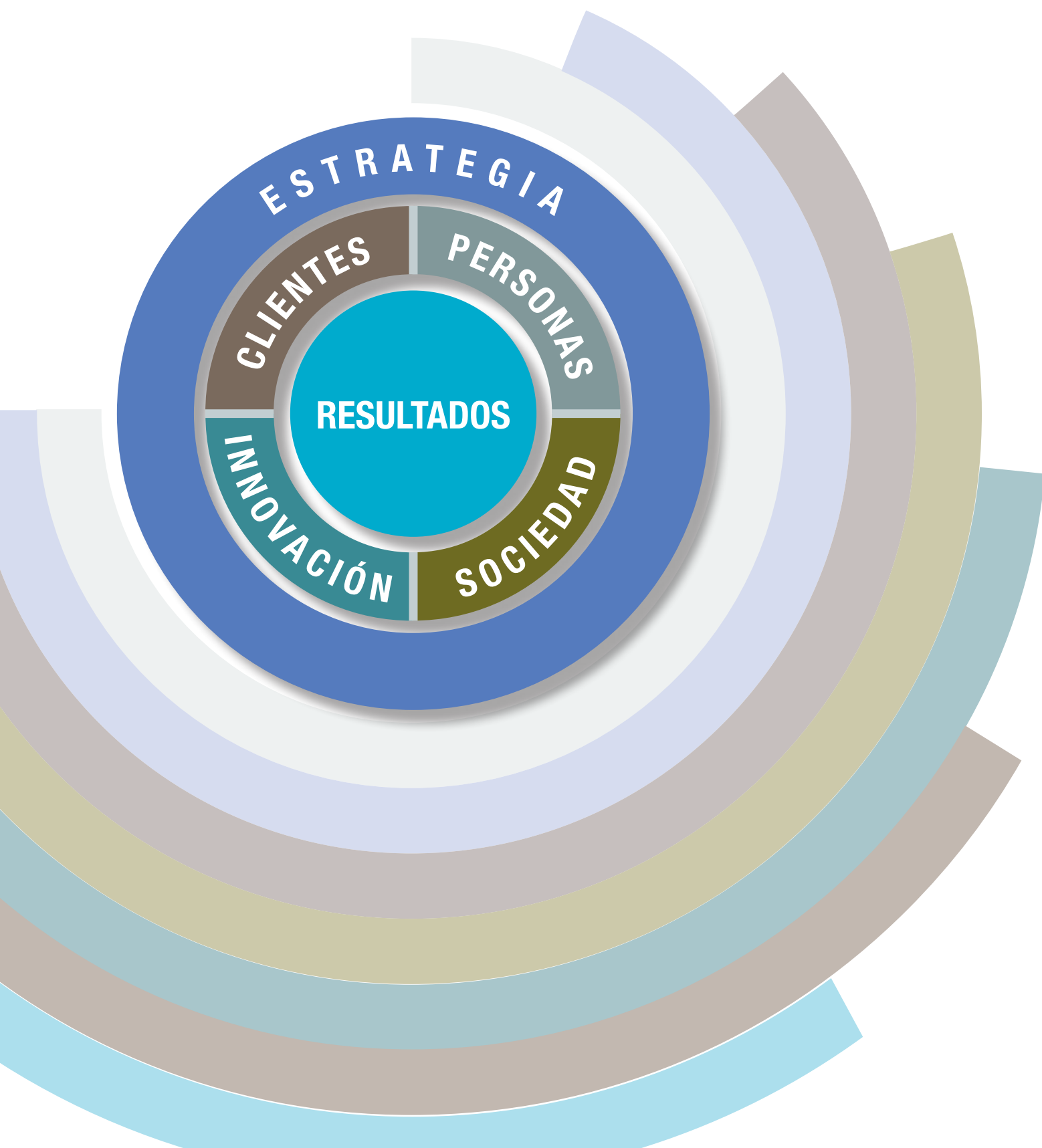



*MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA



*MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA



La elaboración de este Modelo es fruto de la participación y del consenso de personas expertas en gestión pertenecientes a relevantes organizaciones e instituciones coordinados por Euskalit.

Su propósito es orientar a las empresas en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos en las últimas décadas: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial entre otras.

Los 6 grandes elementos contemplados en el Modelo, son la base para el desarrollo del sistema de gestión sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones, lo que dará lugar a:

- Generar en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Orientar la empresa hacia los clientes realizando una aportación diferencial de valor.
- Aplicar la innovación en todos los ámbitos de la empresa.
- Potenciar el compromiso con la sociedad, importante suministrador de capacidades competitivas relevantes.
- Generar una visión de largo plazo que se materialice mediante una estrategia claramente definida.
- Alcanzar resultados satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

ÍNDICE

GESTIÓN AVANZADA Y COMPETITIVIDAD	6
ELEMENTOS DE LA GESTIÓN AVANZADA	7
ELEMENTO 1: ESTRATEGIA	8
E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia	8
E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia	8
E.3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia	9
ELEMENTO 2: CLIENTES	10
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes	10
C.2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes	10
C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos / servicios	11
C.4 Cómo gestionamos las relaciones con proveedores	11
ELEMENTO 3: PERSONAS	12
P.1 Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas	12
P.2 Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas	12
P.3 Cómo comprometemos a las personas con la empresa	13
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas	13
ELEMENTO 4: SOCIEDAD	14
S.1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social	14
S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental	14
ELEMENTO 5: INNOVACIÓN	16
I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar	16
I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar	16
I.3 Como aprovechamos el potencial de nuestro entorno	17
I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores	17
ELEMENTO 6: RESULTADOS	18
R.1 Resultados estratégicos	18
R.2 Resultados en clientes	19
R.3 Resultados en personas	19
R.4 Resultados en la sociedad	20
R.5 Resultados de la innovación	20
EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE EN LA GESTIÓN	21
GLOSARIO	23

7 GESTIÓN AVANZADA Y COMPETITIVIDAD

Durante las últimas décadas las prácticas de gestión de las organizaciones vascas se han ido enriqueciendo mediante la aplicación de diferentes conceptos aportados por propuestas como la Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación o Responsabilidad Social Empresarial, conceptos que forman parte de la gestión avanzada que realizan las organizaciones más competitivas y cuyas bases están recogidas en este Modelo. Los avances logrados no evitan la necesidad de seguir progresando por este camino para, con los incrementos de competitividad que generan, poder hacer frente a la cada vez más difícil situación del entorno económico mundial y retos como la fragmentación y evolución de la demanda, las cadenas de valor cada vez más globalizadas o la entrada en el mercado de nuevos competidores provenientes de países emergentes.

Consideramos que frente a los cambios profundos que se están dando y que serán determinantes para la competitividad en el futuro, debemos tener presentes las siguientes **claves de competitividad**:

- Ser competitivos por costes y calidad de producto o servicio es importante, pero no es suficiente como garantía de futuro. La compra de una máquina o de una tecnología nos proporciona una mejora de productividad y una ventaja competitiva pero es fácilmente copiable por quien disponga de los recursos suficientes.
- Por el contrario, la aplicación eficaz de metodologías de la **Gestión Avanzada** es un factor que requiere de una labor sostenida en el tiempo, donde los conocimientos y competencias de las personas son fundamentales y por ello, no puede ser fácilmente copiado. Además, como demuestran diferentes investigaciones y experiencias de empresas de éxito, tiene un impacto trascendental en la competitividad a largo plazo. Se trata de profundizar en estas formas de **Gestión Avanzada**, difundirlas y crear redes de buenas prácticas, hasta generalizarlas como el estilo de gestión característico de las organizaciones vascas, privadas y públicas.
- Desde la perspectiva interna de la propia empresa, desarrollar un sistema de gestión de primer nivel que genere en las personas un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido, nos dota de una gran fortaleza como organización. Nos permite ir desarrollando, sobre la base del conocimiento acumulado, respuestas adecuadas a los diferentes retos, garantizando el éxito a lo largo del tiempo.
- En la medida en que, dentro de las organizaciones, se genera una cultura de gestión basada en “compartir y cooperar” en un proyecto, es mucho más fácil dar el paso al desarrollo de “redes competitivas” entre organizaciones, tanto privadas como entre públicas y privadas, que permitan abordar proyectos cada vez más ambiciosos.

Somos conscientes de que en los actuales momentos de crisis, muchas organizaciones vascas se hallan absortas, desgraciadamente, en luchar por la mera supervivencia, resolviendo sus acuciantes problemas presentes.

Sin embargo, en aquellas ocasiones en que la tensión del día a día no sea tan extrema que absorba todo nuestro tiempo y energía y dispongamos de un margen, aunque sea pequeño, para reflexionar, para mirar hacia el futuro y actuar en consecuencia, hemos de tratar de hacerlo.

La actual situación de crisis no solo nos afecta a nosotros, sino también a nuestros competidores. Nuestra organización debe ser capaz de adaptarse y evolucionar en el contexto actual mejor que nuestra competencia y, en aquellos casos que sea preciso, la organización debe tener la capacidad de transformarse para aprovechar las nuevas oportunidades de interés que en todos los periodos de crisis surgen:

- Hemos de revisar a fondo nuestra **ESTRATEGIA** para la competitividad, adaptándola a las circunstancias presentes y al nuevo escenario que se irá perfilando a nivel internacional y local. Los planteamientos que nos han resultado eficaces durante años o décadas pueden no serlo ya en lo sucesivo.
- Nuestros **CLIENTES** también se están viendo afectados por la crisis y tenemos la ocasión de comprender y adaptarnos a su situación presente, creando sólidos vínculos para el largo plazo. Además, en este

entorno cambiante surgen nuevos mercados, nuevos segmentos, nuevos nichos, nuevas propuestas de valor... en definitiva, nuevas oportunidades que tenemos que identificar y explorar y también crear con nuestra propia iniciativa.

- La comunicación con las **PERSONAS** debe ser reforzada en estos momentos de inquietud e incertidumbre en que rumores y comentarios imprecisos pueden socavar su ilusión e implicación en el proyecto empresarial. Es clave mantener la coherencia entre los principios y valores que fueron nuestra guía en el pasado y las decisiones y actuaciones que hemos de llevar a cabo en estos momentos de crisis. Al mismo tiempo vivimos momentos en que todas las personas nos encontramos más receptivas a nuevas propuestas e ideas y dispuestas a realizar esfuerzos complementarios.
- Es el momento de reforzar nuestro compromiso con la **SOCIEDAD**. Revisar las capacidades potenciales de las organizaciones de nuestro entorno social y también las de nuestros jóvenes, y aprovecharlas. Ayudándoles, nos estaremos ayudando a nosotros mismos. Hemos de aprovechar las circunstancias presentes para sentar las bases sobre las que construir un futuro más solidario. Un futuro basado en la confianza mutua y el apoyo entre personas de diferentes organizaciones.
- Debemos generar procesos de reflexión con perspectivas abiertas y sin cortapisas, haciendo partícipes de ellos tanto a nuestras personas como a las de otras organizaciones y así generar un contexto que propicie la **INNOVACIÓN** en todo tipo de ámbitos.
- Solo se puede calificar como Gestión Avanzada a aquella que genera mejores **RESULTADOS** que otras formas de gestión. Los estilos más tradicionales de gestión, basados en una cadena de mando que distribuye instrucciones de manera escalonada, se ven superados en la actualidad por un estilo de gestión más participativo que logra un mayor compromiso de las personas y también relaciones más sólidas con los clientes y otros grupos de interés y con ello, finalmente, produce mejores y más satisfactorios resultados. Siempre, también en el actual contexto de crisis, es el momento de progresar hacia sistemas de Gestión Avanzada.

7 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN AVANZADA

Este documento plantea los 6 grandes elementos a contemplar por empresas y otras organizaciones vascas para ir afrontando, cada una desde su especificidad, el desarrollo de su sistema de gestión hacia una **GESTIÓN AVANZADA** que sienta las bases sobre las que estructurar la competitividad de las entidades empresariales o la eficacia y eficiencia en el logro de su propósito para las restantes organizaciones no empresariales vascas.

Una organización es un ser vivo y, como tal, en continua interacción entre sus partes. La Gestión Avanzada se alcanza como resultado de un enfoque sistémico, que permite integrar los elementos constitutivos (ideas, métodos, herramientas, buenas prácticas,...) de manera coherente e interrelacionada y no como una sucesión agregada de las mismas.

Este documento es una guía que puede ayudar a las organizaciones a reflexionar acerca de cómo de avanzado se halla su sistema de gestión y de cuáles son sus **fortalezas y sus áreas de mejora**. Cada organización puede encontrar diferentes vías para dar una respuesta eficaz a los 6 elementos y a los 22 sub-elementos descritos. Las ideas que se recogen dentro de cada sub-elemento deben ser tomadas como una referencia para la reflexión y, en ningún caso, como algo prescriptivo o de obligado cumplimiento.

Una vez realizada la reflexión, cada organización, en función de sus circunstancias particulares, debería decidir qué fortalezas debe reforzar aún más y consolidar y qué áreas de mejora debe abordar y, en consecuencia, establecer los planes de actuación correspondientes.

7 ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. La estrategia debería ir evolucionando mediante una dinámica continua, y además, reforzándose mediante ciclos de reflexión participativa y estructurada.

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

E.1 CÓMO SE GESTIONA 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,...) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.
- 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 clientes/mercados, nuevas tecnologías, estrategias de los competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, desde una visión tanto local como internacional.
- 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, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a nuestras reflexiones estratégicas.

E.2 CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.
- Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas,...) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / clientes, proveedores, plantas productivas,..., de desarrollo tecnológico, de innovación,...) identificando las relaciones causa-efecto y evaluando sus riesgos.
- Definir el Modelo de negocio y las propuestas de valor para los diferentes segmentos de mercado, productos, servicios, etc.

- Definir el modelo organizativo y de gestión (por áreas, por procesos, por unidades de negocio, por minicompañías...)
- Identificar los elementos, medios y recursos necesarios para materializar la estrategia: procesos clave, factores críticos de éxito, imagen de marca, competencias de las personas, recursos económicos, cartera de tecnologías requeridas, inversiones en equipamientos, riesgos a gestionar,...
- Analizar si se requerirá establecer alianzas con proveedores, clientes,...o incluso competidores en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y la complementariedad de ambas partes.
- Concretar los objetivos y estrategias de largo plazo hasta objetivos anuales o de corto plazo, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.

E.3 CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REVISAS Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Comunicar la estrategia a las diferentes personas de nuestra organización, comprobando que es comprendida y asumida.
- Comunicar aquellos aspectos de la estrategia que sea procedente a los diferentes clientes, aliados y otros grupos de interés.
- Desplegar progresivamente los objetivos y estrategias adaptando la estructura de organización y gestión y definiendo objetivos y planes de actuación, cada vez más concretos para guiar la acción de las personas.
- Definir, para cada nivel, los indicadores de eficacia y eficiencia que nos permitan realizar una gestión basada en hechos y datos.
- Gestionar las alianzas, revisando los resultados logrados y el nivel de satisfacción de ambas partes.
- Definir el / los paneles de indicadores (ventas, productividad, económico-financieros,...) que permitan hacer el seguimiento continuo de los resultados logrados en la empresa, manteniéndolos alineados mediante relaciones causa-efecto con los objetivos generales de la organización y gestionando las interfaces entre estos elementos.
- Revisar con regularidad los objetivos y las estrategias definidos, para mantenerlos debidamente actualizados.

7 ELEMENTO 2: CLIENTES

Una organización avanzada es aquella con una clara orientación al cliente, esto es, los clientes deben ser, junto con las personas de nuestra organización, el núcleo central de nuestra estrategia, tanto los clientes directos como los consumidores finales de nuestros productos y servicios. Así mismo, se debe explorar permanentemente a los clientes potenciales. La aportación diferencial de valor para el cliente (a menudo, la incorporación de prestaciones de servicios como elemento complementario a los productos) con respecto al que puedan aportarle otras organizaciones competidoras, constituye el fundamento de la ventaja competitiva.

Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su Cadena de Valor, que va desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento (si procede); para todo ello debe apoyarse en proveedores y subcontratistas fiables a los que, asimismo, también debe dar un papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia empresarial. Se avanza así desde la perspectiva de cadena de valor lineal, hacia una orientación de organización extendida e innovadora socialmente (en la medida en que se aprovechan conocimientos e ideas de las personas y organizaciones del entorno).

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Para ello se podría:

- Conocer las necesidades y expectativas, explícitas e implícitas, de las diferentes tipologías de clientes actuales y de los potenciales mediante investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de sus hábitos y del uso que hacen de nuestros productos o servicios,...
- Poner en contacto a las personas de la organización con los clientes, promoviendo encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, aprovechando las facilidades que aportan las Tecnologías para la información y la comunicación (TICs)...
- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno.
- Evaluar su satisfacción con nuestros productos / servicios, distribución, cumplimiento de plazos, servicio post-venta,.. y en comparación con nuestra competencia.
- Crear vínculos a largo plazo con los clientes basados en la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar,...

C.2 CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LOS CLIENTES

Para ello se podría:

- Identificar las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales, así como sus motivaciones de compra.
- Involucrar a los clientes y también a proveedores y otros grupos de interés en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Evolucionar en nuestra oferta: optimizando nuestra cadena de valor (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente nuestros productos/servicios, agregando en nuestra oferta servicios que complementen a nuestros productos, potenciando el diseño industrial,...

- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing para dar a conocer, posicionar y vender nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad,...).
- Evaluar tanto el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales que hemos desarrollado, como nuestra imagen de marca en el mercado.

C.3 CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS / SERVICIOS

Para ello se podría:

- Planificar nuestra producción, reduciendo los ciclos de maduración y los plazos de producción y entrega y aumentando la eficiencia en los procesos productivos.
- Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.
- Desarrollar una contabilidad que nos permita conocer los costes por producto/servicio, costes de la cadena de producción, logística, distribución,... y así mejorar la eficiencia de los procesos y la global de la organización.
- Gestionar eficientemente los diferentes almacenes e inventarios de materiales, aumentando su rotación, reduciendo existencias,...
- Realizar el mantenimiento de los medios de producción y otros equipamientos e instalaciones involucrando a los operarios o usuarios de los mismos, para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos/servicios a cada cliente.
- Establecer servicios integrales posteriores a la venta y para el apoyo en el uso de nuestros productos/servicios.

C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

Para ello se podría:

- Transmitir nuestras necesidades y expectativas de manera estructurada a proveedores y subcontratistas y hacerles partícipes de nuestros objetivos estratégicos y proyectos y desarrollar estrategias para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia y confianza mutuas.
- Identificar los procesos o actividades que son clave y las que podríamos externalizar para determinar nuestras necesidades actuales y futuras de proveedores y subcontratistas,...
- Conocer las fortalezas, capacidades y potencialidades de nuestros proveedores actuales y ayudarles a desarrollarlas y, en su caso, identificar proveedores complementarios o alternativos.
- Estimular, incentivar y dar apoyo a los proveedores para que incorporen los conceptos y metodologías de Gestión Avanzada y con ello mejoren su competitividad.
- Definir procesos/métodos estructurados para la gestión de compras y la relación con proveedores.
- Evaluar el rendimiento de proveedores y subcontratistas e informarles de manera estructurada acerca de nuestra satisfacción con la relación mantenida y, así mismo, solicitarles su opinión sobre la relación.

7 ELEMENTO 3: PERSONAS

En una sociedad avanzada las personas son el pilar clave de cualquier empresa competitiva, ya que sus conocimientos, competencias y capacidades son un elemento diferencial.

Las organizaciones, especialmente sus equipos directivos y otras personas con responsabilidad, deben generar las condiciones de entorno que permitan desarrollar las capacidades de las personas y hacerles plenamente partícipes de un proyecto común.

Una organización avanzada debería en primer lugar seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, desarrollar su conocimiento y competencias de manera alineada con la estrategia e ir las comprometiendo en el proyecto de la empresa y desarrollando su capacidad de liderazgo.

P.1 CÓMO 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, perfil lingüístico, experiencia,..) para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos.
- Seleccionar a las personas mediante procesos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades.
- Establecer procesos que faciliten la incorporación de las personas a la organización, dándoles apoyo y tutela.
- Desarrollar sistemas retributivos, beneficios sociales,...que garanticen la equidad e igualdad de género.
- Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales y mejora de la salud.
- Promover y dar facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización.
- Atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles.

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

Para ello se podría:

- Identificar los conocimientos y competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos.
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías,...orientadas a la capacitación de las personas en función de las necesidades reales y concretas de la empresa, de tal forma que los planes definidos permitan a las personas desarrollar las competencias requeridas (técnicas, lingüísticas, habilidades sociales,...) que necesitan para desempeñar su trabajo y evolucionar en su desarrollo profesional.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación puestos en marcha.
- Utilizar las posibilidades que ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento.
- Impulsar la autonomía y polivalencia de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo,...
- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.

P.3 CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA EMPRESA

Para ello se podría:

- Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica, consultando cuáles son sus necesidades y expectativas futuras a nivel particular, sus posibilidades de desarrollo y su visión del proyecto de empresa.
- Establecer mecanismos para que exista una comunicación y cooperación eficaz y ágil a todos los niveles (trabajo en equipo o en red, proyectos transversales o interdisciplinarios,...).
- Proveer a las personas de la información necesaria (técnica, económica, proyectos,...) para que dé sentido a su trabajo y le facilite su realización con visión global, preservando aquella de carácter confidencial o legalmente regulada y dotándonos de mecanismos para minimizar los riesgos de pérdida.
- Comunicar a las personas los objetivos estratégicos y 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.
- Implantar sistemas de gestión participativos que faculten a las personas para realizar el seguimiento de la actividad que están realizando, tomar decisiones, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo,...
- Avanzar hacia planteamientos que hagan partícipes a las personas en la gestión, en los resultados logrados, propiedad,...
- Evaluar el desempeño de las personas y equipos y reconocerles tanto sus actitudes y esfuerzos realizados, como los resultados logrados.

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 para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos.
- Desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la Dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido.
- 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.
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras,...
- Desarrollar en las personas competencias para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo,...
- Apoyar, formar y tutelar a otras personas de la organización para que desarrollen sus capacidades y competencias.
- Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la organización para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.

ELEMENTO 4: SOCIEDAD

Toda organización forma parte de un entramado social que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, condicionar y limitar su desarrollo y competitividad. Por ello es importante el Compromiso con la Sociedad, más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales.

Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

S.1 CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

Para ello se podría:

- Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades y centros educativos,...) 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.
- Definir los objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad, alineados con otros objetivos estratégicos, y gestionarlos mediante estrategias, planes, acciones, dotación de recursos,...
- Participar en proyectos e iniciativas sociales lanzadas desde las administraciones públicas y otros agentes.
- Involucrar a las personas, proveedores, aliados y otros grupos de interés en nuestros objetivos y planes con nuestro entorno social.-
- Informar a la sociedad de objetivos, planes y resultados de interés general.

S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Para ello se podría:

- Identificar el entorno medioambiental (espacios, organizaciones,...) que podrían verse afectados por la actividad de nuestra organización.
- Definir los objetivos y políticas medioambientales de la organización.
- 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...
- Diseñar y desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y fin de vida (eco-diseño).
- Evaluar y mejorar el impacto medioambiental de los actuales procesos productivos, 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 a proveedores, aliados 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, proveedores y grupos de interés sobre los beneficios ambientales, empresariales y sociales de las actuaciones ambientales y de eficiencia energética y de materiales.

7 ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

Gestionar de manera estructurada la innovación, desde la incremental – también denominada “mejora continua” – hasta la radical, en todos los ámbitos de la organización – productos/servicios, mercados, modelos de negocio, procesos,.. - resulta imprescindible para afrontar los cambios de diversa índole que, cada vez con mayor rapidez e intensidad, se producen en el contexto de las organizaciones.

Una organización avanzada debería definir los objetivos y estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechar el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno y gestionar las ideas y proyectos innovadores para materializarlas.

I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

Para ello se podría:

- Analizar el entorno local y global (en sus aspectos legislativos, de mercado, técnicos, sociales, económicos...) para identificar posibles retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Formular las ideas directrices acerca de cómo orientar la innovación a partir de nuestros elementos estratégicos clave, definiendo los nuevos negocios, mercados, productos o servicios, tecnologías, procesos, elementos del sistema de gestión interna,...que sean prioritarios.
- Definir los objetivos y estrategia que queremos desarrollar en determinados productos o servicios, negocios, etc. como, por ejemplo, “exploradores” para conseguir una posición líder y ventajas monopolísticas, “vanguardia” para aprovechar las experiencias de las exploradoras pero asumiendo menos riesgos y costes, “cosechadores” para entrar en el mercado cuando se ha disipado la incertidumbre,...
- Analizar sistemáticamente nuevos mercados, identificando cuáles son los atributos clave que deben poseer productos o servicios para ser competitivos en ellos, cuáles son las empresas que ya actúan en ellos, qué barreras deberíamos sortear para entrar,...
- Analizar sistemáticamente si las patentes, propiedad intelectual, tecnología o competencias que poseemos podrían ser de utilidad en otros mercados diferentes a los actuales.
- Establecer objetivos rupturistas y 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, pensamiento crítico y 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 y elaborar propuestas innovadoras.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales,...que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.

- Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y a la vez buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades, poniéndolas a prueba mediante ensayos y experiencias piloto.
- Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.

I.3 COMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Para ello se podría:

- Desarrollar mecanismos que favorezcan la “innovación abierta”, estimulando la aportación e intercambio de ideas con clientes, proveedores, centros de investigación, organizaciones de otros sectores, expertos, público en general,...
- Disponer de métodos de observación tecnológica para la captura, análisis, difusión y explotación de informaciones científicas o técnicas relativas a las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables o que puedan suponer una amenaza para las que empleamos.
- Establecer alianzas con clientes, proveedores u otras organizaciones especialmente capaces de aportar innovaciones en mercados, productos/servicios, procesos, sistemas de gestión,...buscando la complementariedad de conocimientos y experiencia, compartiendo costes y riesgos,...
- Explorar ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias,...que nos abran nuevas perspectivas.
- Emplear las TICs, redes sociales,...para mejorar nuestros procesos y relaciones internas dentro de la empresa y también la relación, servicios o atención que prestamos a clientes y otros grupos de interés.

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Para ello se podría:

- Asignar responsabilidades específicas para dinamizar aspectos relacionados con la innovación a algunas personas, departamentos o comités.
- Configurar un proceso / método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos que genere una cartera de proyectos de innovación.
- 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.
- Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y otros recursos requeridos y capacitándoles en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
- 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 que hemos de proteger nuestra propiedad intelectual.

7 ELEMENTO 6: RESULTADOS

Una organización será competitiva o sostenible, si lo es a largo plazo. Por ello los OBJETIVOS a alcanzar deben ser establecidos:

- Equilibrando la visión de largo plazo con la del corto plazo.
- Equilibrando un propósito firme y perseverante 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,...
- Conociendo los objetivos y resultados que alcanzan la competencia y otras entidades.
- 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.

Así mismo la organización deberá disponer de sistemas de evaluación y medida de RESULTADOS eficaces y eficientes (entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios e investigaciones, paneles de clientes, baterías de indicadores internos de rendimiento,...) que le permitan conocer la situación presente y el grado de progreso logrado 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,...mientras que en otros casos será diario o aún más continuo, 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 sub-elementos R2, R3, R4 y R5.

Para ello se podría medir y evaluar:

- Grado de consecución de la Misión, la Visión y de la extensión de los Valores y la cultura de la organización.
- Elementos de naturaleza económico-financiera que nos permitan conocer la solidez, solvencia, liquidez, rentabilidad,... de la organización (fondos propios, valor añadido, Ebitda, flujo de efectivo, circulante, beneficios, dividendos,...).
- Las cifras de ventas alcanzadas en los diferentes mercados y en las diferentes tipologías de productos / servicios, las cuotas de mercado logradas,...
- La satisfacción de aquellas personas u organizaciones que constituyen la propiedad de la organización o aportan su financiación.
- La eficacia y eficiencia de nuestros procesos de diseño, producción, distribución,....
- La eficacia y eficiencia de las nuevas tecnologías, sistemas de información, organización y gestión.

- La satisfacción de los aliados y proveedores y el grado de consecución de los objetivos establecidos con ellos, el rendimiento en cuanto a cumplimiento de plazos, niveles de calidad, incidencias que nos ocasionan,...

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 los 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,...).
- 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,...
- Nuestra imagen de marca y reputación en los clientes y mercado (transparencia en la información, solidez, innovación, compromiso medioambiental y social,...), premios, reconocimientos y certificaciones recibidos de clientes, posición que ocupamos en su clasificación de proveedores,...
- 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,...
- Indicadores internos relativos a tiempo de puesta en el mercado de novedades, ofertas presentadas/aprobadas, resolución de quejas, sugerencias o ideas recibidas, tiempos de respuesta,...
- Indicadores internos y externos relativos a tasas de defectos, rechazos, coste de productos/servicios en garantía,...

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,...) junto con otros indicadores de rendimiento nos permitirá evaluar el grado en 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,...
- La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, partícipes e ilusionadas con el proyecto 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 valores, principios éticos, de gestión, etc. transmitidos y realidad,...
- Niveles o indicadores de polivalencia, flexibilidad y competencias adquiridas, cumplimiento de objetivos asignados y evaluación del desempeño, implicación / participación en proyectos, equipos de trabajo, encuestas, eventos y celebraciones,...
- La fidelidad o rotación en plantilla de nuestras personas, accidentes o bajas, absentismo laboral,...

R.4 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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 medioambientales.

Para ello se podría medir y evaluar:

- Evolución de consumos relativos de materias primas, energía y agua.
- La opinión de los grupos de interés que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestros objetivos, logros y reputación.
- La información recogida en medios de comunicación o informes e investigaciones de acceso público.
- Los premios, certificados o reconocimientos recibidos y las sanciones por incumplimiento de normas,...
- Niveles de actividad e implicación de nuestra organización y sus personas con el entorno social.
- Colaboración al desarrollo económico, niveles de formación, etc. de nuestro entorno.
- El grado en que los productos y servicios son respetuosos con el medio ambiente con su facturación y cuota de mercado relativa.
- Las mejoras logradas en eficiencia energética, consumo de agua, uso de materiales no/menos contaminantes, reciclaje, emisiones, embalajes y residuos generados, niveles de contaminación y ruido, transporte,... en producción y en los productos/servicios generados (Análisis de Ciclo de Vida)
- Mejoras medioambientales y de implicación con el entorno inducidas en proveedores, subcontratistas 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 los clientes y otros grupos de interés acerca de nuestros objetivos y estrategia en el ámbito de la innovación, cómo llevamos a cabo nuestras iniciativas, cómo les hacemos partícipes, cómo les informamos de avances o resultados,...
- 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 que asumen riesgos e incertidumbres,...
- Las sugerencias o ideas aportadas frente a las llevadas a cabo, plazos de respuesta,...
- Indicadores de **inversión** y de **actividad desarrollada** en investigaciones de mercado, en I+D, en TICS, horas dedicadas a proyectos, colaboraciones con nuestro entorno, adquisición y acceso a nuevo conocimiento,...
- Los **resultados** que estamos obteniendo, 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, el tiempo que tardamos en renovar total o parcialmente nuestra cartera de productos o servicios, reducciones de 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 cesión de patentes,...
- Indicadores de **eficiencia** que relacionen los resultados logrados con las inversiones realizadas para alcanzarlos.

7 EVALUACIÓN DEL GRADO DE AVANCE EN LA GESTIÓN

Se evaluará cada uno de los 22 elementos que configuran el modelo, utilizando una matriz específica para evaluar la ESTRATEGIA, CLIENTES, PERSONAS, SOCIEDAD e INNOVACIÓN y otra para los RESULTADOS.

Las matrices que vienen a continuación resumen los aspectos a analizar para llevar a cabo la evaluación. El adiestramiento de un evaluador/a para aplicar debidamente el método de evaluación requerirá una dedicación importante, si bien para aquellas personas que ya han participado en los procesos de evaluación realizados en Euskadi en años anteriores resultará sencilla la adecuación a este planteamiento.

Evaluación de ESTRATEGIA, CLIENTES, PERSONAS, INNOVACIÓN y SOCIEDAD

Para cada subelemento se establecerá el nivel en que se encuentra la organización en una escala que va del 0 al 10.

	BASICO Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o inicial.		INTERMEDIO Se observan EVIDENCIAS.			DESARROLLADO Se observan EVIDENCIAS CLARAS, al menos durante 3 años.			AVANZADO Se observan EVIDENCIAS COMPLETAS Y CONSOLIDADAS, al menos durante 5 años.		
NIVEL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PLANTEAMIENTO											
DESPLIEGUE											
EVALUACIÓN Y AJUSTE											
GLOBAL											

PLANTEAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una lógica clara, • contempla las necesidades de los grupos de interés afectados, • se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, preservando el conocimiento clave, • apoya la estrategia general y está integrado / es coherente con otros planteamientos de la organización.
DESPLIEGUE	<ul style="list-style-type: none"> • Los planteamientos se llevan a la práctica de manera ordenada, rigurosa y sistemática • en todos los ámbitos donde son aplicables.
EVALUACIÓN Y AJUSTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se mide la eficacia y eficiencia de los planteamientos y despliegues, • se aprende interna y externamente y se impulsa la creatividad • para innovar / mejorar tanto los planteamientos y despliegues como los propios mecanismos de revisión y ajuste.

Evaluación de RESULTADOS

	BASICO Se dispone de datos y otras evidencias exploratorias o iniciales.		INTERMEDIO Se observan EVIDENCIAS.			DESARROLLADO Se observan EVIDENCIAS CLARAS, al menos durante 3 años.			AVANZADO Se observan EVIDENCIAS COMPLETAS Y CONSOLIDADAS, al menos durante 5 años.		
NIVEL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UTILIDAD											
MAGNITUD											
GLOBAL											

La organización ha definido cuáles son sus resultados relevantes (importantes, suficientes, necesarios)

UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos que se emplean son relevantes para conocer la eficacia y eficiencia de la organización • y la de sus partes, es decir, están debidamente segmentados, • son oportunos y precisos, • permiten comprender las relaciones <ul style="list-style-type: none"> – entre acciones y resultados – y entre unos resultados y otros • y también permiten realizar proyecciones a futuro.
MAGNITUD	<ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios. • Los objetivos establecidos son apropiados y se alcanzan o superan. • Cuando es relevante, se realizan comparaciones con otras organizaciones, como referente para comprender mejor los propios resultados, y la situación observada en estas comparaciones es satisfactoria.

GLOSARIO

PROPUESTA DE VALOR: Es la propuesta de la empresa a sus clientes, entendiendo como tal no la lista de productos o servicios, sino el conjunto de aspectos por los cuales la empresa genera valor añadido a los clientes, se diferencia de sus competidores y marca el posicionamiento sostenible de la empresa en los mercados. Una propuesta de valor se define en base a la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que nos van a diferenciar de nuestros competidores, que pueden ser uno o varios de los siguientes aspectos:

- El precio
- La novedad (satisfacción de necesidades latentes no expresadas de clientes)
- Una calidad superior
- La mayor adaptación a los requerimientos explícitos de los clientes
- Nuestra marca
- Mayores prestaciones que la competencia
- La reducción de riesgos/costes para el cliente
- Un diseño diferencial
- La customización de productos
- El time to market
- Etc.

Una empresa debería contemplar estrategias diferentes en función del segmento de cliente al que se dirige, recogiendo dicha estrategia una combinación única de producto, precio, servicio e imagen para cada segmento cliente.

MODELO DE NEGOCIO: Es el mecanismo por el cual la empresa describe su funcionamiento desde la perspectiva de creación de valor y captura de beneficios. Para la definición del modelo de negocio, es necesario planificar aspectos como segmentos de cliente objetivo, mecanismos de relación con los clientes, propuesta/s de valor para cada segmento de cliente, los canales de acceso, las fuentes de ingreso de la empresa, los recursos internos, la estructura de costes de la organización, las actividades clave y los agentes claves de nuestra cadena de valor (proveedores y colaboradores fundamentalmente, pero también competidores).

Hoy en día, una empresa 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.

INNOVACIÓN SOCIAL: Conjunto de iniciativas orientadas a resolver problemas sociales, locales o globales, que mejoren determinados ámbitos de la vida cotidiana y que, habitualmente aportan valor a través del uso de la tecnología o conocimientos avanzados. Desde el punto de vista empresarial, la innovación social no está vinculada únicamente a la generación de productos o servicios vinculados al tercer sector (emprendimiento social) sino también a la participación de los ciudadanos, personas de la organización, etc, en la mejora de nuestros productos y servicios, sobre todo de aquellos que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.

ORGANIZACIÓN EXTENDIDA: La organización extendida va vinculada al concepto de trabajo en red con proveedores, clientes, colaboradores y/o competidores, con el fin de obtener ventajas competitivas estratégicas, a través de la implicación y el trabajo con estos actores en los procesos de nuestra empresa, 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 en su conjunto.

CADENAS DE VALOR: Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su Cadena de Valor, que va desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento (si procede); para todo ello debe apoyarse en proveedores y subcontratistas fiables a los que, asimismo, también debe dar un

papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia empresarial. Se avanza así desde la perspectiva de cadena de valor lineal, hacia una orientación de organización extendida.

CAPACITACIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN: La capacitación del personal es toda actividad que se realice de cara a que las personas mejoren su actitud, sus conocimientos y/o habilidades para responder a las necesidades de la empresa o la organización. La capacitación debe estar dirigida a que las personas estén mejor preparadas para desempeñar su trabajo, y debe estructurarse con objetivos y resultados definidos.

La capacitación puede ser necesaria en el momento de una nueva incorporación a un puesto de trabajo, cuando se modifican tareas vinculadas a un puesto de trabajo que exige la renovación de conocimientos del personal que lo desempeña o bien cuando se dirige a desarrollar competencias más transversales vinculadas a temas de liderazgo, fomento de la creatividad, etc.

GRUPOS DE INTERÉS: Personas u organizaciones ajenas a una empresa pero que tienen un interés directo o indirecto en la misma, bien porque pueden afectar a la empresa, o bien porque pueden verse afectados por ella. Grupos de interés internos son las personas que forman parte de la organización. Grupos de interés externos son los propietarios (accionistas), inversores, clientes, proveedores, aliados, organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad.

ALIANZAS: Relación de trabajo o colaboración duradera y estable entre organizaciones en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes. Las alianzas pueden establecerse con proveedores, distribuidores, clientes, entidades educativas, etc.

LIDERAZGO: Capacidad de las personas en una organización para tomar la iniciativa, gestionar, promover, incentivar y estimular a un grupo o equipo de trabajo para lograr un objetivo compartido. Una organización avanzada debería ir ampliando la capacidad de liderazgo de todas sus personas progresivamente con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido.

SOCIEDAD: Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental. **Entorno social** (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades y centros educativos,...) que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización.

INNOVACIÓN ABIERTA: es una estrategia de innovación bajo la cual las empresas 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, proveedores, centros de investigación, universidades, organizaciones de otros sectores, expertos, público en general...cobran un protagonismo especial ofreciendo nuevas perspectivas y soluciones a las empresas.

*MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA