



**Vinculación entre el modelo EFQM 2020 y la  
Responsabilidad Social Empresarial.**

**El caso de análisis de una entidad con sello EFQM  
+500.**

**Autora:** María Dolores Damalia Pineda

**Tutora:** Ana Belén Escrig Tena

3 de Febrero de 2022



**Título:** Vinculación entre el modelo EFQM 2020 y la Responsabilidad Social Empresarial. El caso de análisis de una entidad con sello EFQM +500.

**Autora:** María Dolores Damalia Pineda

**Tutora:** Ana Belén Escrig Tena

## Resumen

En las últimas décadas, debido principalmente a los avances en la tecnología y la globalización, el cambio de nuestro entorno experimenta un crecimiento exponencial. Las organizaciones, cada vez más, operan en escenarios cambiantes y deben de estar atentas a las megatendencias de su entorno. Los sistemas de gestión de calidad total/excelencia (GCT) también evolucionan hacia sistemas más exógenos, con una visión más amplia hacia la sociedad y las relaciones de las organizaciones con esta. El foco ya no solo está en los grupos de interés (GI) internos. A medida que los modelos de GCT se van desarrollando se estrecha el camino entre ellos y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Muchos son los académicos que han vinculado la GCT, en concreto el modelo EFQM, con la RSE. Como muchos son los que afirman que el modelo no llega a abordar la RSE en toda su dimensión. Incluso el Club Excelencia en Gestión (CEG), único representante oficial en España de la EFQM, ha elaborado guías que vinculan el modelo EFQM con distintos modelos de gestión de la RSE. En este contexto, el presente trabajo tiene por objeto comprobar la convergencia entre GCT y RSE. Para ello, se analizarán la nueva versión del modelo EFQM 2020 y la norma certificable SGE21 de Forética. A continuación se investigarán correspondencias entre ambas. Finalizaremos con la presentación de un caso de análisis, en el que analizaremos cómo una organización con un reconocimiento EFQM puede dar cumplimiento a la norma SGE21, partiendo de la información recogida en su memoria EFQM +500.

## Palabras clave

European Foundation for Quality Management (EFQM), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Norma SGE 21de Forética, Grupos de Interés (GI), Gestión de Calidad Total/Excelencia (GCT)

## **ÍNDICE**

### **1. Introducción**

### **2. Revisión de conceptos**

#### **2.1 El Modelo EFQM**

##### **2.1.1. Antecedentes**

##### **2.1.2. Modelo 2020**

#### **2.2 Herramientas de gestión de la RSE**

#### **2.3 Análisis de la norma SGE21 de Forética**

### **3. Metodología y análisis del entorno.**

#### **3.1 Análisis de los vínculos entre la norma SGE21 de Forética y el modelo EFQM 2020**

#### **3.2 Análisis de caso: cumplimiento de la norma SGE21 por una organización con reconocimiento EFQM +500**

##### **3.2.1 Contextualización**

##### **3.2.2 Procedimiento del análisis del caso**

### **4. Resultados del análisis de los vínculos entre la norma SGE21 de Forética y el modelo EFQM 2020**

### **5. Resultado del análisis del caso**

### **6. Conclusiones**

### **7. Referencias bibliográficas**

### **8. Anexos**

#### **Anexo I. Vinculación de los requisitos de la norma SGE 21 de Forética con los criterios/subcriterios del modelo EFQM 2020**

## I. INTRODUCCIÓN

Los conceptos de gestión de la calidad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) han tenido una importante evolución. Aspectos como la globalización, la importancia de la protección del medio ambiente y la presión de la ciudadanía han hecho que ambos conceptos converjan cada vez más. Las organizaciones no son entes autónomos, sino unidades que interactúan con su entorno, formando así sistemas relacionales. Cualquier organización que quiera perdurar en el tiempo, tiene que saber gestionar su entorno.

A partir de mediados de los 80 los sistemas de gestión de la calidad evolucionan. Pasan de ser modelos cuyo principal objetivo era la búsqueda de errores en los servicios o productos, y con una responsabilidad constreñida a la inspección de estos, a modelos de gestión más globales. Las organizaciones se conciben como sistemas de relaciones, cuyo ámbito se extiende del producto a todos los procesos, y cuyo objetivo pasa de la búsqueda de errores a la satisfacción del cliente. Esto obliga a procesos de mejora continua que desembocan en la excelencia, y cuya responsabilidad deja la inspección, para ser compartida por todas las partes, incluida la dirección quien debe apostar por el sistema (Cilla, 2004). Así nace la GCT/Excelencia, siendo el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), el más difundido en el ámbito europeo.

Desde la definición de Howard Bowen, en 1953, sobre la RSE ésta también ha evolucionado, adaptándose a la corriente empresarial más moderna. La Comisión Europea en la renovación de su estrategia de RSE en 2011 definió la RSE como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (COM, 2011). La nueva definición ya incluye aspectos sociales, ambientales y éticos (ASG) que las empresas deben abordar de una forma voluntaria.

Las organizaciones, cada vez más, incluyen en su propósito aspectos que exceden de su propia actividad empresarial, y con ello su sistema de gestión se amplía, dando respuesta a certificaciones, memorias de sostenibilidad...

La agenda 2030 de Naciones Unidas propone 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desplegándose en 169 metas, que exigen una unión colectiva y colaborativa urgente de todos los agentes sociales para poder actuar en los ámbitos, social, ambiental y económico. Las empresas son un agente relevante al que Naciones Unidas hace un llamamiento para incorporar estos objetivos en su cultura empresarial.

En su proceso de evolución, el modelo EFQM ha ido desarrollándose hacia una gestión moderna, propia del siglo XXI e incluye aspectos relacionados como los ODS, el entorno, las megatendencias y el impacto en sus Grupos de Interés (GI) en la sociedad.

El modelo incorpora aspectos ASG, e introduce el concepto de sostenibilidad en todos sus aspectos (Fabregas 2019). Esto hace que no solo responda a la mejora de sus resultados económicos, incluyendo resultados orientados a la satisfacción de sus GI, incluyendo a la sociedad como uno de ellos.

Las organizaciones de tamaño pequeño y mediano realizan un gran esfuerzo destinando recursos para dar cumplimiento a las exigencias de la gestión actual. Certificaciones, auditorías, memorias de sostenibilidad ... complican la gestión de este tipo de organizaciones. Por ello, sería muy oportuno encontrar un modelo de trabajo que dé respuesta a varias de estas cuestiones y que, a su vez, ayude en el cumplimiento de su misión.

¿Podría el nuevo modelo EFQM 2020 ser esa herramienta?

¿Podríamos decir que una organización que haya llegado a unos estándares de calidad, con un sello +500 en EFQM, es una organización que cumple los cánones de la RSE? ¿Incluso más allá del cumplimiento de alguna normativa de RSE?.

La principal contribución del trabajo es investigar, si en el escenario actual, se ha llegado al punto de convergencia máximo entre la GCT y la RSE como para haberse desarrollado un modelo, que pudiera dar respuesta a ambas cuestiones. Analizaremos si el modelo EFQM, en su versión 2020, podría ser esa herramienta facilitadora que otorgue a las organizaciones no solo cumplimiento de calidad sino también de RSE. Este objetivo genérico se desarrolla a través de en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el modelo EFQM 2020
2. Analizar de los distintos apartados de la norma SGE21 de Forética
3. Búsqueda de correspondencias entre ambas herramientas
4. A través de un caso práctico comprobación de si una organización con sello EFQM +500 (modelo 2020), puede dar cumplimiento a la norma SGE21, partiendo de la documentación aportada para la obtención del sello.

Para conseguir estos objetivos, en los siguientes apartados partiremos de una revisión del modelo EFQM 2020 y sus antecedentes, seguido de una recopilación de las herramientas de gestión de la RSE, eligiendo la norma certificable SGE21 de Forética.

Seguidamente analizaremos los vínculos entre ambas normas y el caso de estudio, para terminar con las conclusiones que se pueden extraer del estudio realizado.

## 2. REVISIÓN DE CONCEPTOS

### 2.1 El modelo EFQM

#### 2.1.1. Antecedentes

En 1988, en pleno proceso de integración europeo, 14 líderes de las empresas más destacadas de Europa se reunieron con el presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors, y firmaron la “carta de Intención”. Su objetivo, crear una Fundación Europea para promover la competitividad de los negocios y las organizaciones europeas. Así nace en 1989 la European Foundation for Quality Management (EFQM) con la firma de 67 presidentes de organizaciones europeas que se comprometían con la misión y visión de la EFQM (Historia de EFQM (CODEFE,2021))

EFQM es una organización sin ánimo de lucro, cuyo propósito es “construir un mundo mejor para las personas, para las comunidades y para las propias organizaciones”. Su representante oficial en España es el Club Excelencia en Gestión (CEG). El propósito del CEG es “crear una sociedad con confianza en el futuro, impulsando organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible”.

La organización EFQM creó un modelo de gestión que reconocía los valores europeos recogidos en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos y la Directiva 200/78/EC de la Unión Europea. Asimismo, tenía en cuenta el papel que las organizaciones pueden desempeñar en la consecución de los objetivos de Naciones Unidas, y el Pacto Mundial también de las Naciones Unidas, este último recoge los 10 principios que una empresa debe de cumplir en el desarrollo de su actividad para ser responsable y sostenible ([www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)) (EFQM, 2012).

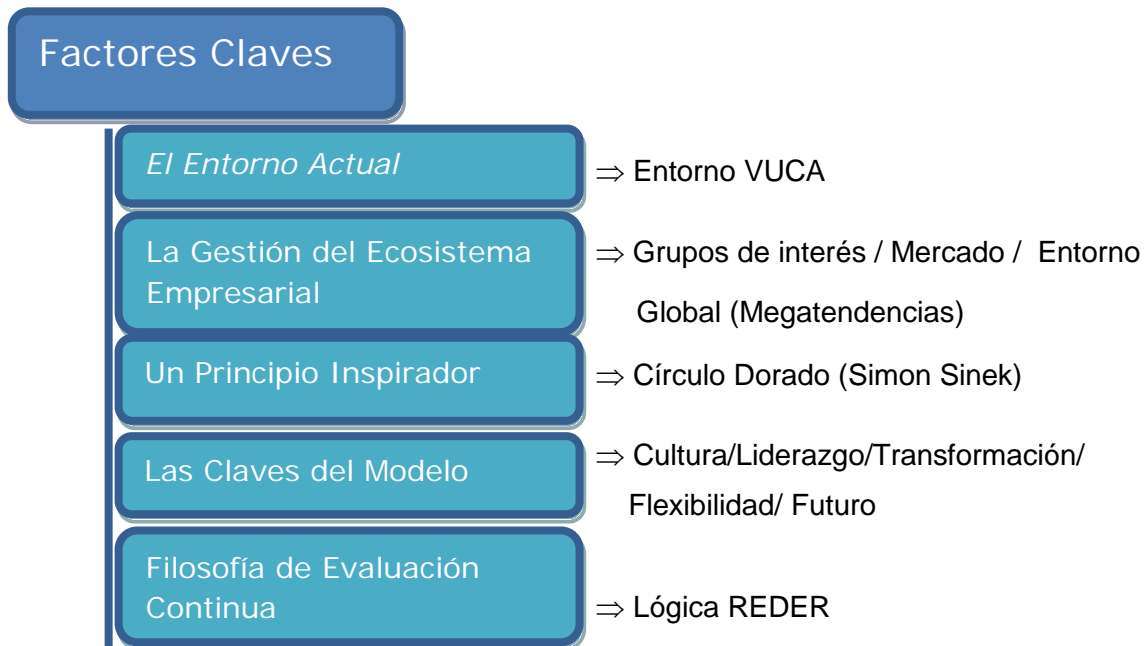
#### 2.1.2 El modelo EFQM 2020

El actual modelo EFQM 2020 incorpora los ODS, que constituyen un llamamiento a las organizaciones para que actúen y potencien la igualdad social, el buen gobierno, la prosperidad y la protección del planeta. El modelo EFQM de 2020 continúa poniendo el foco en la importancia de los clientes y las personas, y mira a sus GI con una visión de largo plazo. No solo es una herramienta para la evaluación, pretende ayudar a las

organizaciones a adaptarse a los cambios del entorno, y crear valor sostenible (EFQM, 2019).

Para la comprensión del nuevo modelo se debe de tener en cuenta varios factores determinantes, tal y como muestra la figura 1:

**Figura 1. Factores clave para la transformación del modelo EFQM**



Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2019)

El **Entorno Actual** está considerado un entorno VUCA, (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), término acuñado por el Army War College de EEUU, describiendo el escenario en el operaba después de la Guerra Fría. Las estrategias militares han sido fuente de inspiración de estrategias empresariales, así es como se acuñó este término en el mundo empresarial, para definir un escenario caótico, turbulento y cambiante en el que operan las organizaciones. El entorno actual es dinámico, difícil de predecir, existe una ruptura entre la variable causa/efecto, genera incertidumbre, y existen multiplicidad de variables, e interpretaciones de las mismas.

**El Ecosistema Empresarial** es un concepto que va evolucionando lentamente desde que la teoría de ecosistemas empresariales se originó en Moore (1993), quien definió al ecosistema de negocios como un espacio de interconexión, y dependencia entre agentes económicos que debían de funcionar de forma saludable, como condición indispensable para que las organizaciones tuviesen éxito y continuidad (Lozano, 2017). Desde esta definición hasta la actualidad muchos autores han definido distintas



características que deben de incluirse en estos ecosistemas. El modelo EFQM 2020 define como principio fundamental del ecosistema la interdependencia. De esta forma distingue entre 3 estratos de agentes con los que esta se relaciona (de más a menos):

- Los GI clave. Distinguiendo 5 tipos: clientes / personas / inversores y reguladores / sociedad / partners y proveedores.
- La organización se relaciona con los agentes propios del mercado u ámbito en el que opera (competidores, talento, medios de comunicación y RRSS, entidades no lucrativas...).
- El entorno global se analiza a través de las megatendencias seleccionadas: gestionar la diversidad geográfica, auto organización y autogestión, automatización y demanda de capacidades diferentes, disrupción digital e incremento del uso de la tecnología, economía compartida, escasez de recursos, incremento de la regulación, incertidumbre geopolítica y situación en la economía global e incremento de las crisis medioambientales, así como los ODS.

La figura 2 muestra un ecosistema organizacional.

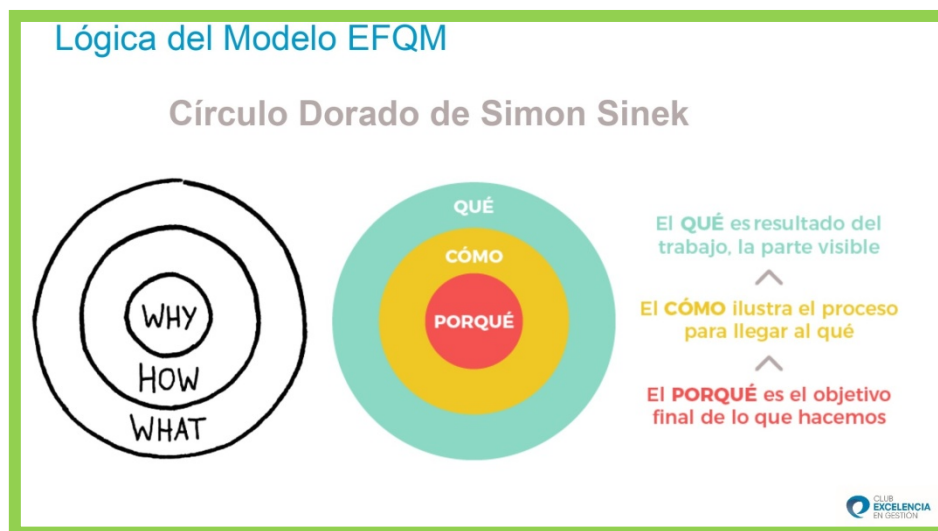
**Figura 2. Ecosistema organizacional**



Fuente: CEG (2020)

El **Principio inspirador** para la vertebración del modelo EFQM ha sido el principio del Círculo Dorado de Simon Sinek (Sinek, 2011). A continuación la figura 3 muestra la relación entre el Círculo Dorado y la lógica del modelo.

**Figura 3. Lógica del modelo EFQM**



Fuente: CEG (2020)

La aplicación de este principio nos lleva a la lógica que persigue el modelo, centrado en 3 grandes ejes sobre los que se vertebra, como muestra la tabla 1.

**Tabla1. Bloques del modelo EFQM**

¿Por qué?	¿Por qué existe la organización? ¿Por qué hace lo que hace?	DIRECCIÓN
¿Cómo?	¿Cómo se organizan las actividades para alcanzar su propósito? ¿Cómo se despliega la estrategia?	EJECUCIÓN
¿Qué?	¿Qué objetivos ha logrado? ¿Qué objetivos pretende lograr?	RESULTADOS

Elaboración propia a partir de EFQM (2019)

Existen **5 aspectos o claves** esenciales en la elaboración del nuevo modelo, como muestra la figura 4.

*Cultura*, mantener una cultura sobresaliente es la forma de gestionar e implicar a las personas para generar el propósito de la organización y un valor sostenible.

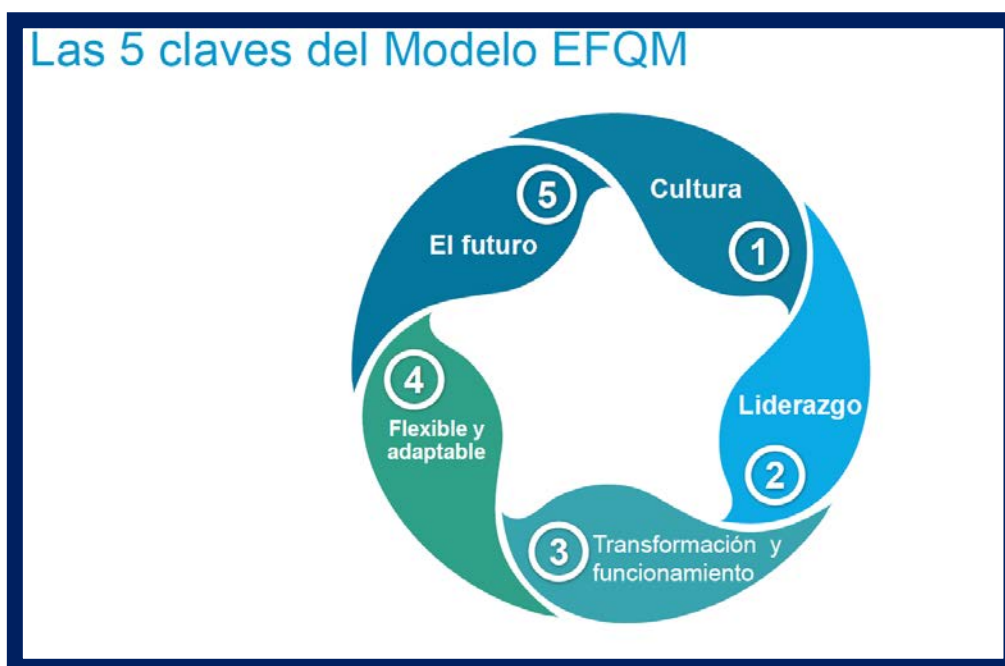
*Liderazgo*, el modelo apuesta por mantener liderazgos más horizontales, a todos los niveles para garantizar una toma de decisiones eficaz y reforzar el trabajo en equipo.

*Transformación y funcionamiento*, se debe proporcionar un marco probado para lograr el éxito de la organización, equilibrando el presente y preparando el futuro.

*Flexibilidad y adaptación*, es un modelo adaptable a cualquier organización, con independencia de su tamaño o sector.

*Futuro*, el modelo está orientado a la previsión futura y la inteligencia predictiva, para poder impulsar la transformación.

**Figura 4. Claves del modelo EFQM**



Fuente: CEG (2020)

Mediante el análisis de todos los aspectos anteriores surge el modelo EFQM 2020, más acorde a una gestión moderna. Enquist y Rönnbäck (2015) sugerían que era necesario un cambio de paradigma en la excelencia empresarial para que los modelos se pudieran alinear con la realidad actual, en dicha realidad deberían de estar alineados la empresa, la tierra y la humanidad (Normann, 2001; Palmisano, 2006). Jabnoun (2019) indica que los principales modelos de excelencia todavía no están

alineados con los desarrollos de la economía y los negocios como son el capitalismo consciente (Mackey and Sisodia, 2011), el valor compartido (Porter and Kramer, 2011) y el capitalismo constructivo (Haque, 2011). El nuevo modelo EFQM 2020 se acerca más a estos conceptos, ya que tiene una mirada más amplia del ecosistema en el que opera, la organización tiene que definir un propósito inspirador, más allá de la anterior misión, acercándose este concepto más al propósito elevado, principio básico del capitalismo consciente. La figura 5 muestra los 3 bloques en los que se basa el modelo EFQM 2020 y los 7 criterios en los que se despliegan estos.

**Figura 5. Esquema del modelo EFQM 2020**



Fuente: EFQM (2019)

A su vez los 7 criterios del modelo EFQM se despliegan en subcriterios, como muestra la tabla 2.

**Tabla 2. Criterios y subcriterios del modelo EFQM**

Bloques	Criterios	Subcriterios
<b>DIRECCIÓN</b> Prepara el camino para que la organización pueda ser líder en su ecosistema y se posicione para llevar a cabo acciones de futuro. Fija el rumbo.	1. Propósito, visión y estrategia.	1.1 Definir el propósito y la visión. 1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos. 1.4 Desarrollar la estrategia. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
	2. Cultura de la organización y liderazgo.	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. 2.3 Estimular la creatividad y la innovación. 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.
<b>EJECUCIÓN</b> Ejecuta la estrategia de forma eficaz y eficiente	3. Implicar a los grupos de interés.	3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles. 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. 3.3 Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo. 3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad. 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.
	4. Crear valor sostenible.	4.1 Diseñar el valor y cómo se crea. 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor. 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor. 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global.
	5. Gestionar el	5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo.

	funcionamiento y la transformación.	5.2 Transformar la organización para el futuro. 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología. 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento. 5.5 Gestionar los activos y recursos.
<b>RESULTADOS</b> Lo que la organización consigue como consecuencia de los bloques anteriores, incluyendo una previsión a futuro.	6. Percepción de los GI.	Percepción de los clientes Percepción de las personas Percepción de inversores y reguladores Percepción de la sociedad Percepción de partners y proveedores
	7. Rendimiento estratégico y operativo.	Indicadores financieros y no financieros para medir el rendimiento estratégico y operativo. (pj. logros alcanzados para la creación de valor sostenible...)

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2019)

Incluye un resultado de rendimiento tanto estratégico como operativo en el que pueden incluirse la medición de creación de valor, también contempla la percepción de los GI respecto al desempeño de la organización, a alguno de los ODS...

El modelo se alinea con varios de los principios del capitalismo consciente, el criterio 6 está completamente dedicado a los GI, clasificados en 5 grupos y se asemeja al principio de la integración de todos los agentes implicados ("nos debemos desprender de la mentalidad que alguien deberá sacrificar y buscar sinergias para que todos los agentes ganen a la vez": clientes, empleados, proveedores, inversores, comunidades, el medio ambiente...). El propósito inspirador del que habla el modelo en el primer criterio, más allá de su misión podría decirse que tiene cierta similitud con el propósito superior, primer principio del capitalismo consciente (Sisodia et al., 2020).

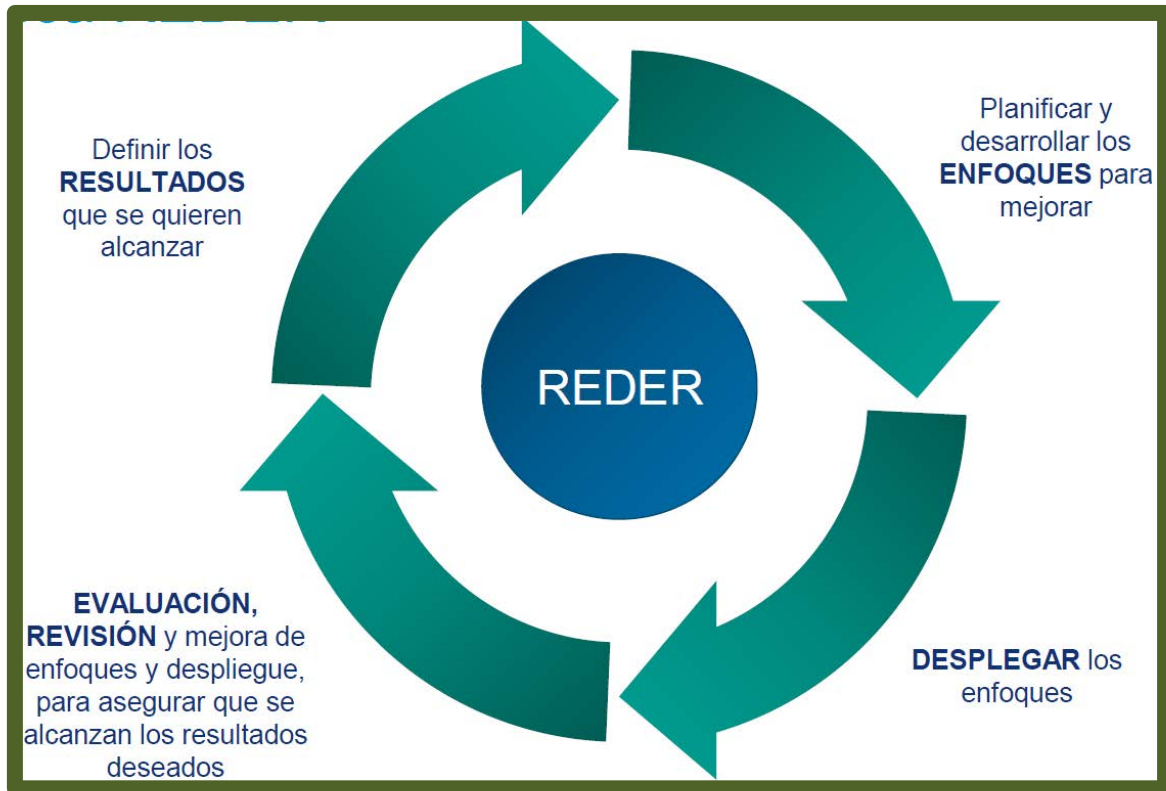
### **Mantiene la Lógica REDER**

La lógica REDER (Resultado, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se utiliza para su evaluación y el perfeccionamiento mediante la medición, el aprendizaje y la mejora. REDER permite el logro de un rendimiento excepcional que se puede mantener (Hakes, 2011). Popescu y Popescu (2015) consideran los elementos de evaluación REDER del modelo EFQM como indicadores clave para la garantía de



calidad (Jabnoun, 2019). La herramienta de evaluación está basada en el ciclo PDCA o Deming, ayuda a identificar realmente como se está trabajando y qué es lo que se podría mejorar. La figura 6 explica los pasos de REDER

**Figura 6. Lógica REDER**



Fuente: CEG (2020)

## 2.2 Herramientas de gestión de la RSE

Existen diversidad de guías y referentes para la implantación de la gestión de la RSE. Siguiendo a Castillo (2011), una posible clasificación puede ser atendiendo a principios generales inspiradores para la gestión, estándares orientados a la divulgación y comunicación de la información y rendición de cuentas, o estándares para ámbitos, como muestra la tabla 3.

**Tabla 3. Herramientas de gestión de la RSE según del Castillo (2011)**

Principios generales inspiradores para la gestión de la RSE	
	Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas
	Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
	Principios del Libro Verde de la Unión Europea
	Ethical Trading Initiative
	Principios Global Sullivan
	The Natural Step
	Principios de CERES
	Lineamientos de derechos Humanos de Amnistía Internacional
	Lineamientos de la OCDE
Estándares orientados a la divulgación de información y rendición de cuentas	
	Global Reporting Initiative (GRI)
	AA1000.
	IQNet SR10
	Norma SGE21 de Forética
Estándares para ámbitos específicos	
	Serie ISO 14000 (medioambiente)
	SA8000 (derechos humanos y BBPP en gestión de personas)
	ISO 45001 (gestión de seguridad y salud en el trabajo)
Estándares y guías generales para la gestión de la Responsabilidad Social desarrollados por	
	Instituto Ethos (Brasil)
	IARSE (Argentina)
	Acción Empresaria (Chile)
	CentraRSE (Guatemala)
	DERES (Uruguay)
	Perú2021 (Perú)

Fuente: Elaboración propia a partir de Del Castillo (2011)

### 2.3 Análisis de la norma SGE21 de Forética

Forética se crea en el año 1999, actualmente tiene más de 200 socios y es el representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España. Lidera el Consejo Español para el Desarrollo Sostenible. En Europa es



partner nacional de SCR Europe y forma parte del Consejo Estatal de RSE en España. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de las organizaciones. En el año 2000 crea la norma SGE21 (voluntaria y certificable), siendo la versión 2017 la que está en vigor. Establece unos requisitos de cumplimiento en base a 9 áreas de gestión que se corresponden con los principales GI. Cada área contempla una serie de requisitos a los que la organización debe de dar cumplimiento pudiendo optar por dos alternativas (Forética, 2017):

- Una evaluación de la conformidad, realizada por Forética que consiste en constatar el grado de desarrollo de la RSE que tiene la entidad.
- La certificación, realizada por certificadoras homologadas por Forética y renovable cada 3 años.

La tabla 4 muestra un resumen de las 9 áreas de la norma SGE21 (2017) de Forética

**Tabla 4. Áreas de la norma SGE21 de Forética**

Área de Gestión	Resumen
Gobierno de la organización	La cultura ASG parte de la alta dirección, que potenciará: la política de RS, el código de conducta, el comité de RS. Se nombrará un responsable del sistema de gestión ética y socialmente responsable, identificará los riesgos de la organización y un plan para mitigarlos, elaborará un plan de RS con objetivos medibles que evaluará y, establecerá dialogo con los GI. Se debe definir una política anticorrupción, realizar auditorías internas del sistema de gestión ética y socialmente responsable, proceder a realizar revisiones de dicho plan al menos anualmente por parte de la alta dirección. Se divulga información no financiera y sus indicadores.
Personas que integran la organización	Respeto por los derechos humanos de las personas que trabajan en la organización y de aquellas otras con las que se relaciona esta. Se garantiza el principio de igualdad de oportunidades y la ausencia de discriminación. Potenciar la diversidad de las plantillas. Elaborar planes de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Incorporar objetivos ASG en las evaluaciones del desempeño de profesionales. Evaluaciones del clima laboral por lo menos cada 3 años, garantizar la salud de todas las personas que trabajan en la organización, o en nombre de ella. Potenciar la formación de las personas y tener planes de reestructuraciones responsables que valoren las necesidades de las personas.
Clientes	Incluye criterios ASG en el diseño de productos o servicios y garantiza la calidad y la excelencia en todos los procesos. Potenciar la responsabilidad en todas las acciones de marketing.
Proveedores y cadena de suministro	Potenciar que los proveedores compartan la cultura ASG y clasificar a estos en función de criterios ASG. Fomentar las BBPP en materia de RS.
Entorno social e impacto en la comunidad	Evaluar las actividades de la organización desde el punto de vista de las repercusiones que tiene en aquellas comunidades y espacios en los que opera. Implantar acciones sociales en estos entornos.
Entorno ambiental	Identificar y mitigar las consecuencias de la actividad de la organización sobre el medioambiente, así como las de la cadena de valor. Establecer un plan de gestión medioambiental que incluya un compromiso contra el cambio climático.
Inversores	La relación con estos se debe de basar en principios de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible, y hacer públicas las cuentas anuales.
Competencia	Potenciar los principios de competencia leal, la organización debe de fomentar que se establezcan vías de colaboración con otras organizaciones de su sector.
Administraciones públicas	Fomentar políticas de compliance, acciones de transparencia sobre sus impuestos y los países en los que opera, establecer canales de comunicación con las administraciones de las comunidades en las que opera.

Fuente: Elaboración propia a partir de Forética (2017)

### **3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.**

#### **3.1 Análisis de los vínculos entre la norma SGE21 de Forética y el modelo EFQM 2020**

Para estudiar los vínculos entre ambos referentes se ha realizado un análisis del contenido de la norma SGE21 (versión 2017) y la versión completa del modelo EFQM 2020. Se ha comparado cada uno de los criterios de la norma SGE 21 con los subcriterios que describe el modelo EFQM 2020. Como punto de partida para realizar dicho estudio, se han tomado como referencia dos guías publicadas por el CEG sobre excelencia en gestión y sostenibilidad en 2018 y 2019 (CEG, 2018, 2019).

El CEG ha desarrollado varias iniciativas para vincular el modelo EFQM con la RSE. En 2018 elaboró la Guía sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad, seleccionando la norma SGE21 como referente para la gestión de la RSE, en su segunda versión, en 2019, analiza la correspondencia entre los criterios y subcriterios del modelo EFQM con los requisitos de la norma SGE 21 e IQNet SR 10. El motivo de la elección de la norma SGE 21 para nuestro análisis es la vinculación que le atribuye el propio CEG. Las guías mencionadas analizaban la versión anterior del modelo EFQM (2013), el presente trabajo analizará la última versión del modelo EFQM (2020).

#### **3.2 Análisis de caso: cumplimiento de la norma SGE21 por una organización con reconocimiento EFQM +500**

##### **3.2.1 Contextualización**

Amica es una entidad no lucrativa, cuyo propósito es “descubrir las necesidades de cada persona cuando la discapacidad aparece en nuestra vida, y crear oportunidades para la diversidad humana, implicando a la sociedad en el cambio que facilite la participación en igualdad”. Como visión “quiere ser referente de innovación social, compartiendo modelos que nos acerquen a los ODS, con el protagonismo de las personas”. Nace en 1984, al amparo de la ley orgánica 1/2002 de 22 de marzo, y es declarada de Utilidad Pública en 1993. Formada por personas con discapacidad, familiares, profesionales y socios colaboradores.

En 2020 tiene una plantilla media de 130 personas. Tiene 3 centros especiales de empleo (CEE): Soemca, dedicado a la lavandería industrial. Con una plantilla de 337 personas; Saema, que presta servicios de gestión de residuos, recuperación

paisajística, jardinería y destrucción de documentación para empresas y particulares, con una plantilla de 115 personas; y Campus Diversia, cuyo objetivo es la inclusión social, el empleo y la educación medioambiental, y una plantilla de 7 personas.

Como parte la RSE de Amica, destaca que destina un porcentaje de sus fondos, y dedicación de su equipo técnico, a apoyar iniciativas de cooperación internacional en los países del Sur, que favorezcan la igualdad de los derechos de las personas con discapacidad. También es destacable su cultura de lucha contra el cambio climático a través de la reducción de su huella de carbono, y fomento de actividades de agricultura ecológica a través de su último CEE. Amica posee un sello +500 de acuerdo con el modelo EFQM 2020.

La EFQM creó el Sello de Excelencia Europea, como reconocimiento para las organizaciones que obtienen determinada puntuación con la aplicación del modelo EFQM.

Las principales ventajas de tener este reconocimiento son fortalecer la imagen de la organización, identificar y priorizar las oportunidades de mejora, potenciar el orgullo de pertenencia, incrementar la competitividad y consolidar la confianza de los clientes (CEG, 2022).

Para acceder al reconocimiento es necesaria una evaluación. A partir de 1 de enero de 2021 con la aplicación del nuevo modelo EFQM 2020 la organización que aspire al sello debe de utilizar una plataforma diseñada por la EFQM para describir las acciones que dan cumplimiento a los criterios y/o subcriterios, aplicando en todo momento la lógica REDER ya mencionada. La plataforma permite adjuntar documentos como evidencias. Posteriormente los evaluadores asignados por el CEG evalúan la memoria, y se entrevistan con las personas de la organización. El resultado es un informe para la organización que incluye sus fortalezas y sus áreas de mejora, así como la concesión del sello, según la puntuación obtenida. El sello tiene una vigencia de 3 años y existen varios tipos en función de la puntuación obtenida, tal como muestra la figura 7.

**Figura 7. Tipos de sellos de reconocimiento EFQM**



Fuente: CEG (2022)

### 3.2.2 Procedimiento del análisis del caso

El procedimiento utilizado para estudiar el caso de Amica implica analizar en qué medida la organización está cumpliendo con los aspectos de la norma SGE21, partiendo de la memoria presentada para su última evaluación de reconocimiento EFQM en el año 2021. Es decir, teniendo en cuenta las acciones y documentos que presentó para dar cumplimiento a los subcriterios del modelo EFQM 2020.

Asimismo, para realizar el análisis se ha mantenido una entrevista con la persona responsable de calidad de Amica. En esta entrevista, se explica el modelo de gestión, las herramientas informáticas de apoyo a este, así como la memoria presentada a la última evaluación EFQM. Dicha memoria es facilitada por la organización para la elaboración del presente TFM. Aquellos documentos a los que hace referencia la memoria, y que se adjuntan a la hora de la evaluación, por ejemplo la Guía de BBPP, Código Ético, reporte al Pacto Mundial, etc, se han consultado en la [web](https://amica.es/es/) de la organización. (<https://amica.es/es/>)

Con esa información se han cumplimentado los requisitos de cada una de las áreas de la norma SGE 21. En el siguiente apartado se presentan los resultados del análisis. Como se podrá observar, a continuación de cada requisito cumplimentado de la norma SGE21 se enuncian los subcriterios del modelo EFQM de los que se ha extraído la información.

## 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS VÍNCULOS ENTRE LA NORMA SGE 21 DE FORÉTICA Y EL MODELO EFQM 2020

La tabla 5 sintetiza las conclusiones obtenidas del estudio de los vínculos entre la norma SGE 21 y el Modelo EFQM 2020. Un análisis más detallado de las relaciones

puede encontrarse en el Anexo I. En la tabla disponible en el Anexo la columna de la izquierda describe los requisitos para cada una de las 9 áreas de SGE 21, y la columna de la derecha aquellos subcriterios del modelo EFQM con los que se vinculan. Cuando hablamos de áreas nos referimos a la norma SGE 21 y, en el caso del modelo EFQM 2020 nos referimos a bloques, criterios o subcriterios.

Un primer vínculo que une a ambas herramientas es su enfoque en los GI. Las áreas de SGE21 están estructuradas según diferentes grupos de interés. El modelo EFQM analiza sus GI en el criterio 1 de dirección, por ello se relacionan distintos subcriterios del criterio 1 del modelo EFQM con todas las áreas de la norma SGE21.

El área 1. Gobierno de la Organización, está relacionada con los subcriterios del bloque de Dirección, y con el criterio 5. Gestionar el funcionamiento y la transformación. En estos aspectos se recoge la implicación de la alta dirección en gestionar la organización de una forma socialmente responsable.

El área 2. Personas que integran la organización, incide en los 3 bloques: dirección, ejecución y resultados, aunque con mayor incidencia en los subcriterios del criterio 1. Propósito, Visión y Estrategia. Y de forma más específica en la implicación de las personas como GI, así como en los resultados de percepción de las mismas (3.2 y 6.2). En estos aspectos se recoge la importancia que tienen las personas para que la organización desarrolle su propósito, así como una medición, evaluación y mejora constante de la satisfacción de estas con la organización.

El área 3. Clientes y el 4. Proveedores están muy relacionados con la ejecución de las políticas referidas a cada uno de estos grupos de interés, es decir 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles, 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor, así como con los resultados de ambos GI en el criterio 6. De una manera menos directa se relacionan con el bloque de dirección que identifica y entiende las necesidades de los GI. En estos aspectos se recoge la necesidad de promover una relación con clientes y proveedores más allá de la transacción comercial, se fomenta establecer relaciones de intercambio de BBPP.

Las áreas 5 y 6 están más diferenciadas en la norma, mientras que el modelo las aglutina tanto en el bloque de ejecución como en resultados, en los subcriterios 3.4 Sociedad: Contribuir a su Desarrollo, Bienestar y Prosperidad, como en el 6.4 Percepción de los Resultados en la Sociedad. Lo mismo ocurre con las áreas 7. Inversores y 9. Administraciones Públicas, que el modelo unifica en el 3.3 Inversores y Reguladores y 6.3 Resultados de Percepción de Inversores y Reguladores. La norma

explicita un área para la competencia, mientras que el modelo no, pero entendemos que la competencia leal está implícita en el 1.5 Diseño e implantación de un sistema de Gestión y de Gobierno, así como al atribuirles la condición de partners para acciones de benchmarking.

Donde los vínculos son menos evidentes, es en el área 6. Entorno Ambiental y 8. Competencia, ya que el modelo contempla ambos, pero no de forma tan explícita. Asimismo, el requisito de Reestructuración Responsable del área 2 de la norma, no aparece en el modelo EFQM de forma explícita. Sería la organización quien lo pudiera incluir, por ejemplo, como una de las acciones de 1.2 Identificar y Entender las Necesidades de los GI.

**Tabla 5. Aspectos a destacar del análisis SGE 21 (2017) vs EFQM 2020**

<b>SIMILITUDES ENTRE SGE21 Y EFQM 2020</b>	
	Importancia de los GI
	Importancia en el análisis de los riesgos y su tratamiento
	Orientación a la mejora continua
	Mismo tiempo de validez de certificación/ renovación (3 años)
<b>ASPECTOS A DESTACAR DE LA NORMA SGE 21 (2017)</b>	
	<b>Sencillez.</b> Es más intuitiva a la hora de su cumplimiento. Es más explícita con las acciones que dan cumplimiento a sus requisitos. Por lo que tiene una implantación más sencilla.
	<b>RSE.</b> Es más sencillo identificar los aspectos relativos a la RS.
	<b>Medioambiente.</b> Los aspectos medioambientales están mejor definidos
	<b>Reestructuración responsable:</b> el modelo EFQM no lo contempla
<b>ASPECTOS A DESTACAR DEL MODELO EFQM 2020</b>	
	<b>Creación de valor.</b> La importancia que le otorga puede ser un factor motivante para que las organizaciones se impliquen más en este aspecto. Dobla en puntos a los demás criterios de los bloques de Dirección y Ejecución.
	<b>Lógica REDER:</b> está presente en cada enfoque lo que implica una mayor presencia de la mejora continua.
	<b>Resultados:</b> Uno de los tres bloques está dedicado a evidenciar los resultados obtenidos. Este bloque es un 40% de la puntuación total. Lo que no se mide no se mejora.
	<b>Visión de futuro:</b> tiene una fuerte orientación al largo plazo
	<b>Entorno:</b> visión de organización como sistema interrelacionado, muy pendiente de las megatendencias de su entorno

Fuente: Elaboración propia



## 5. RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL CASO

Seguidamente, se presenta el análisis, área por área de la norma SGE 21 (2017), sobre cómo Amica atiende los requisitos incluidos en la norma.

### 1. Gobierno de la organización

#### 1.1 Política de Responsabilidad Social (RS)

El plan de RS es aprobado por la Junta Directiva, y contempla medidas en base a los resultados del último plan estratégico y acciones del actual, en materia económica, social y medioambiental.

Unifica como herramienta para el reporte de su RS la memoria del Pacto Mundial, que elabora cada 3 años, y en la que vincula los 10 principios de Pacto con los ODS y los artículos de la Convención Internacional de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas (CIDPCD).

Amica está adherida a la campaña “#apoyamoslosods” de la Red Española del Pacto Mundial.

Las planificaciones, estratégica y anual, de sus procesos están alineadas con los ODS, sistematizándose la gestión en la herramienta Scrumtegy, que asocia cada proyecto, al ODS adecuado.

El grupo de seguimiento de buenas prácticas (BBPP), ha recibido formación sobre ODS para analizar la relación de estos con la guía de BBPP y con las acciones que la entidad desarrolla, proponiendo mejoras para contribuir al cumplimiento de los ODS. También participa en el grupo estatal de ODS de COCEMFE.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.1 Definir el propósito y la visión
- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 3.4 Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad.

#### 1.2 Código de Conducta

Amica tiene un Código de Conducta aprobado en Junta Directiva. Su aplicación es extensible a sus 3 CEE. El Comité de Prevención de Riesgos Penales se encarga de su cumplimiento y difusión. También recibe las denuncias y/o consultas de interpretación. Está disponible en la web, fue presentado al equipo en claustro. El canal de denuncias mantiene la privacidad. Contempla régimen disciplinario. Se

actualizará a consideración del Comité, o cuando este analice la exigencia de cualquier persona trabajadora, y, al menos cada 4 años.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

### 1.3 Comité de Responsabilidad Social

No existe la composición de un Comité de RSE. Esta función se desarrolla de forma más genérica en el claustro de profesionales (mensualmente), y de forma específica se analizan las propuestas y/o acciones en: el grupo de responsables de procesos, el Comité de Seguimiento del Código Ético, y de la Guía de BBPP.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

### 1.4 Responsable de Gestión Ética / RS

No existe un responsable de gestión ética y RS.

La RS de la organización está diluida a todas sus áreas, de forma que cada responsable de proceso es quien se ocupa de la gestión del mismo de forma ética y sostenible ya que son conceptos intrínsecos en la cultura de la organización. Existen reuniones de seguimiento de todos los responsables, junto con la persona responsable de calidad, y el director gerente, siendo estas dos figuras quienes supervisan ética y RS en todas las actuaciones. .

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.4 Desarrollar la estrategia

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

### 1.5 Gestión de riesgos

Amica analiza sus riesgos en el proceso de planificación, elaborando un mapa de riesgos de la organización. Este se construye en base a los valores asignados en la última evaluación disponible (riesgo residual), o en su defecto en la evaluación inicial (riesgo inherente). Analiza en cada caso:

- Probabilidad I/R= Probabilidad Inherente/Residual

- Impacto I/R= Impacto Inherente/Residual
- Prioridad I/R= Prioridad Inherente/Residual

Analizando el impacto y la probabilidad en cada caso. Y se dividen en riesgos de tipo: reputacional, operativo, de mercado, medioambiental y económico.

Actualmente está elaborando un plan de contingencia de riesgos.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.4 Desarrollar la estrategia

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

### 1.6 Plan de Responsabilidad Social (RS)

Cuenta con un Plan de RS cuyos aspectos ASG los distribuye a través de 8 áreas: medioambiente / sostenibilidad, transparencia y buena gestión económico financiera / estrategia y gobierno / política de personas / accesibilidad universal / comunicación / promoción de derechos / solidaridad y cooperación.

Aunque este contempla objetivos, carece de indicadores,, periodo de revisión explícito y responsable. Esta función la realizan a través del reporte al Pacto Mundial, en el que vinculan cada principio con los ODS y artículos de la Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad (CIDPCD), elaborado por la responsable de calidad.

Los objetivos se miden a través de procesos estratégicos y operativos, con seguimiento entre trimestral y anual. Cada indicador tendrá asignado un responsable, así como un responsable superior del proceso.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.

### 1.7 Relación y diálogo con los GI

Elabora informes de sus GI. Cada proceso realiza un análisis de los GI que les afectan. Se actualizan mediante encuesta a las personas responsables de procesos. Para el análisis de necesidades y expectativas de los GI internos se utiliza la información facilitada por diagnóstico DAFO, y las herramientas del diseño de la planificación estratégica (encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, reuniones de centros y servicios, cumplimiento de la legislación y análisis de los GI).

Se envía encuesta de satisfacción anual a una muestra de todos los GI.

Los internos se analizan anualmente y los externos cada 4 años.

Los principales GI participan en la elaboración de la planificación estratégica. Amica está abordando un modelo para identificar, hacer visible y gestionar el valor que genera (monetización), para ello sigue el modelo desarrollado por el grupo de investigación universitario ECRI, basado en la teoría de los stakeholders, por lo que se ha realizado entrevista en profundidad con los representantes de los GI prioritarios.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI
- 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
- 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
- 3.1 Implicar a los GI
- 6. Resultados en la percepción de los GI

### **1.8 Política Anticorrupción**

Desarrolla una política de prevención de delitos penales, conforme a sus valores, su Guía de BBPP y su Código de Conducta. Así como en el cumplimiento del principio 10 del Pacto Mundial.

Con carácter anual, se realiza un informe/auditoria del Plan de Delitos Penales, en el que se enmarca el Código de Conducta y el Canal de Denuncias (alojado en la web). Es elaborado por el Comité de Prevención de Delitos Penales, estando formado por el oficial de cumplimiento normativo, la persona responsable de calidad y la secretaria de organización. Se analizan los riesgos, las actuaciones desarrolladas y la formación realizada. Es miembro honorífico de World Compliance Association.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.4 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

### **1.9 Auditoría Interna**

El diseño y la implantación del sistema de gobierno parten del trabajo en equipo, que es quien audita internamente. Los equipos se estructuran principalmente por procesos, teniendo un responsable de proceso, creando a su vez todos los responsables el equipo de procesos. De este modo, y partiendo de un modelo de gestión compartida, se audita de forma interna a través de la herramienta Scrumtegy. Esta herramienta exporta los datos en forma de informes de seguimiento tanto de la estrategia, plan

operativo, procesos y proyectos. Son evaluados por responsables de área, junto con la persona responsable de calidad, y reportados a Junta Directiva.

Las auditorías internas no solo responden al sistema de gestión ética, si no a todo el sistema de gestión. La organización responde al cumplimiento de criterios y subcriterios EFQM relacionados con objetivos ASG, así como acciones para la consecución de los ODS, por lo que se entiende incluida la ética en su sistema de gestión, que audita anualmente.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 6. Resultados en la percepción de los Grupos de interés
- 7. Resultados de rendimiento estratégico y operativo.

### 1.10 Revisión por la dirección y mejora continúa

El equipo de procesos es el que propone mejoras en las revisiones de procesos. Al favorecer un sistema de gestión compartida las propuestas se recogen de todas las personas que forman la organización (socias, profesionales, familiares...).

El propio sistema de GCT basado en EFQM tiene implícita la mejora continua, ya que aplica la lógica REDER, como se detalló en el análisis del modelo.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 5.2 Transformar la organización para el futuro
- 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

### 1.11 Divulgación de información no financiera

El sistema de gestión y de gobierno de la entidad tiene como uno de sus pilares fundamentales la transparencia, tanto externa como interna. Su web tiene un apartado de transparencia. Están publicadas memorias de actividades, cargos directivos y CV, organigrama, legislación aplicable, mapas de procesos. Las memorias de actividades recogen los proyectos ambientales y sociales de la entidad.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor.

## 2. Personas que integran la organización

Los RRHH se canalizan desde el proceso estratégico de políticas de personal. El proceso cuenta con certificación ISO 9001 y fue publicado como buena práctica en

gestión de RRHH en la Guía para evaluación de la gestión de las personas de CEX (Centros de Excelencia).

## **2.1 Derechos humanos**

Tiene 3 grandes referentes implícitos en su cultura organizativa: la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los ODS. En lo concerniente a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial destaca: el proyecto: “Hacer visible la discapacidad en el mundo, mediante la valoración de las personas”, desarrollado en Perú y Colombia. El programa de vivienda “Acompaña, quiero ser independiente”. Además Amica tiene un Fondo de Solidaridad, para colaborar en proyectos de cooperación y/o emergencia, o como ayudas puntuales a personas vulnerables de la organización.

Entre los valores de la entidad está la defensa de los derechos. En la guía de BBPP se recoge como pauta actuaciones que promuevan que todas las personas con discapacidad gocen plenamente de los derechos humanos en igualdad de condiciones. La organización promueve alianzas y desarrolla proyectos de acceso al empleo digno.

### **Correspondencia en memoria EFQM:**

2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

## **2.2 Igualdad de oportunidades y no discriminación.**

El propósito de la organización recoge “...crear oportunidades para la diversidad humana...”. En la elaboración de la planificación estratégica participaron con aportaciones, de forma voluntaria, 84 profesionales de la organización, y 130 de sus CEE.

Se gestionan los datos del personal actual y “futuro” para adecuar sus capacitaciones a los perfiles profesionales. Para ello utiliza distintas aplicaciones con funciones específicas, que recogen la información en una única fuente de datos, desde las ofertas de trabajo y gestión de candidaturas, la contratación e incorporación al puesto, la formación continua, y la desvinculación, si procede.

Para el intercambio de ideas, todo el personal puede incorporar información a través de Google Currents. Elabora Planes de Igualdad desde el año 2009. Existe un espacio de igualdad en las corcheras de cada centro, y en la web. La organización cuenta con un Plan de Prevención y Tratamiento del Acoso. El CEE Soemca cuenta con el Distintivo de Igualdad entre Hombres y Mujeres en la Empresa, del Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, cuyas políticas se siguen con el

mismo enfoque en los otros CEE y en la propia organización. El Ministerio reconoce las BBPP de Soemca en “Medidas para combatir la brecha salarial de género” desde la Red de empresas con distintivo en Igualdad en la Empresa.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.1 Definir el propósito y la visión.

1.6 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo.

5.4 Aprovechar los datos la información y el conocimiento.

### **2.3 Gestión de la diversidad e inclusión**

La gestión de la diversidad está definida en el propósito de la entidad, “descubrir las capacidades de cada persona cuando la discapacidad aparece en nuestra vida, y crear oportunidades para la diversidad humana, implicando a la sociedad en el cambio que facilite la participación en igualdad”.

La guía de BBPP promueve las actividades en materia de género y respeto a la diversidad. Participa en varios programas de intermediación laboral para colectivos vulnerables (Incorpora, Inicia) y ejecutan un AME (acciones para la mejora de la empleabilidad) del Gobierno de Cantabria.

Las personas del grupo en 2020 fueron 577 de las cuales 361 tenían discapacidad reconocida. El 53% de la plantilla mujeres.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

1.1 Definir el propósito y la visión

3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.

4.1 Diseñar el valor y cómo se crea

### **2.4 Conciliación de la vida personal, familiar y laboral**

Como medida de conciliación cuando una persona necesita hacer teletrabajo cumplimenta un registro exponiendo las motivaciones y los medios disponibles. La entidad ha establecido 3 modalidades para el teletrabajo: Google Workspace, intranet y acceso remoto a su equipo. Realizó un estudio sobre conciliación y corresponsabilidad en las empresas de la red DIE.

El proceso de personal recoge el indicador para la conciliación:

- Personas que tienen algún tipo de medida de conciliación: reducción jornada, excedencia, adaptación, etc por motivos varios como cuidado de menores o personas dependientes, estudios, salud, otros trabajos

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
- 3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
- 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
- 6.2 Resultados de percepción de las personas

### **2.5 Diseño y estructura de la organización**

La organización tiene un organigrama y un mapa de procesos. Su modelo de liderazgo compartido, basado en el trabajo conjunto está presente desde sus orígenes. Las planificaciones estratégicas coinciden con el periodo electoral. En este todas las personas que forman parte de los órganos de gobierno deben de ser elegidas a través de los grupos a los que pertenezcan. Por ejemplo, el claustro es quien tiene la competencia para elegir a la dirección/gerencia, que además de esa función es quien representa a este en la Junta directiva.

Cada 4 años se constituye el Comité Electoral formado por la secretaria, el profesional más mayor y el más joven, que ejercen la presidencia y la secretarita de la mesa electoral, garantizando de esta forma la transparencia en el proceso de elección.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
- 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores
- 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia

### **2.6 Seguimiento del clima laboral**

Amica imparte formación sobre el buen clima laboral. Mide el clima bianualmente a través del cuestionario S20/23 de la unidad de psicometría de la Universidad de Valencia. Los factores analizados son: satisfacción con la supervisión, el ambiente físico de trabajo, prestaciones recibidas, participación y satisfacción intrínseca con el trabajo.

#### Correspondencia en memoria EFQM:

- 1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI
- 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
- 6.2 Resultados percepción de las personas



## 2.7 Salud y bienestar en el trabajo

Amica utiliza la herramienta ASPA (aplicación de salud y prevención de Amica) para la prevención y salvaguarda de la salud de sus profesionales. Se recoge documentación asignada a la persona de forma individualizada o en función del perfil profesional, a disposición del personal a través de un gestor documental, en el mapa de procesos de prevención. Ahí se consultan EPI,s, normas de seguridad, productos químicos, documentos de centros, formaciones iniciales, materiales divulgativos.

Existe un objetivo estratégico para crear ambientes saludables, se ha iniciado un programa de vida saludable, que conciencia sobre la importancia de la buena salud a toda la plantilla.

Amica tiene un servicio de prevención mancomunado, dispone de un proceso de prevención y promoción de la salud que se desarrolla a través de varios procedimientos documentados. El sistema está auditado por ADPREVEN. Participa en el proyecto “objetivo cero accidentes de Cantabria”. Dentro de la cultura de promoción de la salud la organización cofinancia gastos de fisioterapia a profesionales que lo necesiten, siendo requisito la práctica de actividad deportiva. Los profesionales se benefician de acciones de formación y practica en atención plena, higiene postural, suelo pélvico y cuidados de la voz.

### Correspondencia en memoria EFQM:

3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento

## 2.8 Formación y fomento de la empleabilidad

Amica utiliza plataformas e-Learning para la capacitación del personal. Existe un proceso de gestión del conocimiento e innovación. Usa la herramienta Google Classroom dentro de su workspace desarrollando una estructura formativa con cursos internos para los profesionales. Existe un plan de formación por cada una de las entidades, garantizando así el sistema de formación unificado de la plantilla.

La encuesta de satisfacción contempla la satisfacción de oportunidades de formación, la oportunidad de promoción y las oportunidades de hacer cosas en las que destaca. En 2020 se realizaron 263 acciones formativas (internas y externas).

### Correspondencia en memoria EFQM:

3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.4 Aprovechar los datos la información y el conocimiento

6.2 Resultados percepción de las personas

## 2.9 Reestructuración responsable

Es el único aspecto de la norma que no tiene correspondencia con los contenidos de ningún criterio. Destacar que se menciona que a pesar de la crisis ocasionada por el COVID, se mantuvo todo el personal, sin ERTE's en Amica, Saema, y Soemca. Solamente una persona en Diversia.

**Correspondencia en memoria EFQM:** No se encuentra ninguna correspondencia

## 3. Clientes

### 3.1 Innovación responsable

En 2021 reciben del CEG el Premio Nacional de Gestión Excelente, Innovadora y sostenible, en la categoría de Tercer Sector.

**Correspondencia en memoria EFQM**

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

### 3.2 Calidad y excelencia

Trabaja bajo el modelo de excelencia EFQM, desde el año 2005. Cuenta con sello +500. Es auditada por la Fundación Lealtad (transparencia).

Su CEE Soemca tiene certificación IQnet, ISO 9001. El CEE Saema IQnet, ISO 9001 y 14.001.

Se realizan encuestas a las personas, sus familias, profesionales, proveedores y principales GI externos.

Ofrece a todos los clientes asesoramiento para el cumplimiento de su RSE mediante asesoría especializada en: calidad, medioambiente y seguridad, reciclaje y reducción de consumo y de derechos de las personas con discapacidad para su inserción laboral

**Correspondencia en memoria EFQM**

3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles

4.1 Diseñar valor y como se crea

4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor

6.1 Resultados percepción de clientes

### **3.3 Información responsable de productos y servicios**

Amica identifica necesidades y expectativas a título individualizado con cada cliente al que se le presta servicio, con la intención de acompañarle a lo largo de todo su proceso vital. Las necesidades identificadas como grupales se dan respuesta a través de talleres y actividades grupales. Elabora un plan anual de formación que da respuesta a las necesidades de las familias de las personas usuarias. Se dispone de varios canales de diálogo: Encuestas, Reuniones, Visita de comerciales, Foros sectoriales, Jornadas de conocimientos.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles

4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor

6.1 Resultados percepción de clientes

### **3.4 Acceso a productos y servicios**

Con una temporalidad de entre 6 y 12 meses Amica evalúa el programa de apoyos individual de cada persona (cliente), de ahí surgen las mejoras en los servicios. Para ampliar el conocimiento y poder mejorar cada dos años se aplica la Escala de Calidad de Vida: subescala informe de otras personas. A parte de las encuestas se aplican metodologías ajustadas a la capacidad de comunicación y comprensión de cada persona.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles

4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor

6.1 Resultados percepción de clientes

### **3.5 Publicidad y marketing responsable**

Amica obtiene y custodia de los datos de los clientes a través de una aplicación concreta, AGUA (aplicación de gestión de usuarios). Se realizan folletos informativos en lectura fácil. Su proceso de comunicación es transparente y veraz. Amica tiene el sello de ONG acreditada por la Fundación Lealtad.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores

4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor

### **3.6 Consumo responsable**

Amica utiliza plataformas e-Learning para la capacitación de los clientes. Existe un objetivo estratégico basado en la implicación de clientes y familias en los desarrollos tecnológicos y mejoras de los canales de comunicación.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles

### **4. Proveedores y cadena de suministro**

#### **4.1 Compras responsables**

Amica tiene un procedimiento de evaluación, selección y homologación de proveedores. Se aplica a todos los proveedores de materiales, productos y servicios, debiendo estos avalar su capacidad para la prestación de servicios, o suministros de productos, bajo unas determinadas condiciones técnicas, económicas, éticas y de calidad, de las que se realiza un análisis específico, y que han sido clasificados como tal, tras un proceso de validación interna.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

#### **4.2 Sistema de evaluación**

La calificación de un proveedor es única, y de carácter transversal para toda la organización, reflejando el desempeño del proveedor en todas las áreas que haya prestado servicios, o suministrado productos en un período de tiempo.

En dicha selección se valora de forma especial, fin social o la RS del titular del servicio. Se priorizará a empresas de la economía social, y especialmente, que fomenten la contratación de personas con discapacidad.

#### **Correspondencia en memoria EFQM**

3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

### **4.3 Homologación de proveedores**

Para su homologación Amica tiene en cuenta criterios objetivos: condiciones técnicas, económicas, éticas y de calidad, de las que se realiza un análisis específico. Además de cumplimiento medioambiental. Se pide a los proveedores su Código Ético y/o de BBPP, además de hacer entrega del de la organización al proveedor.

#### Correspondencia en memoria EFQM

3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

### **4.4 Fomento de BBPP, medias de apoyo y mejora**

Se realiza una breve encuesta con el fin de recibir la percepción de estos como GI.

Se fomenta la firma de acuerdos de colaboración con proveedores, sobre todo en temas de RS. Se entrega el Código Ético y de BBPP a los proveedores.

Se les realiza un cuestionario de satisfacción.

#### Correspondencia en memoria EFQM

3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

6.5 Resultados de percepción de partners y proveedores

## **5. Entorno social e impacto en la comunidad**

### **5.1 Medición y evaluación del impacto social**

Amica aplica el modelo poliédrico de contabilidad social, para la elaboración de su informe de valor social (monetización). Así en 2020, aplicando la metodología: “Modelo Poliédrico de Contabilidad Social” desarrollada por Retolaza et al (2013), calculó su Valor Social Integrado (VSI) del año 2019.

Como resultado obtuvo un VSI bruto de 37.365.309€. Para el cálculo se tuvo en cuenta Amica, y sus CEE, Saema y Soemca.

El modelo tiene en cuenta los GI para su desarrollo. Además de obtener los resultados de la contabilidad social, está tratando de asentar las bases para que esta quede integrada en la organización.

Amica forma parte de GEAccounting, agrupación de interés económica sin ánimo de lucro integrada por distintas universidades, entidades usuarias y prescriptoras de la contabilidad social cuya Misión es promover el desarrollo de la contabilidad social.

## Correspondencia en memoria EFQM

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.

3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad)

5.2 Transformar la organización para el futuro

### 5.2 Inversión en la comunidad

Amica fomenta la vida en la comunidad a través de varios programas:

- POISES (Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social) para desarrollar itinerarios integrados en el medio rural y dar oportunidades de empleo a personas con discapacidad.
- Enlaza2: dirigido a personas con discapacidad en proceso de envejecimiento, generando oportunidades para que puedan participar de forma activa en el entorno comunitario (red natural de apoyos)
- IDPLiving proyecto Erasmus +. Cuyo objetivo es el desarrollo de un programa formativo para impulsar y facilitar la vida en comunidad de las personas con discapacidad. Desarrollado por un consorcio con socios de Portugal, Francia, Croacia y España.
- Observatorio de Accesibilidad de COCEMFE Cantabria, con participación activa en el observatorio cuyo objetivo es la búsqueda de soluciones en materia de accesibilidad universal, colaborando con ayuntamientos, gobierno de Cantabria, empresas y particulares.
- Participación en las acciones impulsadas por el Foro Impacto de España Nab para profundizar e iniciar experiencias relacionadas con los convenios de impacto social gracias a las alianzas con entidades como Open Value y Gawa capital.
- Convenio de colaboración con COPRODELI (Perú) para asesorar en la puesta en marcha de servicios para personas con discapacidad, formación a profesionales de COPRODELI en la metodología de apoyos y organización de los procesos, y elaboración de un Plan de atención integral a la personas con discapacidad en Callao, región autónoma del Perú.

## Correspondencia en memoria EFQM

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos

2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio

3.3 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

## 6. Entorno ambiental

### 6.1 Identificación de actividades e impactos ambientales

Amica identifica el ecosistema en el que desarrolla su actividad, para ello realiza un análisis de las megatendencias con los GI, teniendo presente en todo el proceso la posible contribución al cumplimiento de los ODS.

Amica tiene integrada en su cultura organizativa la importancia del cuidado del planeta, para ello adquiere su compromiso con el medioambiente tratando de minimizar el impacto que pueda ocasionar en el desempeño de su actividad. Todo ello está recogido en sus valores, el Código Ético, la Guía de BBPP y el informe integrado del Pacto Mundial.

#### Correspondencia en memoria EFQM

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.

### 6.2 Programa de gestión ambiental

Desarrolla proyectos concretos para minimizar su impacto a través de varios aspectos:

Consumo de materias primas:

- Energía, plan para la instalación de placas fotovoltaicas e iluminación led en todos los centros. Aislamiento térmico, calderas de condensación.
- Agua, plan para reutilización del agua en las lavanderías industriales (CEE Soemca). Control de consumos en todos los centros, campañas de sensibilización, instalación de grifos termostáticos, análisis para el aprovechamiento de las aguas pluviales, uso de perlizadores, ajustes de cisternas, control tiempo de apertura de grifos...
- Papel, se lleva a cabo la medición de su consumo, además de comprar papel certificado. Tiene como objetivo una reducción del papel de oficina, potenciando el uso de aplicaciones informáticas como agendas, libretas... El papel higiénico que utiliza en todos sus centros y viviendas es papel reciclado, cuyo proveedor es una iniciativa de economía social a través de una empresa de inserción.
- Instalación de puntos de reciclaje en los centros, máquinas de café con vasos compostables y/o eliminación por tazas propias para el personal de cerámica. Gestiona sus residuos a través de su CEE Saema, gestor autorizado.
- Promoción del uso del transporte colectivo, adecuando horarios de trabajo a horarios de autobús, fomentado el uso compartido del coche en los desplazamientos laborales.

- Aplica principios de economía circular: fomentando la reutilización, evitando la ociosidad del inmovilizado, comprando ordenadores de segunda mano, a través de un proyecto solidario de libros de segunda mano.

Desarrolla varios programas ambientales:

- Coordina el Proyecto Life. "LIFE + STOP Cortaderia". Medidas urgentes para controlar la expansión de Plumero de la Pampa en el área Atlántica.
- Proyecto Apadrina un Árbol.
- Realiza prácticas agrarias sostenibles en su CEE Diversia. Tiene certificación ecológica en los cultivos de olivo, viña y aromáticas. Trabaja a través del modelo de Permacultura.

### Correspondencia en memoria EFQM

1.4 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.

3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad

### 6.3 Plan de riesgos ambientales

Los riesgos se gestionan a través de su propio servicio técnico. Es quien realiza el mantenimiento de instalaciones y maquinaria de forma preventiva. Y la evaluación de los planes de gestión ambiental. Soemca tiene su propio plan de riesgos recogido en la ISO 14001.

### Correspondencia en memoria EFQM

5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo

5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.

### 6.4 Estrategia frente al cambio climático

Tiene objetivos de reducción de: emisiones de CO<sub>2</sub>; calcula la huella de carbono de la entidad; disminuir la energía eléctrica consumida en cada centro; mejorar los procesos productivos; Sus instalaciones están equipadas inicialmente con sistema vertido 0.

Amica tiene el sello de cálculo de su huella de carbono, en el marco del Sello CALCULO, REDUZCO, COMPENSO. Saema tiene certificación ISO14001.

### Correspondencia en memoria EFQM

1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.

3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad

6.4 Percepción de los resultados de la sociedad



## 7. Inversores

### 7.1 Buen gobierno, propiedad y gestión

El proceso de gestión económica de Amica cuenta con un procedimiento de gestión de subvenciones y ayudas que rinde cuentas y resultados a las entidades financiadoras, y a las personas individuales (clientes). Mantiene informados a sus financiadores a través del boletín cuatrimestral informativo de la entidad. Existen instrucciones técnicas que definen la actuación con los donantes, incluyen transparencia e información periódica, así como una memoria explicativa final del objetivo cubierto con los fondos.

La web de Amica tiene un apartado específico que desglosa la financiación recibida.

#### Correspondencia en memoria EFQM

3.2 Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

### 7.2 Transparencia de la información

Al gestionarse bajo un sistema de gestión compartida la transparencia en la información es vital. Publica en su web las memorias de auditoría de sus cuentas, así como todos los estados contables. También es pública la auditoría de la Fundación Lealtad, a través de su informe de transparencia. Y publica el informe de BBPP.

#### Correspondencia en memoria EFQM

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

4.3 Comunicar y vender la propuesta de valor

## 8. Competencia

### 8.1 Competencia leal

El Código de Conducta de Amica dedica el art.12 a la competencia leal. Prohibiendo expresamente: la obtención ilícita de información sobre el producto o la oferta de un competidor. Y la concertación con uno o más competidores para fijar precios, u otros elementos determinantes de la oferta a la que se concurren. Así como la difusión de información falsa o tergiversada que resulte perjudicial para uno o más competidores.

#### Correspondencia en memoria EFQM

1.6 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

## 8.2 Cooperación y alianzas

Amica realiza acciones de benchmarking tanto con otras entidades acreditadas por la Fundación Lealtad. Como con un grupo creado por entidades del sector que trabajan bajo el modelo EFQM, como iniciativa experimental desarrollada por Scrumtegy. Además trabaja en red de forma activa con otras entidades del sector, tanto a nivel autonómico como estatal. También fomenta las alianzas con empresas privadas, tanto como partners de proyectos conjuntos como asesorando a estas en materia de RSE.

### Correspondencia en memoria EFQM

3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

6. Resultados en la percepción de los GI

## 9. Administraciones públicas

### 9.1 Cumplimiento de la legislación y normativa

Amica es miembro honorífico de World Compliance Association.

Tiene un apartado en la web sobre la toda legislación de su de aplicación.

### Correspondencia en memoria EFQM:

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

### 9.2 Fiscalidad responsable

El apartado de transparencia de su web contiene: cuentas auditadas así como información detallada de todos los contratos con las administraciones públicas. Como organización que financia parte de su actividad con fondos públicos Amica debe de tener un sistema de fiscalidad ejemplar.

### Correspondencia en memoria EFQM

1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno

### 9.3 Colaboración y alianzas público/privadas

Las administraciones públicas son uno de sus GI externos más relevantes de Amica. Impulsa alianzas con estas para el desarrollo de proyectos, tanto locales, como autonómicos. En los proyectos de cooperación las alianzas son con otros países Latinoamericanos. En el ámbito de la formación se gestionan alianzas con centros educativos, formativos y Universidades. Forma parte de consejos sociales de administraciones públicas. Los CEE tienen como clientes a varias administraciones.

## Correspondencia en memoria EFQM

2.4 Unirse y comprometerse (con los GI) en torno a un propósito, visión y estrategia

6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores

Tras realizar el estudio, se han podido cumplimentar las 9 áreas de gestión de la norma SGE21 con información de la memoria que Amica elaboró para la evaluación del sello +500 EFQM. Hay que resaltar que Amica es una organización del Tercer Sector de Acción Social, que además tiene muy interiorizados aspectos como el medioambiente, o el buen gobierno en su cultura organizativa.

En el área de gestión de gobierno de la organización, a pesar de no tener creado como tal un Comité de RS o un responsable de RS, se podría afirmar que da cumplimiento a la esencia de la norma, ya que estas figuras están diluidas en otros Comités y/o equipos de trabajo que elaboran, gestionan, evalúan y mejoran propuestas de responsabilidad social. Como firmantes del Pacto Mundial en la elaboración de su reporte de progreso vinculan los 10 principios con los ODS y con artículos de la Convención Internacional de las Personas con Discapacidad, elaborando de esta forma una memoria de sostenibilidad y RSE que estaría a la altura de dar respuesta al cumplimiento de toda esta área.

Del resto de áreas sí que se encuentran en la memoria muchos enfoques que dan cumplimiento a los requisitos de la norma, sobre todo destacamos la 5 Entorno Social e Impacto en la Comunidad y el 6. Entorno Ambiental.

## 6. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos partido de la evolución que han tenido la GCT/Excelencia y la RSE, y de cómo ambas materias convergen cada vez más debido a aspectos como la globalización, la importancia de la protección del medioambiente y la presión ciudadana.

Asimismo, también hemos planteado la presión que puede sentir una organización para dar respuesta a estándares de calidad, de RSE, memorias o auditorias y, por ello, pretendíamos analizar si el modelo EFQM ha evolucionado tanto en su última versión de 2020 como para poder dar respuesta a la estándares de calidad y excelencia y de RSE, en una única herramienta.

Atendiendo a los objetivos del trabajo analizamos la última versión del modelo EFQM 2020. Observamos una versión del modelo con una apertura de la gestión más allá de

la propia misión de la organización, con una visión en el largo plazo y muy consciente de la importancia del análisis del entorno actual debido a sus características (VUCA), que amplía el foco, de los mercados y los GI, a las megatendencias del entorno global del paradigma actual. Apuesta por el fomento de liderazgos compartidos dentro de la organización y la creación de valor sostenible, no solo gestiona el funcionamiento, gestiona la transformación hacia el futuro. El modelo resalta la importancia del compromiso empresarial con los ODS. Tiene presente la mejora continua en cada una de las acciones. Podríamos afirmar que la versión 2020 se acerca mucho a estándares de RSE. Como afirmaban Pedersen y Neergaard (2008) el compromiso e implicación de la dirección que es un agente impulsor en el modelo EFQM, es una condición previa en la gestión de la RSE (Escrig, 2020). La nueva versión del modelo dedica un bloque entero a la dirección.

Analizamos la norma SGE 21 de Forética y encontramos una norma muy explícita a la hora de su aplicación, sin mucho margen a la interpretación. En la comparativa entre la norma SGE21 y el modelo EFQM 2020 encontramos correspondencias para todos los requisitos de cada área de la norma (menos 1) con uno o más subcriterios del modelo. El requisito de la norma de “reestructuración responsable” dentro del área 2. Personas que integran la organización, ha sido el único al que no se le ha podido atribuir ninguna correlación con el modelo EFQM.

Según Vidal Vázquez y Soto Rodríguez (2013, p. 1124) en RSE “su gestión (de la RSE) va más allá de la implementación de la calidad, el respeto al medio ambiente o la prevención de riesgos laborales, se refiere a una gestión voluntaria de todas las áreas de la organización a través de un comportamiento responsable”. El nuevo modelo EFQM ha puesto el foco en los GI de la organización de forma que prácticamente una organización que adopte el modelo EFQM está obligada a tener un comportamiento ejemplarizante en todas las áreas en las que interviene. Además de poner el foco en la creación de valor, y los resultados (demostrables) ya que puntúan el doble de puntos que los otros criterios (200).

Sin embargo, observamos que el modelo EFQM no es tan explícito en su aplicación como la norma SGE 21, dando más espacio a la interpretación y adaptación para el cumplimiento de los subcriterios. Quizás este sea el aspecto más revelador del trabajo, que no depende tanto del modelo en sí, si no de las acciones que recoge la organización en la memoria de evaluación del modelo. En el caso de la entidad analizada, Amica, se observa que el modelo responde a los aspectos de la norma SGE21, ahora bien hay que tener en cuenta que hablamos de una entidad social, con

una cultura organizativa muy orientada a los ODS, los derechos humanos, y el cuidado del medioambiente.

¿Sería igual el caso si se tratara de una empresa armamentística? En un principio el modelo está diseñado para cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector, por lo que en la teoría no debería de haber diferencias por el tipo de organización, aunque probablemente deberíamos de analizar el contenido de la memoria EFQM para poder sacar una conclusión.

Otro aspecto bien distinto es preguntarse si realmente se puede medir la RS de una organización. O si cualquier organización, independientemente de su ámbito puede ser responsable socialmente.

Quizás esa sea una de las limitaciones del trabajo, el caso de análisis ha sido una entidad no lucrativa, con una puntuación +500 que demuestra un grado de madurez en GCT/Excelencia, y con unos valores orientados al bien común, quizás si la organización seleccionada hubiera sido una empresa armamentística, petrolera o textil los resultados no hubieran sido los mismos.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cilla Álvarez, A. (2004). *El Modelo EFQM De Excelencia*. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 37, 581-605.
- CEG (2018). Guía Práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad 2018. Madrid: CEG. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/guia-practica-sobre-excelencia-en-gestion-y-sostenibilidad>
- CEG (2019): Guía Práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad 2019. Madrid: CEG. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/guia-practica-excelencia-en-gestion-y-sostenibilidad-2019>
- CEG (2020). *Modelo EFQM 2020*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm/>
- CEG (2022). *Sello EFQM*. Recuperado de <https://anuarioceg.clubexcelencia.org/sello-efqm/>
- CODEFE (2021). *Historia del EFQM*. Recuperado de <https://codefe.org/historia-efqm/>
- Del Castillo, E. (2011). Estrategias de responsabilidad social empresarial. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Ed.). *La responsabilidad social de la empresa en América*

Latina, pp 229-248. Whashington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>

- Del Rio-Rama, M.D.L.C., Álvarez-García, J., & Coca-Perez, J.L. (2017). Prácticas de qualidade, responsabilidades social corporativa e o criterio “resultados na sociedade” do modelo EFQM. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19 (64), 307-328.
- EFQM (2019). *EFQM Model*. Brussels: EFQM.
- Escrig, A. (2020). *Módulo: Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Bloque temático: Sistemas de Gestión de la Excelencia y la Sostenibilidad*. UNED - UJI, Castellón.
- Fábregas, S (2019). *Guía Práctica sobre Excelencia en Gestión y Sostenibilidad 2019*. CEG.
- Forética (2017). SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Madrid: Forética. Recuperado de [http://www.foretica.org/norma\\_SGE\\_21.pdf](http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf)
- Babe, I. (2020). *Modelo EFQM 2020: evolución y revolución*. Recuperado de <https://dirigentesdigital.com/modelo-efqm-2020-evolucion-y-revolucion>.
- Jabnoun, N. (2019). A proposed model for sustainable business excellence. *Management Decision*, 58(2), 221-238.
- Lozano, M. (2017). Ecosistema empresarial. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 2(2), 61-86.
- Méndez, I. (2020). Capitalismo consciente, el nuevo ogro filantrópico. *Actualidad Económica*, 26 (1-4)
- Pedersen, E.R. y Neergaard, P. (2008). From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12 (1), 4-12.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio/Penguin.
- Sisodia,R., Henry,T. y Eckschmidt,T. (2021) *Capitalismo consciente. Guía Práctica. Cómo alinear el propósito de una organización*. Editorial Empresa activa

Anexo I. Vinculación de los requisitos de la norma SGE 21 de Forética con los criterios/subcriterios del modelo EFQM 2020

Requisitos Norma SGE21	Subcriterios modelo EFQM 2020
<b>1.GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Política de responsabilidad social	1.1 Definir el propósito y la visión. 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 2.2 Crear las condiciones para el cambio. 3 Implicar a los GI. 4.1 Diseñar el valor y como se crea
1.2 Código de conducta	1.1 Definir el propósito y la visión. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo. 6. Resultado en la percepción de los GI.
1.3 Comité de responsabilidad social	1.4 Desarrollar la estrategia. 4.1 Diseñar valor y como se crea. 5.2 Transformar la organización para el futuro
1.4 Responsable de gestión ética/responsabilidad social	1.4 Desarrollar la estrategia.
1.5 Gestión de riesgos	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.4 Desarrollar la estrategia. 2.2 Crear las condiciones para el cambio. 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo. 5.5 Gestionar los activos y los recursos
1.6 Plan de responsabilidad social	1.1 Definir el propósito y la visión. 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 2.2 Crear las condiciones para el cambio. 5.2 Transformar la organización para el futuro.

1.7 Relación y dialogo con los GI	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3. Implicar a los GI. 6 Resultados de los GI.
1.8 Política anticorrupción	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.4 Desarrollar la estrategia. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores. 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
1.9 Auditoría interna	1.4 Desarrollar la estrategia. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
1.10 Revisión por la dirección y mejora continua	5.5 Gestionar los activos y los recursos / Lógica REDER
1.11 Divulgación de información no financiera	4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor. 6. Resultados de los GI
<b>2. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN</b>	
2.1 Derechos humanos	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 5.2 Transformar la organización para el futuro
2.2 Igualdad de oportunidades y no discriminación	
2.3 Gestión de la diversidad e inclusión	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
2.4 Conciliación de la vida personal, familiar y laboral	
2.5 Diseño y estructura de la organización	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades y los retos. 1.4 Desarrollar la estrategia. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo. 5.2 Transformar la organización para el futuro.
2.6 Seguimiento del clima laboral	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. 6.2 Resultados en la
2.7 Salud y bienestar en el trabajo	



	percepción de las personas
2.8 Formación y fomento de la empleabilidad	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. 5.2 Transformar la organización para el futuro. 6.2 Resultados en la percepción de las personas
2.9 Reestructuración responsable	
<b>3. CLIENTES</b>	
3.1 Innovación responsable	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 2.3 Estimular la creatividad y la innovación. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles
3.2 Calidad y excelencia	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar en valores. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles. 4.1 Diseñar valor y como se crea. 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor. 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor.
3.3 Información responsable de productos y servicios	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar en valores. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles. 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
3.4 Acceso a productos y servicios	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles / 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor.
3.5 Publicidad y marketing responsable	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar en valores. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles. 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor. 5.2 Transformar la organización para el futuro.
3.6 Consumo responsable	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar en valores. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3.1 Clientes: construir relaciones sostenibles. 6.1 Resultados de percepción de los clientes
<b>4. PROVEEDORES Y CADENA DE</b>	

<b>SUMINISTRO</b>	
4.1 Compras responsables	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
4.2 Sistema de evaluación	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
4.3 Homologación de proveedores	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
4.4 Fomento de BBPP, medidas de apoyo y mejora	2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible. 5.2 Transformar la organización para el futuro.
<b>5. ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD</b>	
5.1 Medición y evaluación del impacto social	3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad. / 3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible 4.1 Diseñar valor y como se crea. 5.2 Transformar la organización para el futuro.
5.2 Inversión en la comunidad	1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio 3.3 Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo
<b>6. ENTORNO AMBIENTAL</b>	
6.1 Identificación de actividades e impactos	1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 2.2 Crear las condiciones

ambientales	para hacer realidad el cambio. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia.
6.2 Programa de gestión ambiental	1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad. 6.4 Resultados de percepción de la sociedad
6.3 Plan de riesgos ambientales	5.1 Gestiona el funcionamiento y el riesgo. 5.4 Transformar la organización para el futuro.
6.4 Estrategia frente al cambio climático	1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los retos. 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. 3.4 Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.
<b>7. INVERSORES</b>	
7.1 Buen gobierno, propiedad y gestión	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar en valores. 3.2 Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. 6.3 Resultados en la percepción de inversores y reguladores
7.2 Transparencia de la información	1.4 Desarrollar la estrategia. 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor
<b>8. COMPETENCIA</b>	
8.1 Competencia Leal	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
8.2 Cooperación y alianzas	3.5 Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible. 5.2 Transformar la organización para el futuro. 6. Resultados de percepción de los GI.
<b>9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>	
9.1 Cumplimiento de la legislación y normativa	1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
9.2 Fiscalidad responsable	
9.3 Colaboración y alianzas público-privadas	1.2 Identificar y entender las necesidades de los GI. 2.4 Unirse y comprometerse con los GI en torno a un propósito, visión y estrategia. 6.3 Resultados de percepción de inversores y reguladores