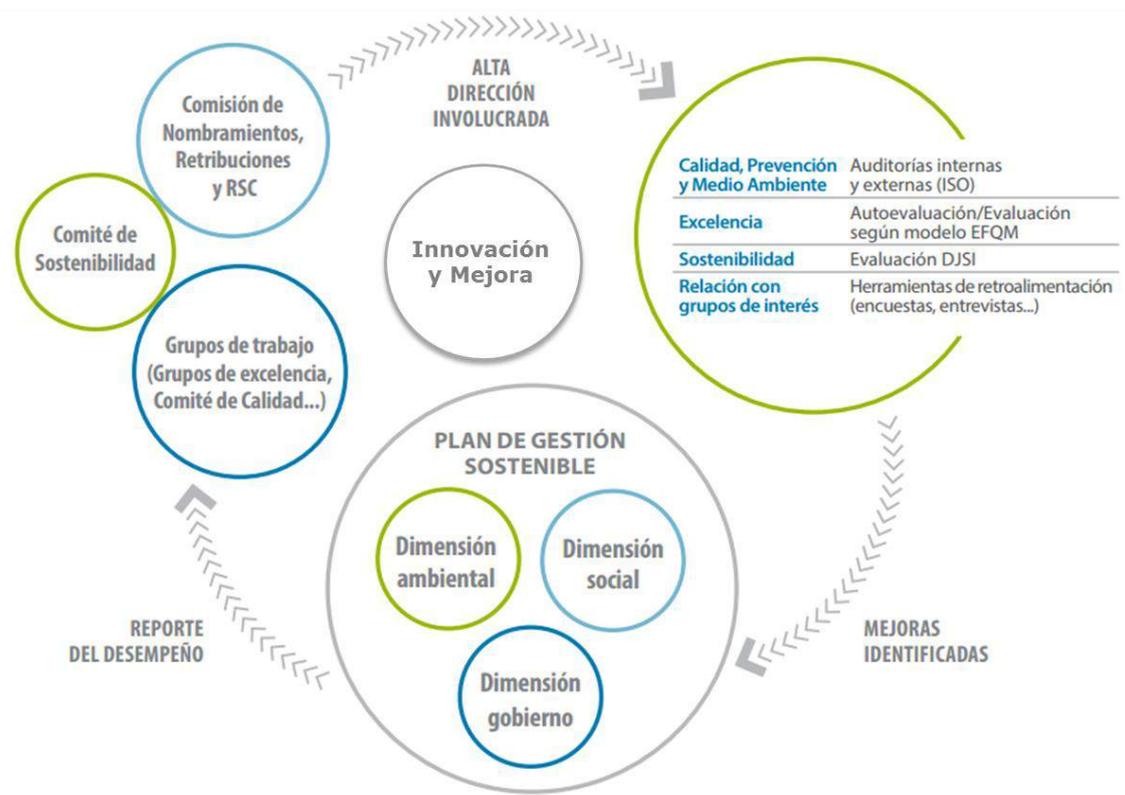


Imagen: Ejemplo de Integración de la Excelencia y Sostenibilidad en un Modelo de Gestión (Enagás)

4.5 Cuadro de Mando Integral

¿Qué aspectos deben ser considerados en el cuadro de mando integral?

Incorporar criterios de excelencia y sostenibilidad en el cuadro de mando integral, permitirá a la empresa traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí, y alinear a todos los que forman parte de la organización.

El cuadro de mando integral de la empresa excelente y sostenible debe de contemplar las cuatro perspectivas que mejoran su propuesta de valor y mejoran su sistema de gestión.





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.

Gracias a las tablas de correspondencias que presentamos en este apartado, un profesional que trabaje con el Modelo EFQM de Excelencia podrá fácilmente encontrar apoyo, para la mejora en los aspectos de Sostenibilidad en su organización, en los textos de los requisitos de las áreas de gestión de la norma SGE 21.

El Modelo EFQM de Excelencia consta de **32 subcriterios** agrupados en **9 criterios**: cinco de Agentes Facilitadores (lo que hace la organización) y cuatro de Resultados (lo que obtiene).

Cada uno de ellos tiene una definición que explica su significado de una forma genérica.

La propia naturaleza dinámica del Modelo EFQM muestra un círculo virtuoso en el que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar lo que hace la organización y cómo lo hace (Agentes Facilitadores), lo cual conduce a obtener mejores Resultados clave, resultados en personas, en clientes, en la sociedad con el paso del tiempo.

Liderazgo

Las organizaciones excelentes y sostenibles **tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia** de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.



MODELO EFQM	SGE 21
1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.1. Política de responsabilidad social 6.1.2. Código de conducta 6.2.1. Derechos humanos
1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.1. Política de responsabilidad social 6.1.3. Comité de responsabilidad social 6.1.4. Responsable de gestión ética/ responsabilidad social 6.1.5. Gestión de riesgos 6.1.8. Política anticorrupción 6.1.9. Auditoría interna 6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua 6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa
1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.1.11. Divulgación de información no financiera 6.3.4. Acceso a productos y servicios 6.4.4. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora 6.5.2. Inversión en la comunidad 6.7.1. Buen gobierno, propiedad y gestión 6.7.2. Transparencia de la información 6.8.1. Competencia leal 6.8.2. Cooperación y alianzas 6.9.3. Colaboración y alianzas público-privadas
1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.2. Código de conducta 6.2.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación 6.2.5. Diseño y estructura de la organización 6.3.1. Innovación responsable 6.3.2. Calidad y excelencia
1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	<ul style="list-style-type: none"> N/A

Otros aspectos a tener en cuenta:

Dentro de este criterio, sería recomendable evaluar la posibilidad de incorporar el impacto del modelo de empresa, con la definición de la Misión, la Visión, los Valores y el propósito en Comisión Nacional del Mercado de Valores.

También sería relevante valorar la posibilidad de incorporar las Recomendaciones de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Los líderes de la organización deberían incorporar a sus responsabilidades la gestión de Grupos de Interés (consumidor, clientes, empleados, proveedores, ciudadanos, accionistas, etc.), la gestión por capitales (económico, humano, conocimiento, relacional, etc.) y la gestión por impactos (económico, social, ambiental, etc.)

Se recomienda al Consejo de Administración y Comités de Dirección la lectura profunda de los 10 Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la hora de fijar sus líneas de actuación en gestión responsable.

Se recomienda valorar el rol de las áreas de control y de las líneas de defensa de las empresas a la hora de dar consistencia y elaborar la rendición de cuentas a los grupos de interés de los resultados de su gestión.

Estrategia

Las organizaciones excelentes y sostenibles **implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés**. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.



MODELO EFQM	SGE 21
<p>2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.5.1. Medición y evaluación del impacto social ▪ 6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales ▪ 6.6.4. Estrategia frente al cambio climático
<p>2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua ▪ 6.5.1. Medición y evaluación del impacto social

<p>2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.1. Política de responsabilidad social ▪ 6.1.2. Código de conducta ▪ 6.1.5. Gestión de riesgos ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.8. Política anticorrupción ▪ 6.1.9. Auditoría interna ▪ 6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua ▪ 6.2.1. Derechos humanos ▪ 6.3.2. Calidad y excelencia ▪ 6.5.1. Medición y evaluación del impacto social ▪ 6.6.2. Programa de gestión ambiental ▪ 6.6.4. Estrategia frente al cambio climático
<p>2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.2. Código de conducta ▪ 6.1.3. Comité de responsabilidad social ▪ 6.1.4. Responsable de gestión ética/ responsabilidad social ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.6.2. Programa de gestión ambiental ▪ 6.6.4. Estrategia frente al cambio climático

Otros aspectos a tener en cuenta:

Se deberían adaptar los Cuadros de Mando de rendición de cuentas y de reporting a Consejo y resto de los grupos de interés a la gestión por Grupos de Interés, por capitales o por impactos. En este punto es esencial definir claramente quién es el área responsable dentro de la organización de esta herramienta de reporting.

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.

	PRINCIPIOS	ASPECTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL
DERECHOS HUMANOS	P1: Protección de los Derechos Humanos P2: Vigilancia de la no vulneración de los Derechos Humanos	>Salud y bienestar del empleado >Formación y fomento de la empleabilidad >Gestión de la cadena de suministro
NORMAS LABORALES	P3: Libertad de asociación y Derecho a la negociación colectiva P4: Eliminación del trabajo forzoso o realizado bajo coacción P5: Erradicación del trabajo infantil P6: Abolición de prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación	>Igualdad de oportunidades y no discriminación >Conciliación de la vida personal, familiar y laboral >Gestión de la diversidad e inclusión

Seguimiento del clima laboral

MODELO EFQM	SGE 21
3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.2. Código de conducta ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.2.6. Seguimiento del clima laboral
3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.2.1. Derechos humanos ▪ 6.2.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación ▪ 6.2.3. Gestión de la diversidad e inclusión ▪ 6.2.4. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral. ▪ 6.2.6. Seguimiento del clima laboral ▪ 6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo ▪ 6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad ▪ 6.2.9. Reestructuración responsable

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.

Alianzas y Recursos

Las organizaciones excelentes y sostenibles **diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor** para sus clientes y otros grupos de interés.



“Para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local.”

ODS. Objetivo 17: revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

MODELO EFQM	SGE 21
4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.4.1. Compras responsables ▪ 6.4.2. Sistema de evaluación ▪ 6.4.3. Homologación de proveedores ▪ 6.4.4. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora ▪ 6.8.2. Cooperación y alianzas ▪ 6.9.3. Colaboración y alianzas público-privadas
4b Gestión de los recursos económicos y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.3. Comité de responsabilidad social ▪ 6.5.2. Inversión en la comunidad ▪ 6.7.1. Buen gobierno, propiedad y gestión ▪ 6.9.2. Fiscalidad responsable
4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo ▪ 6.4.1. Compras responsables ▪ 6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales ▪ 6.6.2. Programa de gestión ambiental ▪ 6.6.3. Plan de riesgos ambientales ▪ 6.6.4. Estrategia frente al cambio climático ▪ 6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa
4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.3.1. Innovación responsable
4e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés

Otros aspectos a tener en cuenta:

El concepto de alianza está en constante evolución, y más después de la incorporación de la economía colaborativa en la realidad social. Recomendamos ampliar el concepto en ambos modelos ya que entendemos que debería ser más amplio y agrupar a todos los Grupos de Interés, llevado a criterios globales.

Procesos, Productos y Servicios

Las organizaciones excelentes y sostenibles **diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios** para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.



MODELO EFQM	SGE 21
5a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.3.1. Innovación responsable
5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.3.2. Calidad y excelencia ▪ 6.3.4. Acceso a productos y servicios ▪ 6.3.1. Innovación responsable
5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.3.3. Información responsable de productos y servicios ▪ 6.3.4. Acceso a productos y servicios ▪ 6.3.5. Publicidad y marketing responsable ▪ 6.3.6. Consumo responsable
5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo ▪ 6.3.2. Calidad y excelencia ▪ 6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales ▪ 6.6.4. Estrategia frente al cambio climático
5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.3.2. Calidad y excelencia ▪ 6.3.3. Información responsable de productos y servicios ▪ 6.3.6. Consumo responsable

Otros aspectos a tener en cuenta:

Uno de los temas en que EFQM puede aportar más en la implantación de la sostenibilidad en las empresas es incorporarla a los procesos, sistematizar su gestión dentro del día a día de la empresa.

Resultados en los Clientes

Las organizaciones excelentes y sostenibles alcanzan y mantienen en el tiempo **resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.**



MODELO EFQM	SGE 21
6a Percepciones (de los clientes).	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.3.2. Calidad y excelencia
6b Indicadores de rendimiento (de los clientes).	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.11. Divulgación de información no financiera

Resultados en las Personas

Las organizaciones excelentes y sostenibles alcanzan y mantienen en el tiempo **resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.**

MODELO EFQM	SGE 21
7a Percepciones (de las personas).	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.2.6. Seguimiento del clima laboral
7b Indicadores de rendimiento (de las personas).	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.11. Divulgación de información no financiera 6.2.5. Diseño y estructura de la organización 6.2.6. Seguimiento del clima laboral

Resultados en la Sociedad

Las organizaciones excelentes y sostenibles alcanzan y mantienen en el tiempo **resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.**



MODELO EFQM	SGE 21
8a Percepciones (de la sociedad).	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés 6.5.1. Medición y evaluación del impacto social 6.5.2. Inversión en la comunidad
8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> 6.1.6. Plan de responsabilidad social 6.1.11. Divulgación de información no financiera 6.5.1. Medición y evaluación del impacto social 6.5.2. Inversión en la comunidad 6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa

Resultados Clave

Las organizaciones excelentes y sostenibles alcanzan y mantienen en el tiempo **resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.**



Incorporar criterios de sostenibilidad en el cuadro de mando integral. Ello nos permitiría traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí, y alinear a todos los que formamos parte de la organización.

MODELO EFQM	SGE 21
9a Resultados Clave de la Actividad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés ▪ 6.1.11. Divulgación de información no financiera ▪ 6.7.2. Transparencia de la información
9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1.6. Plan de responsabilidad social ▪ 6.1.11. Divulgación de información no financiera ▪ 6.7.2. Transparencia de la información

Otros aspectos a tener en cuenta:

La tendencia global evoluciona hacia mejorar los sistemas de reporting en las organizaciones.

Actualmente se trabaja para la evolución del Global Reporting Initiative y de Integrated Reporting para incorporar la aportación de valor a medio y largo plazo más allá de la cuenta de resultados.

Para ello se propone medir e incorporar a la valoración de las organizaciones el conjunto de los capitales de la organización, más allá del meramente económico.

6



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.

Gracias a esta tabla de correspondencias, un profesional que trabaje con el Modelo SGE 21 podrá fácilmente encontrar apoyo, para la mejora en los aspectos de Excelencia en Gestión de su organización, en los textos de los subcriterios y criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

La SGE 21 estructura sus **43 requisitos en nueve áreas de gestión** que

corresponden a los grupos de interés principales con los que toda organización y empresa interactúa en el desarrollo de su actividad: gobierno de la organización, personas que integran la organización, clientes, proveedores, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.

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>6.1.1. Política de responsabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.2. Código de conducta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.3. Comité de responsabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.4. Responsable de gestión ética/responsabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas
<p>6.1.5. Gestión de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.6. Plan de responsabilidad social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 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 ▪ 3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización ▪ 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales ▪ 6a Percepciones (de los clientes) ▪ 6b Indicadores de rendimiento (de los clientes) ▪ 7a Percepciones (de las personas) ▪ 7b Indicadores de rendimiento (de las personas) ▪ 8a Percepciones (de la sociedad) ▪ 8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad) ▪ 9a Resultados Clave de la Actividad ▪ 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad
<p>6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan ▪ 3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización ▪ 3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible ▪ 4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia ▪ 4e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización ▪ 5a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés ▪ 5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes ▪ 5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran ▪ 6a Percepciones (de los clientes) ▪ 7a Percepciones (de las personas) ▪ 8a Percepciones (de la sociedad) ▪ 9a Resultados Clave de la Actividad
<p>6.1.8. Política anticorrupción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.9. Auditoría interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

	<ul style="list-style-type: none"> 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan
6.1.11. Divulgación de información no financiera.	<ul style="list-style-type: none"> 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos 6b Indicadores de rendimiento (de los clientes) 7b Indicadores de rendimiento (de las personas) 8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad) 9a Resultados Clave de la Actividad 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Personas que integran la organización

Las organizaciones excelentes y sostenibles deben velar por el **bienestar, desarrollo y alineamiento con los valores y la cultura de las personas** que trabajan en ella y en su nombre, independientemente de que exista o no una relación contractual o laboral.

SGE 21	MODELO EFQM
6.2.1. Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> 1a Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
6.2.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación	<ul style="list-style-type: none"> 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
6.2.3. Gestión de la diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
6.2.4. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	<ul style="list-style-type: none"> 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
6.2.5. Diseño y estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización 3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas 7b Indicadores de rendimiento (de las personas)
6.2.6. Seguimiento del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> 3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización 7a Percepciones (de las personas) 7b Indicadores de rendimiento (de las personas)

<p>6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas ▪ 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización ▪ 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales ▪ 5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan
<p>6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas ▪ 3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad ▪ 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización
<p>6.2.9. Reestructuración responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Cientes

Las organizaciones excelentes y sostenibles deben **tener en cuenta aquellos aspectos más importantes de cara a los clientes respecto a los servicios y productos** ofertados por la organización, como es la calidad, la innovación, la información y publicidad responsable, la accesibilidad a dichos servicios y productos, así como la sensibilización respecto a su uso y disfrute adecuado.

SGE 21	MODELO EFQM
<p>6.3.1. Innovación responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización ▪ 3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad ▪ 4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia ▪ 5a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés ▪ 5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes
<p>6.3.2. Calidad y excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ 3b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas ▪ 5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes ▪ 5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan ▪ 5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran ▪ 6a Percepciones (de los clientes)

<p>6.3.3. Información responsable de productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente ▪ 5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran
<p>6.3.4. Acceso a productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 5b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes ▪ 5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente
<p>6.3.5. Publicidad y marketing responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente
<p>6.3.6. Consumo responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente ▪ 5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

Proveedores y Cadena de Suministro

Las organizaciones excelentes y sostenibles consideran la **gestión responsable y excelente de la cadena de suministro, incorporando aspectos ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno)** en el proceso de selección y relación con los proveedores, fomentando en todo caso una cultura de la gestión ética.

SGE 21	MODELO EFQM
<p>6.4.1. Compras responsables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible ▪ 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
<p>6.4.2. Sistema de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible
<p>6.4.3. Homologación de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible
<p>6.4.4. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Entorno Social e Impacto en la Comunidad

Las organizaciones excelentes y sostenibles **se relacionan a nivel local con su entorno social y la comunidad** (grupos de interés externos con los que la organización) debido al impacto de su propia actividad o su presencia en el entorno inmediato de la organización.

SGE 21	MODELO EFQM
6.5.1. Medición y evaluación del impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades ▪ 2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan ▪ 8a Percepciones (de la sociedad) ▪ 8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad)
6.5.2. Inversión en la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 4b Gestión de los recursos económicos y financieros ▪ 3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad ▪ 8a Percepciones (de la sociedad) ▪ 8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad)

Entorno ambiental

Las organizaciones excelentes y sostenibles han de adoptar un enfoque de **gestión responsable y excelente en lo que respecta a su relación con el entorno natural en el que se ubican**. En función del tipo, tamaño, sector o localización geográfica de una organización, esta tendrá unos impactos muy diferentes sobre el medio ambiente.

SGE 21	MODELO EFQM
6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo ▪ 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales ▪ 5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan
6.6.2. Programa de gestión ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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

	<ul style="list-style-type: none"> 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
6.6.3. Plan de riesgos ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales
6.6.4. Estrategia frente al cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> 2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo 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 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales 5d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan

Inversores

Las organizaciones excelentes y sostenibles deben aspirar a **fortalecer la gobernanza de la organización desde un punto de vista patrimonial** ante aquellos grupos de interés afectados por la evolución y solvencia económico-financiera de la organización: tanto grupos de interés de carácter financiero como no financiero.

SGE 21	MODELO EFQM
6.7.1. Buen gobierno, propiedad y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos 4b Gestión de los recursos económicos y financieros
6.7.2. Transparencia de la información	<ul style="list-style-type: none"> 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos 9a Resultados Clave de la Actividad 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Competencia

Las organizaciones excelentes y sostenibles deberán **identificar con claridad a qué tipo de organizaciones considera competidoras**, entendiendo por competencia aquellas organizaciones que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente.

SGE 21	MODELO EFQM
6.8.1. Competencia leal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪
6.8.2. Cooperación y alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Administraciones Públicas

Las organizaciones excelentes y sostenibles deben tener clara su **relación con las administraciones públicas**, considerándose que estas constituyen un grupo de interés esencial para cualquier tipo de organización. Adicionalmente, deben tener en cuenta el **cumplimiento de la legislación y la normativa y la fiscalidad responsable**.

SGE 21	MODELO EFQM
6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento ▪ 3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización ▪ 4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales ▪ 8b Indicadores de rendimiento (de la sociedad)
6.9.2. Fiscalidad responsable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4b Gestión de los recursos económicos y financieros
6.9.3. Colaboración y alianzas público-privadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos ▪ 4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible



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? ¹²

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

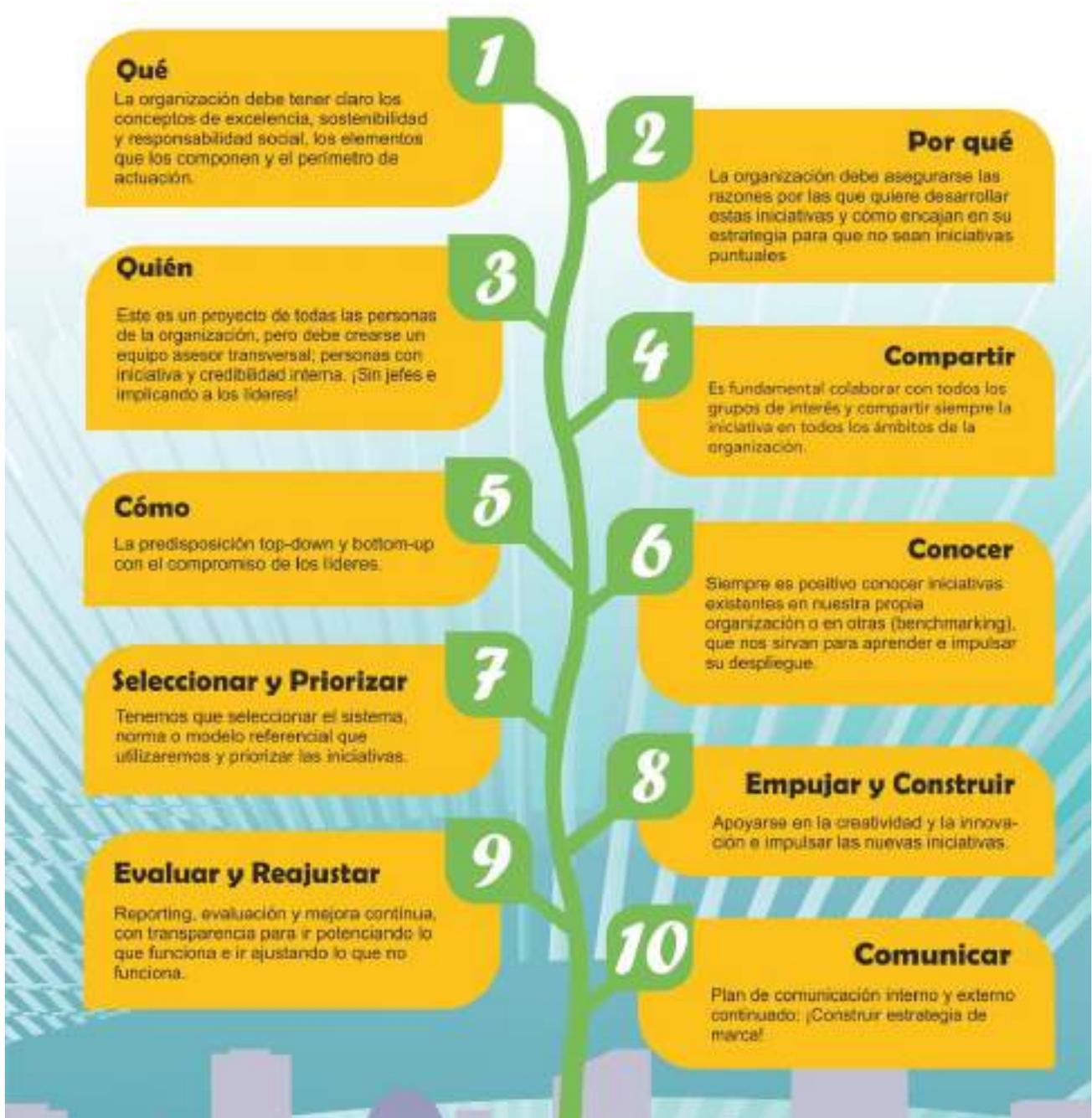
El proceso de implantación del **Modelo EFQM de Excelencia** está muy consolidado, recordemos que la primera versión es del año 1991, con más de 50.000 organizaciones que lo utilizan en el mundo. En España las organizaciones están apoyadas por el propio Club Excelencia en Gestión y por REDEX, una Red de Expertos EFQM acreditados por el Club Excelencia en Gestión y la EFQM, que tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a mejorar su competitividad a través del Modelo.

Por el contrario, cuando una organización decide avanzar en la **Sostenibilidad** inicialmente puede llegar a pensar que el apoyo y soporte es menos explícito.

Aunque en este documento entendemos que hallará organizaciones que pueden acompañarlo y asesorarlo, y sin duda encontrará el propio “camino” de Sostenibilidad, hemos pensado que resumir las experiencias en 10 fases clave puede ser de ayuda en una etapa inicial.

¹² M^a Emilia Gil Adjunta a Dirección General - MÚTUA TERRASSA

Decálogo de la organización Excelente y Sostenible





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.

8.1 Anexo 1. Los 17 ODS en España

Situación en España de los ODS

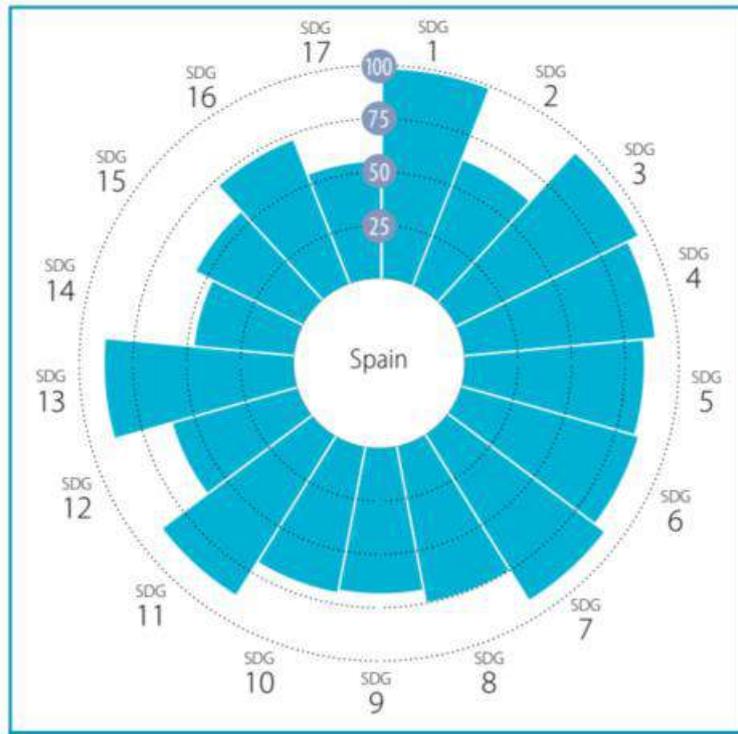
La Comisión de Estadística de la ONU inició un proceso para desarrollar el marco global de indicadores para los 17 ODS y 169 metas, para ello aprobó un conjunto preliminar de 231 indicadores (ONU 2016) basado en el trabajo del Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre Indicadores de ODS (IAEG-SDG). Gracias a ello, se pudo ofrecer una primera visión de la situación de 149 de los 193 países miembros de la ONU. Este índice no es oficial, pero puede servir de base para una métrica simple.

Respecto el *SDG Index*, España está situada en 2018 en la posición número

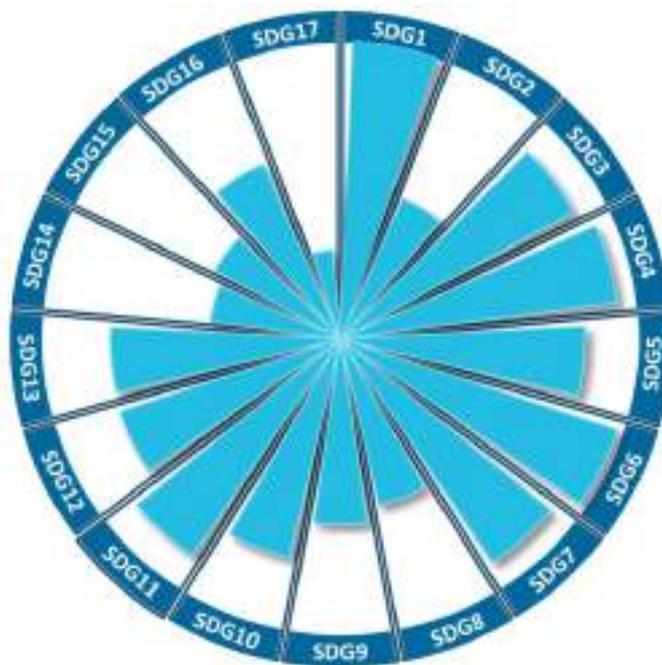
25 con 75,4 puntos sobre los 100 posibles (en el 2017 estaba en la posición 25 con 76,8 y en el 2016 estaba en la posición 30 con 72,2 puntos).

Debemos hacer hincapié que las evaluaciones son anuales, y los resultados y clasificaciones sin duda variarán a lo largo del tiempo.

En esta versión incorporamos las imágenes correspondientes publicadas en los años 2018, 2016 y 2015, para que pueda apreciarse la evolución.



Average Performance by SDG (Fuente: SDG Index & Dashboards A Global Report July 2018)



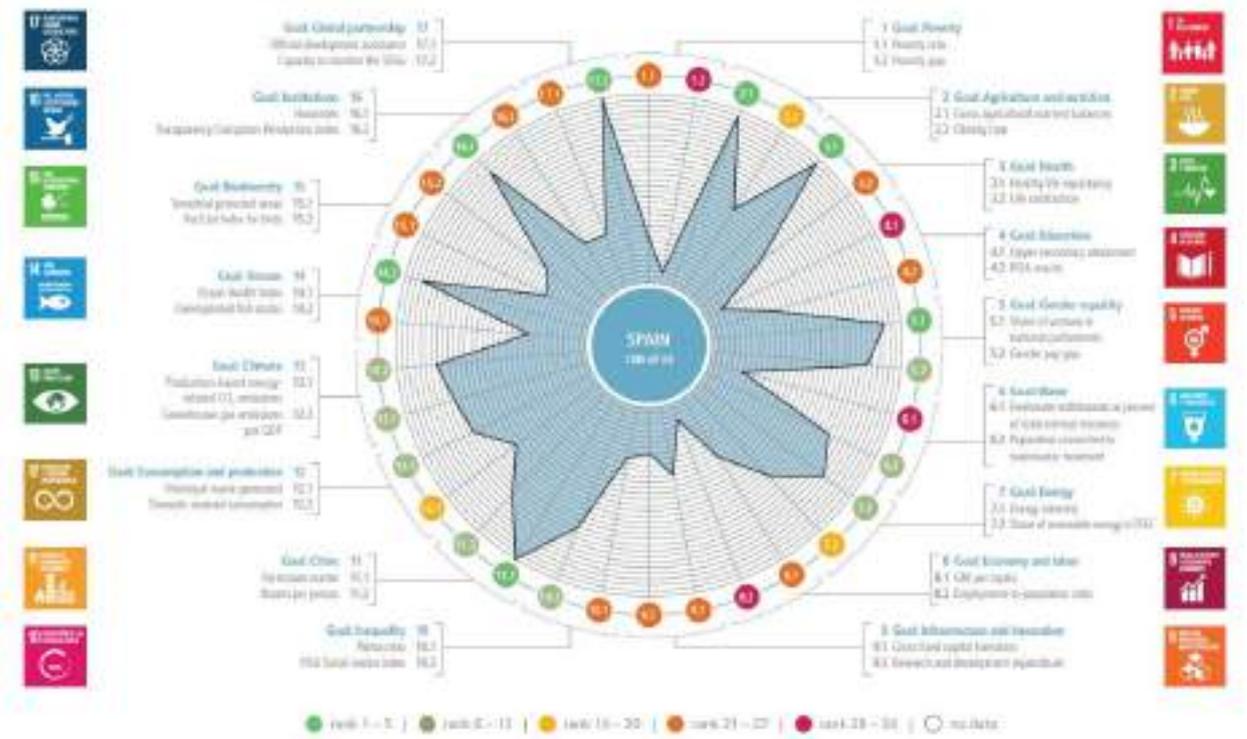
Average Performance by SDG (Fuente: SDG Index & Dashboards A Global Report July 2016)



SDG Dashboard (Fuente: SDG Index & Dashboards A Global Report July 2018)



SDG Dashboard (Fuente: SDG Index & Dashboards A Global Report July 2016)



Bertelsman Stiftung (Fuente: Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready? 2015)

8.2 Anexo 2. La Senda de la Biodiversidad

Gestionar la biodiversidad en 11 pasos

Esta guía sobre cómo gestionar la diversidad, propuesta por Forética, propone un itinerario en once pasos que comienza desde aprender qué es la biodiversidad, pasando por identificar el impacto de cada empresa según su actividad, cómo incorporarlo a la estrategia y estructura organizativa, hasta cómo implantarlo, diferenciarse,

comunicarlo y colaborar con otras organizaciones para compartir conocimiento y acciones

Este camino, que es de aplicación concreta para incorporar la biodiversidad en la empresa, también puede ser extrapolable a otros aspectos relacionados con la Sostenibilidad.



8.3 Anexo 3. Club Excelencia en Gestión

Una Red global de Excelencia en Gestión.



Somos una asociación empresarial cuya Misión es **facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, contribuyendo a su éxito a lo largo del tiempo**. Ofrecemos, a nuestros socios, y a la sociedad en general, la oportunidad de mejorar la gestión y resultados de su organización, conectar con otros profesionales y ampliar su red de contactos, dar visibilidad a su organización y ser reconocido por sus logros y excelentes resultados.

Además, el [Club Excelencia en Gestión](#) es el único representante oficial en España de la EFQM, formando parte de una red global de partners constituida por más de 48 organizaciones en casi 40 países de todo el mundo, y estamos integrados por más de 230 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35.

Ayudamos a las organizaciones y profesionales a...



8.4 Anexo 4. Listado de documentos de referencia

Para completar la información del presente documento, y al objeto de que puedan servir como lecturas de referencia adicionales, listamos una serie de documentos sobre la temática con sus correspondientes vínculos.

- British Standards Institution (BSI), [OHSAS 18001:2007. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo](#). 2007
- Business Social Compliance Initiative (BSCI), [Código de Conducta de BSCI](#). 2014
- Club Excelencia en Gestión, [Modelo EFQM de Excelencia](#), 2013
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Administraciones Públicas](#), junio 2013
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Sanitario](#), noviembre 2014
- Club Excelencia en Gestión, [Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para el Sector Educativo](#), noviembre 2016
- European Commission (EC), [Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas](#). 2011
- Financial Times Stock Exchange (FTSE), [Requisitos para la inclusión en el Índice FTSE4Good](#). 2016
- Forética, [SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable](#), junio 2017
- Global Reporting Initiative (GRI), [GRI Standards](#). 2016
- Fundación SERES “ODS hoja de ruta para empresas”. 2017
- International Integrated Reporting Council (IIRC), [El Marco Internacional de Reporte Integrado](#). 2014
- International Labour Organization (ILO), [Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social](#). 2006
- International Organization for Standardization (ISO), [ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso](#). 2015
- International Organization for Standardization (ISO), [ISO 19011:2011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión](#). 2011
- International Organization for Standardization (ISO), [ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social](#). 2010
- International Organization for Standardization (ISO), [ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos](#). 2015
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), [Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales](#). 2011
- RobecoSAM's Corporate Sustainability, [Midiendo intangibles. Metodología de evaluación de la sostenibilidad corporativa para Dow Jones Sustainability Index](#). 2015
- Social Accountability International (SAI), [SA8000:2014](#). 2014
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB), [Sustainability Accounting Standards](#). 2013
- United Nations (UN), [Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#), agosto 2015
- United Nations (UN), [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#). 2015
- United Nations (UN), [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#). 1999
- United Nations (UN), [Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"](#). 2011

www.clubexcelencia.org



Compartiendo y mejorando juntos