CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

FORO EXCELENCIA SANIDAD

INTEGRANDO EXCELENCIA Y SOSTENIBILIDAD

@Club_Excelencia
#compartiendoymejorando
#SanidadExcelente

28 de Noviembre 2018

Compartiendo y mejorando juntos

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Documento

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

Contenido

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

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

1

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.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Integrar - Sinergias

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Equipo

Equipo de Trabajo

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

Ana Herrero
Directora de Proyectos y Servicios – FORÉTICA

Andrea Meléndez
Excelencia en la gestión - CALIDAD PASCUAL

Beatriz Serna
Departamento Responsabilidad Corporativa y Calidad - REE

Eva Rodicio
Jefa Departamento Responsabilidad Corporativa y Calidad - REE

Fernando Riaño
Director de RSC, Comunicación y Relaciones Institucionales - ILUNION

Francisco Hevia
Presidente – DIRSE
Coordinador del grupo de trabajo

Francisco Javier Dueñas
Director de RSC y Calidad Global - CAJAMAR

Germán Granda
Director General – FORÉTICA

Ignacio Babé
Secretario General - CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Jesús Arnau
Gerente de Mejora y Desarrollo Empresarial – IAF

Joan Ramon Dalmau
Socio Director – ADDERE Consulting

José Miguel Tudela
Director de Organización y RSC – ENAGÁS

Joseba Arano
Director Gestión Ética, Responsable y Excelente - CALIDAD PASCUAL

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

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

Mª Emilia Gil
Adjunta a Dirección General - MÚTUA TERRASSA

Miquel Romero
Director Socios y Conocimiento - CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Montse Moliner
Director de Comunicación – MANPOWERGROUP

Nayra Montesinos
Responsable Eventos - CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Susana Fábregas
Directora Desarrollo de Servicios - CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

Primeros pasos

7

7 Decálogo: ¿Cómo empiezo?

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

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

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Decálogo

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

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.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

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.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

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?

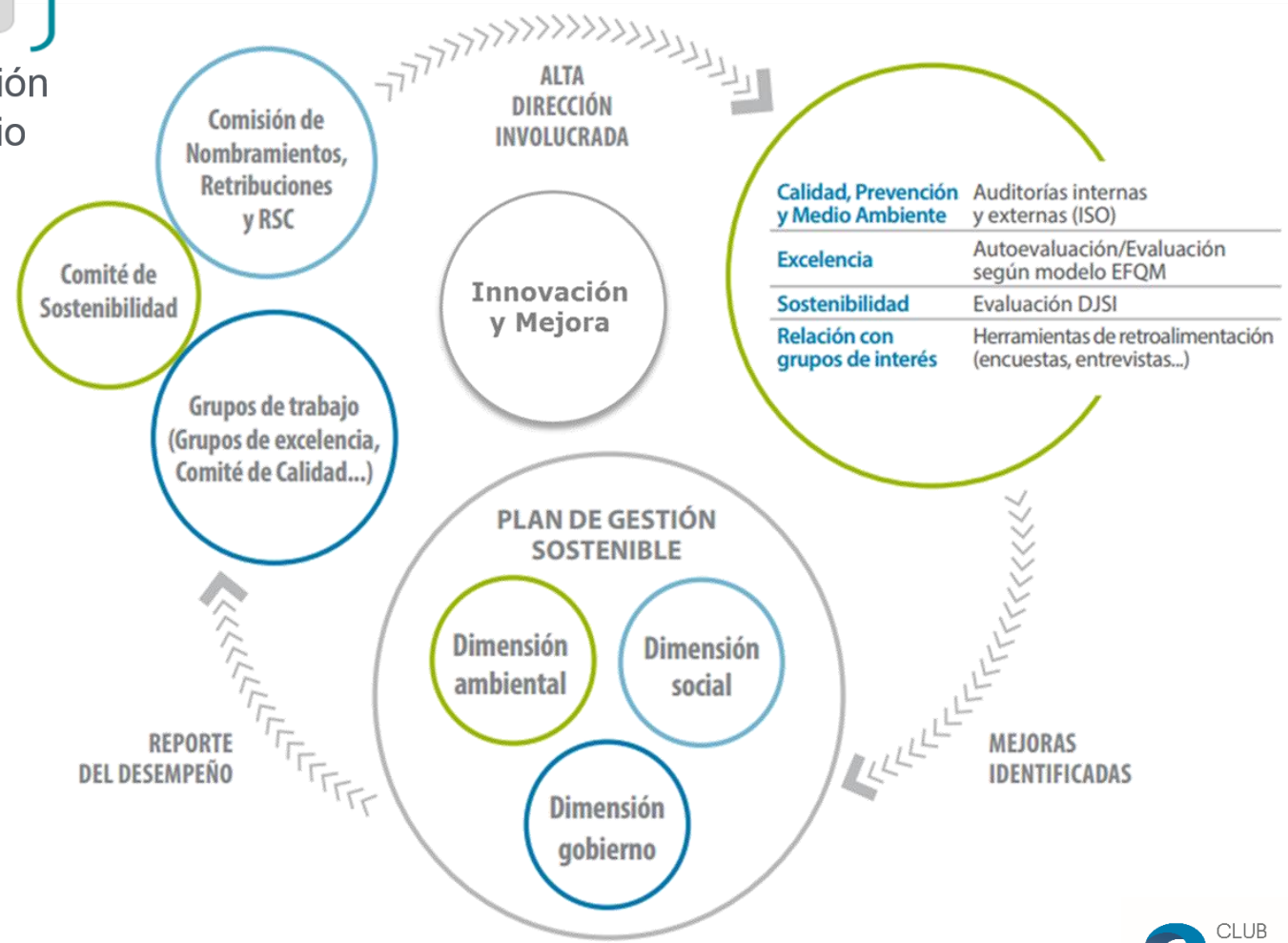
Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Excelencia y Sostenibilidad

Alianzas

$$\left[E \times \left(VR + VC \right) \times AC \right]^{A}$$

Ética | Valor Retenido | Valor Compartido | Adaptación al Cambio



FORO EXCELENCIA SANIDAD

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Contenido

5 La Sostenibilidad desde óptica EFQM

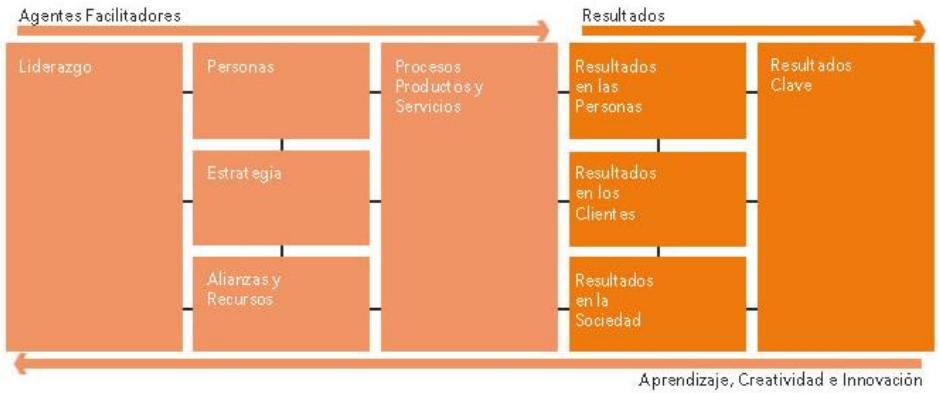
¿Cómo avanzar desde la Excelencia en Gestión hacia la Sostenibilidad?

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.

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Ejemplo



Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Ejemplo

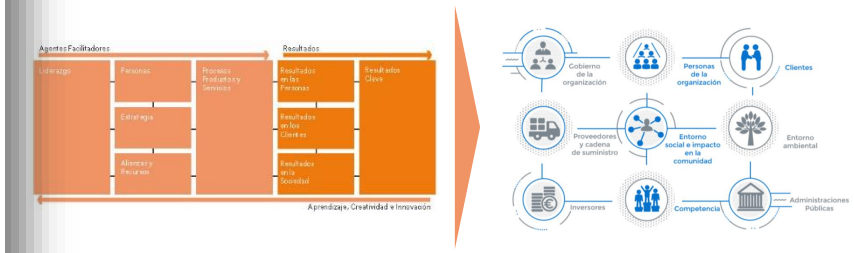
Personas

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

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

Otros aspectos a tener en cuenta:

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



Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Contenido

6 La Excelencia en gestión desde óptica SGE 21

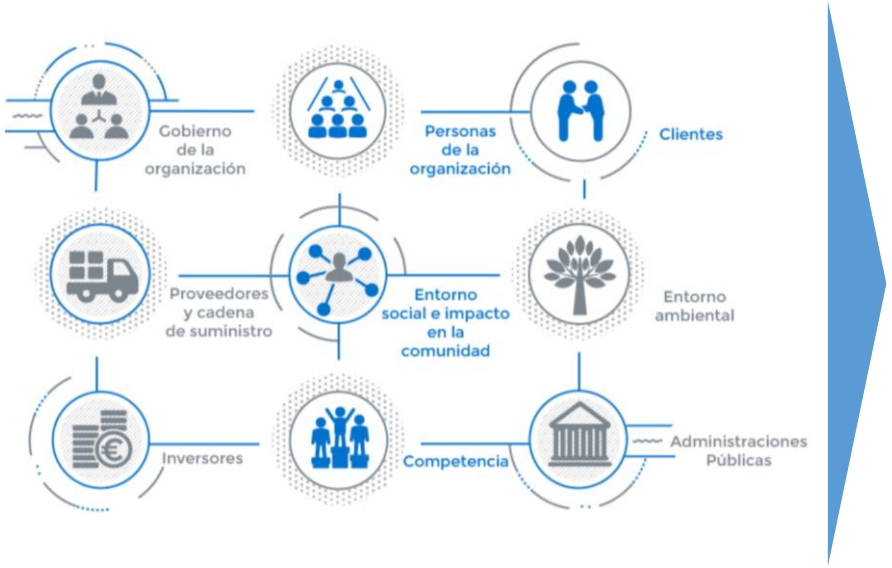
¿Cómo avanzar desde la Sostenibilidad hacia la Excelencia en Gestión?

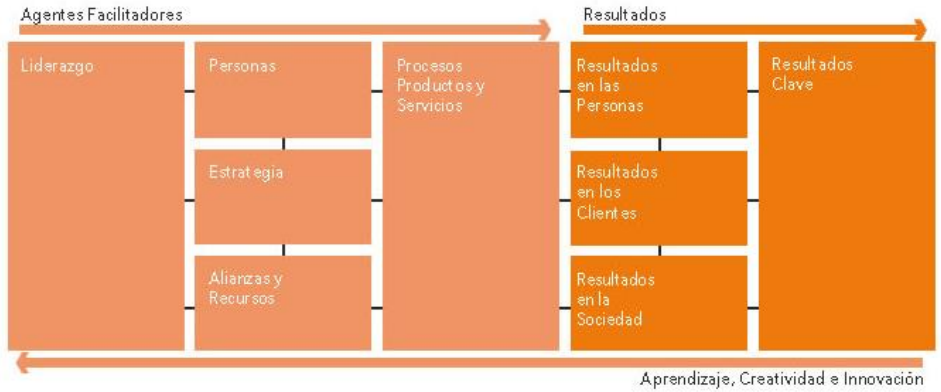
A través de la Tabla "Norma SGE 21 vs Modelo EFQM de Excelencia", cada una de las diferentes áreas y requisitos de la Norma SGE 21 encuentra su correspondencia en los diferentes criterios y subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia.

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

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Ejemplo





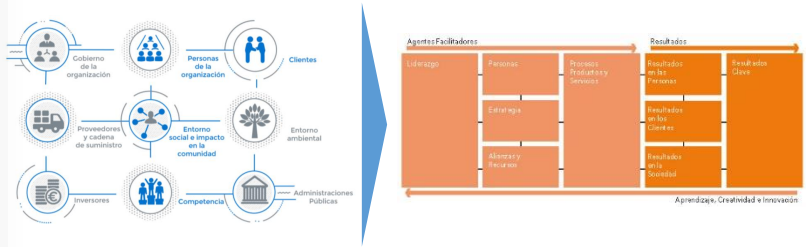
Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Ejemplo

Gobierno de la organización

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

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



FORO EXCELENCIA SANIDAD

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Contenido

Información Adicional

8 Anexos

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

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Guía Práctica sobre

Excelencia en Gestión y Sostenibilidad

Descárgate la guía completa

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org