



MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA



2023

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

AGRADECIMIENTOS

Este modelo 2023 es una actualización de las versiones de 2015 y 2018 y se ha elaborado contando con la participación y el consenso de personas expertas en gestión coordinadas por EUSKALIT.

Queremos dar las gracias por su aportación a esta revisión del Modelo de Gestión Avanzada principalmente a las personas que han formado parte del comité de revisión y de los equipos de trabajo:

● Alvaro Lleó	UNIVERSIDAD DE NAVARRA
● Ander Terradillos	CAF
● Antonio Igea	LANBIDE SERVICIO VASCO DE EMPLEO
● Begoña Blanco	UPV/EHU
● Esther Zaballa	IMQ
● German Gómez	M-CUSTOM
● Gonzalo Serrats	OPE CONSULTORES
● Gorka Viteri	ASOCIACIÓN EMPRESARIAL ASLE
● Ignacio Lekunberri	MUTUALIA
● Ignacio Quintana	IHOBE
● Imanol Lasa	DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA
● Iosune Aguirre	EFQM
● Iratxe Madariaga	GRUPO VELATIA
● Jone Nolte	ASOCIACIÓN EMPRESARIAL ASLE
● Jorge Berezo	DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA
● Jose Antonio Calvo	ACORDE
● Josu Ocariz	SPRI
● Josune Retegi	OSAKIDETZA
● Lander Beloki	MONDRAGON UNIBERTSITATEA
● Miriam Beltrán	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN PABLO-CEU
● Nerea Begoña	OBISPADO DE BILBAO
● Ramón Bernal	LANTEGI BATUAK
● Roberto Gil	GRUPO VELATIA
● Rubén Martínez	MANAGEMENT PLUS CONSULTING
● Sabin Linaza	AGL EFFICIENCY MANAGEMENT SL
● Txema Fernández	IHOBE
● Vanesa Morejón	GESTAMP

Además, queremos reconocer a todas las personas del Club de Evaluación de EUSKALIT que nos han enviado sus aportaciones y contribuido de forma altruista con sus opiniones, críticas y aportaciones de gran valor.

© EUSKALIT 2014

De la primera edición de 2014 y de todas las posteriores. Este documento tiene copyright para proteger la propiedad intelectual. No obstante, el interés de EUSKALIT es lograr su máxima difusión, por lo que permitimos su copia, descarga o distribución entre personas físicas, para uso personal y sin ánimo lucrativo, siempre y cuando se cite su origen y autoría. Para cualquier otro uso o distribución, se debe contar con el permiso de EUSKALIT.

GESTIÓN AVANZADA Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE	4
QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA	4
CÓMO UTILIZAR EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA	5
ELEMENTO 1: ESTRATEGIA	6
E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia	6
E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia	7
E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia	7
E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia	8
ELEMENTO 2: CLIENTES	9
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes	9
C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes	10
C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios	10
C.4 Cómo gestionamos otros recursos	11
ELEMENTO 3: PERSONAS	12
P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas	12
P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas	13
P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas	13
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas	14
ELEMENTO 4: SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE	15
S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social	15
S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental	16
ELEMENTO 5: INNOVACIÓN	17
I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar	17
I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar	18
I.3 Como aprovechamos el potencial del entorno para innovar	18
I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación	19
ELEMENTO 6: RESULTADOS	20
R.1 Resultados estratégicos	21
R.2 Resultados en clientes	21
R.3 Resultados en personas	22
R.4 Resultados en sociedad y medioambiente	23
R.5 Resultados de la innovación	23
AVANCE EN LA GESTIÓN	25
GLOSARIO	28

GESTIÓN AVANZADA Y COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

La Gestión es uno de los factores clave de competitividad de las organizaciones y explica de una manera muy significativa por qué algunas organizaciones son capaces de operar de forma sólida en sus sectores, de enfrentarse con mejores expectativas a las turbulencias del entorno, y ganarse una percepción positiva de la sociedad en la que actúan. Una Gestión Avanzada es aquella que genera los mejores RESULTADOS posibles, de manera sostenida y equilibrada, para todos los grupos de interés.

Innovación, sostenibilidad, participación, igualdad, diversidad, gestión de riesgos, internacionalización, talento, transformaciones digital, energético climática y sociosanitaria, etc. son ámbitos que van añadiendo complejidad a la gestión de las organizaciones y que requieren de un sistema de gestión sencillo pero potente, robusto pero flexible, claro pero adaptable.

Para conseguir una competitividad sostenible, una organización avanzada debería:

- Disponer de una **estrategia** que le permita diferenciarse, dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y adaptarse a los cambios del entorno.
- Orientar la organización hacia los **clientes**, buscando su fidelización y realizando una aportación diferencial de valor a través de productos y servicios y una gestión eficiente de los recursos.
- Favorecer el desarrollo de las **personas** que trabajan en la organización y su sentimiento de pertenencia a un proyecto con un propósito compartido.
- Contribuir al bienestar de la **sociedad** potenciando el compromiso social y ambiental en la organización.
- Desplegar la **innovación**, en todas sus modalidades y en todos los ámbitos de la organización, como una palanca de transformación.
- Alcanzar **resultados** satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Es un compendio de buenas prácticas y herramientas de gestión que pueden servir de referencia para la mejora de la competitividad.

Aunque cada organización es única, este Modelo ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión.

El Modelo de Gestión Avanzada no busca ser una receta mágica sino una fuente de conocimiento en gestión y un potente espejo de referencia en el que las organizaciones pueden contrastar el nivel de su sistema de gestión.

CÓMO UTILIZAR EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Este modelo puede tener diferentes utilidades:

- importante fuente de aprendizaje sobre gestión ya que incorpora las tendencias más actuales de una forma clara y sencilla.
- herramienta de reflexión para identificar el grado de avance y aspectos en los que seguir trabajando. La reflexión sobre la gestión de la organización puede realizarse con la participación de diferentes colectivos:
 - sólo con personas de la organización (autoevaluación o autodiagnóstico). Como mínimo debería tomar parte el equipo de dirección, aunque es recomendable hacer partícipes a otras personas.
 - contrastando la visión interna con otras personas ajenas a la organización, que puedan dar su punto de vista externo (contraste o evaluación externa).

En el mundo existen multitud de entidades que ofrecen servicios de evaluación que brindan una visión externa y, en muchos casos, permiten optar a un reconocimiento público en función del grado de avance en la gestión.

Una vez realizada la reflexión, cada organización, en función de sus circunstancias particulares, debería decidir qué fortalezas consolidar aún más y qué áreas de mejora debería abordar y, en consecuencia, establecer los planes de actuación correspondientes y poner en marcha las herramientas de mejora y metodologías de gestión que necesite.

Cada organización encontrará diferentes vías para dar una respuesta eficaz a los 6 elementos y a los 23 subelementos descritos en este Modelo. Las ideas que se recogen dentro de cada subelemento deberían ser tomadas como una referencia para la reflexión y no como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento.

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

1

La definición de la estrategia en una organización es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más apropiado son unas líneas básicas, muy claras, que sean compartidas y ayuden a marcar una ruta adecuada.

Una organización avanzada dispone de la información estratégica necesaria y con ella debería realizar procesos de reflexión participativos para establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos necesarios. Con estas premisas, se avanza hacia las *organizaciones extendidas*, con participantes tanto internos como externos en las actividades de definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la estrategia de la organización.

En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su *propósito*, modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Así mismo, debería trabajar el alineamiento con los retos ambientales y sociales y analizar si su estrategia contribuye de forma adecuada al cumplimiento de sus compromisos.

E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los “*grupos de interés*” más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas, *alianzas*, la *sociedad*, etc.) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras respecto a los productos, servicios, relaciones con la organización, considerando además variables como grupos de edad, perspectiva de género, necesidades lingüísticas, *accesibilidad*, etc.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes *grupos de interés* que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre la situación actual y tendencias de clientes y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico, etc., desde una visión tanto local como internacional.
- Identificar información clave que nos sirva para prever posibles oportunidades y riesgos a nivel estratégico, del negocio y relacionados con clientes, con las personas, con la *sociedad*, con la innovación, ambientales, económico – financieros, tecnológicos, de ciberseguridad,

(*) Los términos marcados en cursiva aparecen explicados en el Glosario.

de normativas, sanitarios, relacionados con el *talento*, relevo generacional, geopolíticos, de aportación de valor a la *sociedad*, etc.

- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, priorizamos y distribuimos esta información y la mantenemos actualizada, apoyándonos en los recursos tecnológicos adecuados y de manera que facilite el procesamiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.

E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso o método para realizar la reflexión estratégica en la que se estimule a participar a los principales *grupos de interés*, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, *diversidad*, etc.
- Identificar y desarrollar los aspectos clave que definen la identidad y la proyección de la organización (como por ejemplo *propósito*, *misión*, *visión*, *valores*, *principios éticos*, políticas, *gobernanza*, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir el *modelo de negocio* y la estrategia de innovación (productos, servicios y procesos) para lograr la diferenciación en la aportación de valor y la ventaja competitiva, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes *grupos de interés*. Analizar y optar entre los diferentes escenarios y alternativas (de internacionalización en mercados o clientes, entidades proveedoras, de desarrollo tecnológico, de innovación, *alianzas*, fusiones y adquisiciones, etc.).
- Fijar los objetivos y estrategias a largo y corto plazo, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.
- Planificar actuaciones para aprovechar oportunidades y prevenir y afrontar posibles riesgos estratégicos y de negocio.

E.3 CÓMO DESPLEGAMOS Y COMUNICAMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Dotarse de un *modelo o estructura organizativa* (por áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) que permita desplegar la estrategia en coherencia con el *propósito*, la *misión*, *visión* y *valores* de la organización, así como con los principios y herramientas de gestión adoptados (mejora continua, toma de decisiones, trabajo en equipo, innovación, etc.), favoreciendo una gestión ágil y flexible.

- Asegurar la coherencia e integración de las diferentes políticas o estrategias (ambientales, sociales, de *gobernanza*, calidad, *diversidad*, comunicación, igualdad, prevención, lingüística, internacionalización, etc.).
- Desplegar los objetivos y estrategias a los diferentes procesos o áreas, mediante concreción de objetivos e indicadores, poniendo en marcha acciones para su consecución y teniendo en cuenta aspectos relevantes tales como: procesos clave, factores críticos de éxito, personas, prioridades y tiempos, cartera de tecnologías, etc.
- Planificar los recursos económicos y la gestión económico - financiera (fuentes de financiación, inversiones, gestión presupuestaria, liquidez, retorno de la inversión, generación de valor para accionistas, etc.).
- Establecer y gestionar *alianzas* con entidades proveedoras, clientes u otros *grupos de interés* (incluso competencia), en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y complementariedad de ambas partes.
- Establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes *grupos de interés*.

E.4 CÓMO REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Utilizar los indicadores que permitan hacer el seguimiento continuo de los planes y resultados logrados en la organización, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto.
- Dotarse de un método o sistemática ágil para revisar con regularidad y eficiencia las estrategias, los objetivos y las iniciativas, actualizándolas en caso necesario.
- Revisar las alianzas definidas, junto a los resultados que se están logrando, para asegurarnos su idoneidad.
- Favorecer la participación de las personas y otros grupos de interés en las actividades de revisión y actualización de la estrategia.

ELEMENTO 2: CLIENTES

2

Una organización avanzada tiene una clara orientación a quienes reciben o puedan recibir sus productos y servicios. El conocimiento global de los clientes y la aportación diferencial de valor constituye el fundamento de la ventaja competitiva.

Una organización avanzada cultiva las relaciones con sus clientes y es eficiente en todos los procesos para la aportación de valor, desde el diseño y desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, su producción o prestación, hasta su distribución y mantenimiento. Para todo ello, debería practicar una gestión eficiente de recursos económicos, materiales y de información y trabajar con organizaciones proveedoras fiables y avanzadas, con enfoques de organización extendida.

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Para ello se podría:

- Conocer, analizar y utilizar la información de las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales, sus necesidades y expectativas (explícitas e implícitas, actuales y futuras) mediante contactos habituales, investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de hábitos y usos que hacen de nuestros productos o servicios.
- Identificar las diferentes tipologías, arquetipos y segmentos de clientes considerando las motivaciones de compra, el uso que hacen de nuestros productos o servicios, la perspectiva de género, localización geográfica e idioma, etc.
- Crear una cultura de orientación al cliente, poniendo a disposición de las personas de la organización la información al respecto y empoderándolas para relacionarse con clientes, promoviendo encuentros o reuniones y visitas a sus instalaciones, aprovechando las oportunidades que aporta la tecnología.
- Identificar el recorrido (desde que nos conocen hasta que finaliza la relación) y los puntos de interacción que existen, los canales a través de los que se desarrollan y las experiencias que se producen.
- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello.
- Crear vínculos a largo plazo con clientes en valores tales como la colaboración, la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar, la necesaria protección de los datos, etc., favoreciendo así su fidelización.

- Evaluar su satisfacción e intención de recomendación de nuestros productos y servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, segmentando según necesidad, y en comparación con nuestra competencia.

C.2 CÓMO DISEÑAMOS Y DESARROLLAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

Para ello se podría:

- Garantizar que los productos y servicios que ofrecemos dan respuesta a las necesidades y expectativas de las diferentes tipologías de clientes.
- Evolucionar en nuestra oferta, por ejemplo innovando en productos y servicios y en los procesos relacionados, creando nuevos, optimizando los existentes (ampliando, simplificando, rediseñando), personalizando y agregando servicios complementarios.
- Disponer de una sistemática para planificar y hacer seguimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Integrar a clientes y organizaciones proveedoras y otros *grupos de interés* en el diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios, así como a otras áreas o procesos de la organización.

C.3 CÓMO PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para ello se podría:

- Desarrollar los métodos de trabajo y planificar nuestra actividad de producción y prestación de productos y servicios para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los requisitos y compromisos, especialmente los adquiridos con clientes.
- Establecer metodologías para innovar en los procesos de producción y prestación de productos y servicios, distribución y logística, con objeto de aumentar su agilidad y eficacia, evaluando la posibilidad de apoyarse en estrategias tecnológicas.
- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing para potenciar la imagen de marca y dar a conocer y vender nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad, etc.).
- Evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales y de comunicación que hemos desarrollado, así como nuestra imagen de marca.
- Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos o servicios a cada cliente, gestionando eficientemente almacenes y materiales aumentando su rotación, reduciendo existencias, etc.
- Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos y servicios.

C.4 CÓMO GESTIONAMOS OTROS RECURSOS

Para ello se podría:

- Definir procesos o métodos estructurados para la gestión de compras y subcontratación, así como la selección, seguimiento y evaluación de organizaciones proveedoras.
- Desarrollar estrategias y procesos con organizaciones proveedoras para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia, colaboración y confianza mutuas, transmitiendo nuestras necesidades, expectativas y políticas, conociendo sus fortalezas, capacidades y potencialidades y dándoles apoyo para que se desarrollen y dispongan de una Gestión Avanzada, especialmente cuando interaccionan directamente con clientes.
- Utilizar herramientas de planificación, control, información y revisión económico - financiera dirigidas a obtener y optimizar los recursos económicos.
- Adoptar herramientas para la evaluación y selección de inversiones y desinversiones en activos tangibles (cadena logística, edificios, equipamiento, tecnología, etc.) e intangibles (marca, software, etc.), teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.
- Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Realizar una gestión rigurosa de los datos y la información con sistemas que permitan garantizar su fiabilidad, accesibilidad y trazabilidad.

ELEMENTO 3: PERSONAS

3

Las personas son el pilar clave de cualquier organización avanzada, ya que sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación son un elemento diferencial.

Las organizaciones aspiran a convertirse en un proyecto común, con un *propósito*, *misión*, *visión*, *valores* y *principios éticos* compartidos, y un ámbito de colaboración entre todas las personas que las conforman, pero atendiendo a la *diversidad* de las mismas con planteamientos segmentados o personalizados, que profundicen en la equidad además de en la igualdad.

Una organización avanzada atrae, selecciona, retribuye y atiende debidamente a sus personas, preserva y desarrolla su conocimiento, competencias y *talento* de manera alineada con la estrategia y las compromete en el *propósito* de la organización, desarrollando su autonomía, su capacidad de trabajo en equipo y su liderazgo.

P.1 CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

Para ello se podría:

- Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, competencias lingüísticas, experiencia, etc.) y desarrollar estrategias para atraer el *talento* más adecuado que pueda contribuir al crecimiento de la organización.
- Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes que garanticen la *igualdad efectiva* de oportunidades y establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela.
- Desarrollar políticas retributivas que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades, así como beneficios *sociales* que mejoren la satisfacción y *motivación* de las personas y faciliten la atracción de *talento*.
- Diseñar y gestionar las formas de trabajo que puedan coexistir en la organización dotando de espacios, recursos y competencias necesarias, atendiendo a aspectos como la ciberseguridad o al derecho a la desconexión digital.
- Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales que promuevan la mejora de la salud, tanto física como psicosocial, teniendo en cuenta variables como la tipología de trabajo, sexo, edad, etc., y que permitan avanzar hacia una organización con un entorno más saludable.

- Evaluar la satisfacción de las personas de nuestra organización mediante encuestas, entrevistas personales, grupos focales, etc.
- Gestionar la salida de las personas de la organización, buscando una comunicación bi-direccional que ayude a una transición ordenada, identificando lecciones aprendidas y mejoras, facilitando el proceso y manteniendo canales de comunicación para posibles relaciones futuras.

P.2 CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Para ello se podría:

- Analizar la adecuación entre el *talento*, los conocimientos, los *valores*, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y el que ya disponen nuestras personas y equipos.
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientados a preservar y desarrollar el *talento*, el conocimiento y la capacitación, dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, garantizando la igualdad de oportunidades, la atención personalizada, la *diversidad* y el desarrollo profesional.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación y la adquisición de competencias.
- Utilizar las posibilidades que ofrece la tecnología para preservar y compartir el conocimiento.
- Gestionar el conocimiento crítico de la organización, incluso en los procesos de salida de personas, para garantizar la preservación y transmisión del mismo en la organización de manera planificada.
- Impulsar la polivalencia de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo, etc.
- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.

P.3 CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

Para ello se podría:

- Hacer partícipes a las personas de la estrategia y de la gestión de la organización y favorecer su contacto con clientes y otros *grupos de interés*.
- Establecer mecanismos de comunicación y cooperación (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinares, etc.) que favorezcan relaciones satisfactorias, basadas en el respeto, la confianza mutua y que aseguren la *diversidad* y la *inclusión*.

- Comunicar a las personas los resultados que se van logrando a lo largo del tiempo, tanto a nivel global, como de equipos o personales, evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales.
- Favorecer el alineamiento de los *valores*, inquietudes (ambientales, sociales, etc.) y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y con el *propósito, misión, visión, valores, principios éticos* y compromisos de la organización.
- Implantar enfoques y dinámicas de gestión participativas y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo.
- Evaluar el desempeño de las personas y equipos, teniendo en cuenta las actitudes, *valores* y respeto de los *principios éticos* de la organización, los esfuerzos y resultados logrados y reconocerlos adecuadamente.
- Promover y dar facilidades para una conciliación corresponsable de la vida laboral y la personal atendiendo la *diversidad* y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles y acordados.

P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Para ello se podría:

- Definir cómo se debería ejercer el liderazgo en la organización (competencias, comportamientos observables, etc.) para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- Garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los *valores* y *principios éticos*.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr una cultura de liderazgo extendido y compartido, garantizando la igualdad de oportunidades y el relevo generacional.
- Desarrollar competencias relacionadas con el ejercicio de liderazgo: apoyo a otras personas de la organización, comunicación, argumentación, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos, etc.
- Conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo a través de sistemas de evaluación y seguimiento.

ELEMENTO 4: SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

4

Toda organización forma parte de un entramado social, que puede favorecer el desarrollo de la organización o, al contrario, condicionar y limitar su competitividad. Por ello, es importante contemplar a la *sociedad* como un grupo de interés relevante y desarrollar acciones para conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas, yendo más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, la propia razón de ser o el propósito de la organización.

Una organización avanzada trabaja por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ellas y tomando parte activa en aquellas actividades en las que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades, *valores y principios éticos*. Además, mantiene un compromiso para afrontar los retos ambientales y contribuir así a una sociedad más respetuosa con el medioambiente.

S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

Para ello se podría:

- Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades, centros educativos, entidades de acción social, organizaciones proveedoras, etc.) y que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización.
- Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización, anticipando o superando exigencias legales.
- Definir los objetivos a alcanzar con respecto al compromiso con la *sociedad*, para garantizar la legitimación social de la organización, alineados con otros objetivos estratégicos, para posteriormente poner en marcha planes, métodos y acciones dotándolos de los recursos necesarios.
- Desarrollar proyectos e iniciativas sociales propias o sumarse a otras colectivas lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes con una capacidad de transformación mayor a la nuestra como por ejemplo los ODS.
- Involucrar a las personas, entidades proveedoras, *alianzas* y otros *grupos de interés* en nuestros objetivos y planes con la *sociedad*.

- Informar a la *sociedad* de nuestros impactos positivos y negativos relevantes (objetivos, planes y resultados de interés general), así como evaluar su grado de conocimiento y valoración respecto a los mismos.

S.2 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Para ello se podría:

- Identificar el entorno ambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podría verse afectado por la actividad de nuestra organización.
- Definir los objetivos y políticas ambientales de la organización y los métodos y estándares necesarios para su desarrollo, con el objetivo de reducir el impacto y fomentar la regeneración ambiental.
- Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: eficiencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje, prevención de la contaminación y ruido, etc.
- Diseñar y desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y fin de vida (eco-diseño).
- Desarrollar proyectos e iniciativas ambientales propias o sumarse a retos colectivos lanzados desde las administraciones públicas y otros agentes con una capacidad de transformación mayor a la nuestra (ODS, lucha contra el cambio climático, economía circular, preservación de la biodiversidad, etc.).
- Evaluar y mejorar el impacto ambiental de los actuales procesos productivos y de prestación de servicios, instalaciones, edificios y equipamientos y contemplarlo como criterio de compra en las nuevas adquisiciones con especial enfoque en la eficiencia energética y de materiales.
- Extender y hacer partícipes de nuestras iniciativas ambientales a entidades proveedoras, aliadas, clientes y otros *grupos de interés*.
- Desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable de todo tipo de bienes y servicios.
- Comunicar a clientes, entidades proveedoras y *grupos de interés* los impactos positivos y negativos relevantes en el ámbito medioambiental (objetivos, planes y resultados de interés general) y evaluar su grado de conocimiento y su valoración respecto a los mismos.

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

5

Resulta imprescindible gestionar de manera estructurada la innovación en productos y servicios y en procesos para conseguir desarrollar capacidades dentro de la empresa que le permitan innovar y poder alcanzar una clara diferenciación competitiva.

Con el objetivo de integrar de forma efectiva una sistemática de innovación, una organización avanzada define los objetivos y la estrategia para innovar y gestionar la innovación, alineados con su *propósito, misión, visión, valores* y *principios éticos*, creando el contexto para que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechando el potencial de las tecnologías para la innovación, así como el de otras personas y organizaciones del entorno, y gestionando las ideas y proyectos innovadores hasta su materialización.

1.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR

Para ello se podría:

- Realizar una vigilancia que permita identificar retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación y en línea con la estrategia general.
- Identificar los ámbitos en los que innovar (en producto, servicio, proceso y *modelo de negocio*), su alcance, la estrategia a seguir (adquirir, desarrollar, etc.), estableciendo objetivos, líneas de actuación y recursos para su desarrollo.
- Incorporar la gestión de la innovación en la *estructura* (áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) identificando responsabilidades, indicadores, etc.
- Establecer objetivos retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión saliéndonos de lo rutinario y así estimular la creatividad de las personas y la innovación.

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

Para ello se podría:

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, el pensamiento crítico y la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.
- Dar facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas, elaborar propuestas innovadoras aprovechando sus capacidades e intereses personales.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc., que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Utilizar metodologías y herramientas que promuevan la creatividad y la innovación.
- Apoyarse en la tecnología y la *transformación digital* para facilitar y favorecer condiciones, entornos y contextos para innovar.
- Difundir y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en los que no se ha tenido el éxito deseado.

I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

Para ello se podría:

- Disponer de métodos de *vigilancia* para la identificación, recogida, análisis y explotación de informaciones relevantes relativas a los avances científicos, metodologías, tecnologías, patentes y *propiedad intelectual*, etc.
- Desarrollar mecanismos que favorezcan la *innovación abierta*, estimulando la aportación y el intercambio de ideas con clientes, entidades proveedoras, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, personas expertas, público en general, etc.
- Establecer *alianzas* o acuerdos con clientes, entidades proveedoras u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones en mercados, productos y servicios, metodologías, tecnología, entornos digitales, procesos, sistemas de gestión, etc.
- Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias, etc. que nos abran nuevas perspectivas.

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Para ello se podría:

- Configurar un proceso o método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y para su posterior desarrollo a través de proyectos de innovación, y que, además, considere aspectos fundamentales como la estrategia, *principios éticos* y las políticas de la organización.
- Establecer presupuestos para invertir en actividades innovadoras, asumiendo que los retornos de estas inversiones son inciertos por naturaleza y a menudo, no llegan a producirse.
- Gestionar de forma sistemática los proyectos de innovación, con equipos específicos y plurales de personas, dotándolas de tiempo, capacitación y otros recursos específicos.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.
- Rentabilizar hacia el exterior nuestra experiencia en innovación y determinar el grado en el que hemos de proteger nuestra *propiedad intelectual*, estableciendo una estrategia de propiedad industrial e intelectual integrada en la estrategia global de la organización.

ELEMENTO 6: RESULTADOS

6

Para que una organización sea competitiva y sostenible los objetivos a alcanzar deberían establecerse:

- Equilibrando la visión de largo plazo con la de corto plazo.
- Equilibrando un enfoque claro para alcanzar objetivos de largo plazo, con la necesaria flexibilidad para ajustarse a los cambios del entorno.
- Teniendo en cuenta nuestros datos históricos, tendencias, capacidades latentes, etc.
- Conociendo los objetivos y resultados que alcanzan la competencia y otras entidades de referencia.
- Estableciendo las relaciones causa-efecto entre unos y otros objetivos y también, entre los procesos, proyectos y actividades de la organización sobre los que debemos actuar para alcanzarlos y garantizando la coherencia entre unos y otros objetivos.
- Analizando cómo la fijación de objetivos se alinea de manera coherente con el *propósito* de la organización y sus *principios éticos*.

Así mismo la organización deberá disponer de mecanismos de evaluación y medida de resultados (entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios e investigaciones, muestras de clientes, baterías de indicadores internos de rendimiento, etc.) que cubran todos los ámbitos relevantes, que sean fiables, den información sobre la eficacia y eficiencia y con la segmentación necesaria para conocer el presente y especialmente, mirar hacia el futuro.

Los resultados de las organizaciones son de diferente naturaleza e importancia, por ello requerirán que su seguimiento sea realizado a diferente nivel dentro de la organización y con diferente periodicidad. En ocasiones podrá ser anual, trimestral, mensual, etc. mientras que en otros casos será diario o aún más continuo, incluso en tiempo real, para así poder tomar decisiones y gestionar debidamente los procesos y actividades que los generan.

Una organización avanzada debería alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes *grupos de interés*. Unos buenos resultados estratégicos, resultados en clientes, resultados en personas y resultados en *sociedad*, más unos resultados de la innovación que hagan evolucionar y transformarse a la organización, afianzan su competitividad y sostenibilidad.

R.1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Denominamos de esta manera a aquellos resultados que permiten evaluar el logro del *propósito* a largo plazo y los objetivos estratégicos y de máxima importancia para la organización. También pueden tener el carácter de estratégicos, por su importancia para una organización, resultados relativos a clientes, personas, *sociedad* e innovación, que se describen en los subelementos R2, R3, R4 y R5.

Para ello se podría medir y evaluar:

- Grado de consecución del *propósito*, *la misión*, *la visión* y de la extensión de los *valores* y los *principios éticos* de la organización y de los objetivos estratégicos a largo y corto plazo.
- Elementos de naturaleza económico - financiera que nos permitan conocer la solidez, solvencia, liquidez, rentabilidad, etc. de la organización (fondos propios, valor añadido, EBITDA, flujo de efectivo, circulante, beneficios, dividendos, etc.).
- El cumplimiento de los planes o medidas establecidas en la organización para garantizar una buena *Gobernanza*.
- Las cifras globales de ventas, número de clientes, etc., en los diferentes mercados y en las diferentes tipologías de productos y servicios, las cuotas de mercado logradas, etc.
- La satisfacción de aquellas personas u organizaciones que constituyen la propiedad de la organización o aportan su financiación.
- La eficacia y eficiencia global de nuestros procesos de diseño, producción, prestación de servicio, distribución, etc.
- La eficacia y eficiencia de las nuevas tecnologías, sistemas de información, organización y gestión.
- La satisfacción de las *alianzas* y entidades proveedoras y el grado de consecución de los objetivos establecidos con ellas, el rendimiento en cuanto a cumplimiento de plazos, niveles de calidad, incidencias que nos ocasionan, etc.
- La imagen de marca y legitimación de la organización, que se extrae de la percepción de los diferentes *grupos de interés* y su alineamiento con el *propósito* de la organización.

R.2 RESULTADOS EN CLIENTES

Nos permitirán conocer hasta qué punto estamos logrando los objetivos y las estrategias que nos hemos marcado con respecto a nuestros clientes directos y, en su caso, respecto a quienes son clientes de nuestros clientes.

Para ello se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de los clientes con respecto a nuestros productos o servicios: precio/valor, calidad y fiabilidad, cumplimiento de plazos, diseños, etc.
- La satisfacción con respecto a la información que les damos, la atención y apoyo que les prestamos, nuestra red comercial, red de distribución, servicio posventa, servicio de atención a quejas y reclamaciones, etc.

- Nuestra imagen de marca, reputación y desarrollo de nuestros *valores y principios* éticos en los clientes y mercado (transparencia en la información, capacidad de innovación, compromiso ambiental y social, etc.), premios, reconocimientos y certificaciones recibidos de clientes, posición que ocupamos en su clasificación de organizaciones proveedoras, etc.
- La fidelidad de nuestros clientes: índices de pervivencia y rotación, evolución de pedidos y repeticiones de compras, intenciones de compra, recomendaciones a otros clientes, propuestas recibidas para apoyarles en nuevos desarrollos, etc.
- Indicadores internos relativos a tiempo de puesta en el mercado de novedades, ofertas presentadas y aprobadas, resolución de quejas, sugerencias o ideas recibidas, tiempos de respuesta, etc.
- Indicadores de eficacia y eficiencia y de innovaciones de procesos de producción y prestación, que pueden estar relacionados con unidades, tiempos, costes, materiales, instalaciones, etc.
- Indicadores internos y externos relativos a tasas de incidencias en el servicio prestado, defectos, rechazos, coste de productos y servicios en garantía, etc.
- Indicadores de gestión y rendimiento de organizaciones proveedoras.

R.3 RESULTADOS EN PERSONAS

El conocimiento de la percepción de las diferentes personas que participan en nuestra organización (plantilla estable, eventuales, voluntariado, en proceso de formación o prácticas, etc.) junto con otros indicadores de rendimiento nos permitirá evaluar el grado en el que estamos alcanzando los objetivos propuestos en relación a ellas.

Para ello se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de las personas con respecto a nuestros procesos de selección, retribución, condiciones y ambiente de trabajo, atención recibida, prevención de riesgos, desarrollo de competencias, comunicación, igualdad de oportunidades, participación, trabajo en equipo, *gobernanza*, etc.
- La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, motivadas, orgullosas, partícipes e ilusionadas con el *propósito* de nuestra organización, en la formulación de la estrategia, en el despliegue de objetivos y su seguimiento.
- El resultado derivado de las actividades relacionadas con el impulso de la capacidad de liderazgo, delegación y asunción de responsabilidades, coherencia entre los *valores, principios éticos*, de gestión, etc. transmitidos y la realidad, etc.
- Niveles o indicadores de capacidad de atracción del *talento*, polivalencia, flexibilidad y competencias adquiridas, cumplimiento de objetivos asignados y evaluación del desempeño, implicación y participación en proyectos, equipos de trabajo, encuestas, eventos y celebraciones, etc.
- El *talento* que aporta un valor crítico a la organización.
- La fidelidad o rotación en plantilla de nuestras personas.
- Accidentes o bajas, absentismo laboral, eficacia de las acciones para promoción de la salud física y psicosocial, etc.
- Grado de utilización de iniciativas y modalidades de trabajo que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral.

R.4 RESULTADOS EN SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

Nos permitirán conocer hasta qué punto estamos logrando los objetivos y las estrategias que nos hemos marcado con respecto a nuestro entorno social y en aspectos ambientales.

Para ello se podría medir y evaluar:

- La contribución de la organización a los retos sociales y ambientales colectivos (*ODS*, igualdad, *diversidad*, huella ambiental...).
- La percepción de los *grupos de interés* que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestra aportación de valor a la *sociedad*, objetivos, logros y reputación como una organización socialmente responsable.
- La información recogida en medios de comunicación, informes e investigaciones de acceso público.
- Publicaciones, investigaciones, actividades de socialización del conocimiento.
- Los premios, certificados o reconocimientos recibidos y las sanciones por incumplimiento de normas, etc.
- Niveles de actividad e implicación de nuestra organización y sus personas con el entorno.
- Grado y eficacia de la colaboración al desarrollo económico, niveles de formación, apoyo a organizaciones proveedoras, etc. de nuestro entorno.
- Evolución de consumos relativos de materias primas, energía y agua.
- El grado en que los productos y servicios son respetuosos con el medio ambiente en todas las fases del ciclo de vida del producto o servicio (diseño, producción, utilización, reciclaje, etc.).
- Las mejoras logradas en eficiencia energética, consumo de agua, uso de materiales menos contaminantes, reciclaje, emisiones, embalajes y residuos generados, niveles de contaminación y ruido, transporte, etc.
- Mejoras ambientales y de implicación con el entorno inducidas en organizaciones proveedoras y otros *grupos de interés*.

R.5 RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

La incertidumbre inherente a la innovación, así como el distanciamiento en el tiempo que, a menudo, tiene lugar entre la puesta en marcha de las iniciativas innovadoras y el logro de los resultados, han de ser tenidas en cuenta a la hora de la interpretación, análisis y evaluación de estos resultados.

Para ello se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de clientes y otros *grupos de interés* acerca de nuestros objetivos y estrategia en el ámbito de la innovación y su aportación de valor, y cómo llevamos a cabo nuestras iniciativas, cómo les hacemos partícipes, cómo les informamos de avances o resultados, etc.

- La satisfacción de nuestras personas acerca de la posibilidad de disponer de tiempo y otros recursos para pensar, investigar y hacer propuestas; los cauces establecidos para manifestar su creatividad o el reconocimiento y recompensa a las personas que asumen riesgos e incertidumbres, etc.
- Las sugerencias o ideas aportadas frente a las llevadas a cabo, plazos de respuesta, etc.
- Indicadores de inversión y de actividad desarrollada en investigaciones de mercado, en I+D, en metodologías, en tecnología o *transformación digital*, horas dedicadas a proyectos, colaboraciones con nuestro entorno, adquisición y acceso a nuevo conocimiento, etc.
- Los resultados que estamos obteniendo como consecuencia de la innovación, especialmente los de carácter estratégico, mediante indicadores como, por ejemplo, las ventas o beneficios logrados con productos o servicios que hemos desarrollado en los últimos años, nº de clientes que los utilizan, el tiempo que tardamos en renovar total o parcialmente nuestra cartera de productos o servicios, reducciones de tiempos y costes en procesos, mejoras en la gestión de la organización, actividad con nuevos clientes o en nuevos mercados, el número de patentes realizadas o los ingresos por la licencia o venta de patentes, mejora de la satisfacción de los *grupos de interés*, etc.
- Indicadores de eficiencia que relacionen los resultados logrados con las inversiones realizadas para alcanzarlos.

AVANCE EN LA GESTIÓN

Existen dos tablas de valoración, una para los elementos de acción y otra para resultados.

Estas tablas no son sólo para conocer el grado de avance en la gestión en una organización, sino que ayudan a reflexionar sobre determinados aspectos como la sistemática, la revisión de los planteamientos, el aprendizaje, la adecuación de los objetivos, etc.

Por ello, estas tablas tienen dos utilidades principales:

- Ayudar a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, utilizando los “Aspectos a valorar”, de manera que se pueda localizar mejor la fortaleza o el área de mejora (si por ejemplo, el planteamiento no responde a todos los *grupos de interés*, o si las herramientas no están desplegadas en el 100% de la organización, o si no existen mecanismos de evaluación, aprendizaje o mejoras).
- Proporcionar a la organización una “fotografía” del nivel de avance en la gestión, en cada uno de los elementos, subelementos y aspectos de la gestión, para que pueda conocer su estado actual, su evolución en el tiempo y también su situación respecto a otras organizaciones

ELEMENTOS DE ACCIÓN										
ASPECTOS A VALORAR	NIVELES DE AVANCE									
	BÁSICO Prácticas iniciales y/o puntuales.			INTERMEDIO Prácticas de gestión con cierta estructura empezando a integrar y a mejorar.		DESARROLLADO Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante los últimos tres años.		AVANZADO Prácticas de gestión, ágiles e innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con best practices.		
PLANTEAMIENTO	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
DESPLIEGUE	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
EVALUACIÓN Y AJUSTE	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

ASPECTOS A VALORAR

PLANTEAMIENTO	- Tiene una lógica clara, contempla las necesidades de los grupos de interés afectados y apoya la estrategia general y está integrado y es coherente con otros planteamientos de la organización. - Se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, recogiendo lo esencial para la organización.
DESPLIEGUE	Los planteamientos se llevan a la práctica de manera ordenada, rigurosa, ágil y sistemática en todos los ámbitos donde son aplicables.
EVALUACIÓN Y AJUSTE	- Existen mecanismos de análisis de eficacia y eficiencia de los planteamientos y despliegues, de aprendizaje interno y externo. - Los mecanismos existentes sirven para innovar o mejorar sistemáticamente tanto los planteamientos y despliegues como los propios mecanismos de evaluación y ajuste.

RESULTADOS La organización ha definido cuáles son sus resultados relevantes (importantes, suficientes, necesarios)										
ASPECTOS A VALORAR	NIVELES DE AVANCE									
	BÁSICO Algunos datos exploratorios o iniciales.			INTERMEDIO Para el 50% de los casos.		DESARROLLADO Para el 75% de los casos.		AVANZADO Para el 100% de los casos.		
UTILIDAD	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
MAGNITUD	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3
GLOBAL	0	1	2	1	2	1	2	1	2	3

ASPECTOS A VALORAR

UTILIDAD	Los datos e información relevante que se emplean permiten conocer y mejorar la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito), para lo que: están debidamente segmentados, son oportunos y precisos, permiten comprender las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a identificar riesgos y realizar proyecciones a futuro. Y se evalúan y mejoran cuando procede.
MAGNITUD	- Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios, teniendo en cuenta la estrategia y organizaciones de referencia, durante al menos los últimos 3 años. - Los objetivos : - se establecen con una lógica adecuada (teniendo en cuenta tendencias, estrategia, comparaciones, impulsores de la mejora, etc.) - se alcanzan o superan

Este Modelo permite un uso flexible de las tablas, dependiendo de la profundidad o rigurosidad con la que la organización desee hacer su reflexión y de su grado de avance en la gestión:

- Si es la primera reflexión sobre la gestión utilizando este Modelo, podría ser recomendable identificar puntos fuertes y áreas de mejora para cada uno de los 6 Elementos de la Gestión Avanzada, sin utilizar las tablas de valoración.
- Para organizaciones con mayor recorrido, la utilización de las tablas puede aportar mayor precisión y profundidad en la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora, utilizando los “Aspectos a valorar”. Para estas organizaciones, estos podrían ser los dos pasos a seguir:
 - Valorar las prácticas de gestión de la organización por subelemento, identificando los puntos fuertes y áreas de mejora teniendo en cuenta los aspectos a valorar y la descripción de los diferentes niveles de avance (Básico, Intermedio, Desarrollado o Avanzado).
Dentro de estos niveles se marcará el 0, 1, 2 ó 3, si está más o menos consolidado en cada uno de los aspectos, para que nos permita después situar el nivel global de ese subelemento.
 - Una vez valorados todos los subelementos (E1, E2, E3, E4) de cada elemento, se podrá fijar el nivel de manera global (Elemento 1: Estrategia...).

GLOSARIO

ACCESIBILIDAD:

La accesibilidad universal es la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible.

ALIANZAS:

Relación duradera y estable en aspectos relevantes y estratégicos entre organizaciones, en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes. Las alianzas pueden establecerse con entidades proveedoras, distribuidoras, clientes, centros tecnológicos, entidades públicas, de salud, educativas, etc.

ASG:

Hace referencia a las actividades Ambientales, Sociales y de Gobernanza de las organizaciones, que se contemplan de forma integrada en algunas organizaciones, especialmente en las empresas cotizadas, ya que se están convirtiendo en aspectos cada vez más relevantes para inversores que buscan una inversión socialmente responsable, así como para las agencias de rating especializadas en sostenibilidad.

BENEFICIOS SOCIALES:

Los beneficios sociales son las prestaciones no en metálico, no retributivas, ni acumulables o reemplazables por dinero que la organización ofrece a sus personas, que pueden tener como objetivo mejorar su calidad de vida o de las personas de su entorno, potenciar su satisfacción, su compromiso, su productividad, atraer y fidelizar el talento, etc. Estos son algunos ejemplos de beneficios sociales: permisos, seguros de salud, becas o ayudas en formación para familiares, descuentos y prestaciones especiales de los servicios de la organización o de otras organizaciones proveedoras, sistemas de previsión social complementaria, alimentación, guardería, transporte, planes de mejora de la salud, actividad física, flexibilidad horaria y teletrabajo, uso personal de medios de la organización, formación especializada, etc.

DIVERSIDAD:

A nivel interno, se trata de identificar las características, necesidades y expectativas de cada uno de nuestros colectivos y tenerlos en cuenta y aprovecharlos para la gestión de la organización y, a nivel externo, se trata de identificar las características, necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés y mercados diversos para tenerlos en cuenta, mejorar la equidad y favorecer la inclusión. Esta diversidad puede ser generacional, cultural, de género, por nivel socioeconómico, por aspiraciones personales, etc.

GOBERNANZA O GOBIERNO CORPORATIVO:

Distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la organización, como el consejo de administración, gestores, accionistas y otros grupos de interés, incluyendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones. También puede incluir la estructura organizativa, es decir, los procedimientos y procesos según los cuales se dirige y controla la organización.

GRUPOS DE INTERÉS:

Personas y entidades que tienen intereses legítimos, directos o indirectos, en una organización, bien porque pueden afectar a sus actividades y logros, o bien porque pueden verse afectadas por ella. Grupos de interés internos son las personas que trabajan en la organización. Grupos

de interés externos son las personas que tienen la propiedad (accionistas), inversores, clientes, organizaciones proveedoras, alianzas, organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad.

IGUALDAD EFECTIVA:

Tal y como se recoge en la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 (y ratificada por España en 1983), se trata del compromiso y obligación tanto de los poderes públicos como de cualquier sector de aplicar medidas efectivas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.

INNOVACIÓN:

Se considera una innovación todo cambio relevante para la empresa o para las personas usuarias externas en un producto, servicio o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos, servicios o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de personas usuarias potenciales (producto/servicio) o puesto en marcha en la organización (proceso). (Manual Oslo 2018).

INNOVACIÓN ABIERTA:

Es una estrategia de innovación bajo la cual las organizaciones combinan el conocimiento interno y el externo para desarrollar y poner en el mercado productos y servicios innovadores. La cooperación y el intercambio de ideas con clientes, organizaciones proveedoras, centros de investigación, universidades, organizaciones de otros sectores, personas expertas, público en general...cobran un protagonismo especial ofreciendo nuevas perspectivas y soluciones a las organizaciones.

MISIÓN:

Declaración explícita que describe qué hace la organización para conseguir su propósito y cuál es su singularidad al aportar valor a los grupos de interés.

MODELO DE NEGOCIO:

Se trata de la descripción general del funcionamiento de una organización desde la perspectiva de la creación de valor y la captura de beneficios. Para la definición del modelo de negocio, es necesario planificar aspectos como segmentos de cliente objetivo, mecanismos de relación con clientes, propuestas de valor para cada segmento de cliente, los canales de acceso, las fuentes de ingreso de la organización, los recursos internos, la estructura de costes de la organización, las actividades clave y los agentes claves de nuestra cadena de valor (organizaciones proveedoras y colaboradores fundamentalmente, pero también competidoras).

Hoy en día, una organización competitiva es aquella capaz de innovar en su modelo de negocio para adaptarse a las prioridades de sus clientes y de los mercados en los que actúa.

MODELO ORGANIZATIVO O ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Es la forma en la que una organización se estructura para desplegar su estrategia y llevar a cabo sus actividades, así como la sistemática para la organización de procesos, operaciones, actividades y personas. Esta estructura debería ser flexible, estar orientada a clientes y otros grupos de interés y favorecer la participación y aportación de las personas.

MOTIVACIÓN:

Estado emocional en el que las personas desean y deciden llevar a cabo las actividades y conseguir los objetivos relacionados con el ámbito laboral, presentando una actitud y disposición proactiva y positiva.

ORGANIZACIÓN EXTENDIDA:

La organización extendida va vinculada al concepto de trabajo en red con organizaciones proveedoras, clientes, colaboradores o competidoras, con el fin de obtener ventajas competitivas estratégicas, a través de la implicación y el trabajo con estos actores en los procesos de nuestra organización, no sólo desde el punto de vista de mejora productiva, sino desde el punto de vista de aportar mayor valor agregado a las cadenas productivas o de prestación del servicio en su conjunto.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS):

Son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un “plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos”. Los ODS fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (AG-ONU) y se pretende alcanzarlos para 2030. Están incluidos en una Resolución de la AG-ONU llamada Agenda 2030. Los ODS son una guía que debiera permitir a las empresas y organizaciones identificar si su impacto social, económico y ambiental aporta valor a la sociedad, y en consecuencia fortalecer su reputación y sus relaciones con los distintos grupos de interés.

PARTICIPACIÓN:

Capacidad de las personas que trabajan en una organización de tener un papel activo en la gestión, en los resultados o en la propiedad de la misma.

PRINCIPIOS ÉTICOS:

Marco de reglas o normas de conducta que constituyen la cultura ética de la organización y deben estar presentes como un referente compartido tanto en las decisiones estratégicas de la propia organización como en los comportamientos profesionales de las personas que la componen.

PROPIEDAD INTELECTUAL:

Es un tipo de propiedad relacionada con las creaciones intangibles del intelecto humano. Se divide en dos categorías, la propiedad industrial, que abarca las patentes, las marcas, los diseños industriales y las indicaciones geográficas, y el derecho de autor, que abarca las obras literarias, las películas, la música, las obras artísticas y los diseños arquitectónicos.

PROPÓSITO:

Razón de ser profunda de la organización y sus objetivos más fundamentales. Puede ser un elemento que aporte sentido, ideales a los que aspirar, orientación, unión y motivación, yendo más allá de los objetivos de negocio o actividad principal.

SOCIEDAD:

Cuando una organización pretende desarrollar su “Compromiso con la sociedad”, es importante que en primer lugar defina quién o quiénes son sociedad, a qué aspectos se refiere, y el ámbito de actuación.

Esta definición es importante dado que podría estar mezclando grupos de interés no afectados por esta definición, como clientes, proveedores, personas de la plantilla, etc. Además, según el tipo de organización que sea, pueden darse unos límites ambiguos entre los intereses de los clientes y la sociedad, como por ejemplo en el caso de la Administración pública o entidades cuyos servicios están dirigidos específicamente a la sociedad, como centros educativos, de salud, ONGs o entidades del tercer sector social.

Posibles entidades que pueden constituir el grupo de interés Sociedad para una organización son: la comunidad en su conjunto, colectivos o grupos de personas especialmente afectados por

las problemáticas que la comunidad en su conjunto considere prioritarias (personas mayores, infancia, personas afectadas por la violencia de género, personas paradas de larga duración, jóvenes con fracaso escolar, etc.), entidades y asociaciones sociales (vecinales, deportivas, culturales, etc.), voluntariado social, las distintas administraciones y entidades públicas, agrupaciones profesionales y empresariales, organizaciones protectoras del medioambiente, medios de comunicación, centros educativos, sindicatos, entidades para la inserción laboral y fomento del empleo, etc.

TALENTO:

Se trata de la alta capacidad para ejercer una cierta ocupación, para desempeñar una actividad o para ejercer ciertas habilidades. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento apoyándose en la experiencia, competencias, relaciones, compromiso, conocimiento y proactividad.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

Es el cambio asociado con la aplicación de la tecnología digital en todos los aspectos y ámbitos de las organizaciones, lo que resulta en cambios fundamentales en la forma en que se gestionan y en el valor que se aporta a los grupos de interés.

VIGILANCIA:

Realizar sistemáticamente la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones científicas, técnicas, legislativas, normativas, de mercado, sociales, etc. Útiles para la organización.

VISIÓN:

Es el estado deseado o el éxito que querría tener la organización en el futuro. La visión es “dónde” se quiere llegar. Es aspiracional.

VALORES:

Describen la cultura deseada y los comportamientos que se quieren destacar y extender como centrales en una organización. Los valores hacen referencia al cómo se quiere transitar el camino hacia el cumplimiento del propósito de la organización y, si no hacen referencia explícita a la gestión ética, al menos no deberían entrar en conflicto con los principios éticos de la organización.

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA



2023

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE