

PRINCIPALES CAMBIOS DEL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA 2023

ESTRATEGIA	
Se ha incluido el término Propósito	Se ha incorporado el término “propósito” para dar más relevancia a la razón de ser de las organizaciones, su fin último, para que sea utilizado como aspecto fundamental en la estrategia y en la gestión. Además de la Misión, Visión y Valores, el Propósito puede reforzar la cultura empresarial, aumentar la vinculación con sus valores y reforzar la mirada hacia el largo plazo. No siendo algo prescriptivo, puede ser un elemento adicional a la Misión o la Visión, o también estar integrado en las mismas. Cada vez más organizaciones y diferentes Modelos de gestión (como el Modelo EFQM) lo han incluido en sus últimas reflexiones. El Propósito puede centrarse en la razón de ser (para qué existe la organización) y la Misión tener un foco más operativo (qué hace para conseguir el propósito). También ambos pueden estar integrados.
Concepto de diferenciación en Estrategia	Se ha reforzado la presencia de algunos conceptos fundamentales relacionados con la definición y concreción de la estrategia: Ventaja competitiva, diferenciación, estrategia de innovación.
Actualizar, ampliar la presencia y relevancia de la Gestión de riesgos , así como de la ética en la gestión de las organizaciones .	En la actualización de 2018 se reforzó de forma importante la gestión de riesgos y en esta última revisión se han incluido más ejemplos de tipos de riesgos (de ciberseguridad, de normativas, sanitarios, relacionados con el talento, relevo generacional, geopolíticos, etc.) y se ha reforzado la perspectiva de la oportunidad durante la gestión de riesgos. Para profundizar o trabajar más la Gestión de la ciberseguridad, se puede consultar el Marco de referencia para la gestión de la ciberseguridad en organizaciones y empresas . Se ha reforzado también la relevancia de la ética en las decisiones que se toman en las organizaciones, en el diseño de productos y servicios y en los riesgos asociados, incorporado los principios éticos de la organización en varios elementos y subelementos.
Estrategia: Reordenación del contenido de E3 y E4	Se han reorganizado los contenidos de los subelementos E3 y E4, para adecuarse a la secuencia de actividades y fases que se suelen seguir al gestionar la estrategia: Se ha incluido la comunicación y despliegue de la estrategia en el E3 y su revisión y actualización en el E4.
CLIENTES	
Reforzar la cultura de Cliente en el centro	Incorporación de la Experiencia de cliente y de su “viaje” junto a la organización. Se ha reforzado la segmentación e introducido el recorrido y los puntos de interacción con el cliente. Además se hace hincapié en la cultura y gestión de la orientación al cliente entre las personas de la organización. Para profundizar o trabajar más, se puede consultar la Guía para mejorar las relaciones con clientes

Reorganización C2 y C3	<p>Se ha reordenado el contenido de estos dos subelementos dejando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - C2 CÓMO DISEÑAMOS Y DESARROLLAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES - C3 CÓMO PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS <p>Con esta reorganización se dedica en exclusiva un subelemento a la innovación de los productos y servicios (C2), integrando el resto de actividades operativas habituales de productos y servicios en el subelemento C3.</p>
Modificación del subelemento C4	<p>Pasa a denominarse “Cómo gestionamos otros recursos”. Además de la gestión de entidades proveedoras, se incorpora la gestión de otros recursos, como los económicos, datos e información, materiales, equipamientos e infraestructuras.</p>
PERSONAS	
Gestión de la “salida” de la organización	<p>En la revisión de 2018 ya se hizo un refuerzo importante a la gestión del talento y la motivación, y en esta revisión se ha incluido la gestión de personas durante su proceso de salida de la organización, dada la tendencia a una mayor movilidad de las personas entre diferentes organizaciones y a la creciente relevancia de los procesos de relevo generacional.</p>
Formas de trabajo y Gestión más individualizada de personas	<p>Se incorpora la idea de “gestionar las formas de trabajo” en referencia a la diversidad de situaciones que se dan en las organizaciones (teletrabajo, diferentes jornadas, etc.). Además, en relación a la conciliación de la vida laboral y personal, se anima a la búsqueda de enfoques personalizados, teniendo en cuenta la diversidad (género, edad, trayectoria, situación...). Por otro lado, se ha reforzado la presencia de la equidad y la diversidad, que complementa a la profunda revisión realizada en 2018 sobre la presencia de la Igualdad y la perspectiva de género. Para profundizar más este área de gestión, se puede consultar la Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género</p>
SOCIEDAD	
Nuevos conceptos en gestión como ASG y ODS	<p>El elemento pasa a denominarse “Sociedad y medioambiente”. En el E3 cuando se habla de la coherencia e integración de las diferentes políticas, se incluye también las Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG, como acrónimo en español) por ser aspectos cada vez más presentes y trabajados en las organizaciones. Además, relacionado con el Compromiso Social, se ha incluido un referente especialmente importante como son los ODS.</p>
INNOVACIÓN	
Mayor alineamiento con Manual Oslo 2018 (Innovación)	<p>Se ha reforzado la presencia de la innovación de proceso y de producto o servicio en diversos elementos: Estrategia, Innovación y Clientes.</p>
Vigilancia	<p>Introducción del término vigilancia (en el I1 e I3) relacionado con la recogida de información y la identificación de retos de Innovación.</p>

TABLAS DE VALORACIÓN	
Peso de las comparaciones en Elemento de Resultados	<p>En los últimos años ha habido una corriente amplia por la que las organizaciones buscaban comparaciones para la gestión, sin embargo, en muchos casos, además de requerir mucho tiempo, esas comparaciones eran un tanto forzadas, se centraban demasiado en disponer de datos, que en gran medida eran poco útiles y no aportaban demasiado a la gestión de la organización. Con el objetivo de retomar el valor principal que supone el disponer de comparaciones, como es el carácter estratégico de esa información, el benchmarking o el aprendizaje que se obtiene para la mejora de la gestión, se ha modificado la tabla de valoración de resultados, reduciendo la relevancia de disponer de datos comparativos, pero estimulando a que las organizaciones aprendan de otras, aunque no siempre se pueda disponer de un dato comparable.</p>