

CONCEPTOS CLAVE: LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

| | |
|---------|--|
| Misión | <p>A QUÉ DA RESPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacemos? • ¿Cuál es nuestra razón de ser? • ¿A qué nos dedicamos? <p>POR QUÉ ES IMPORTANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar de qué hacemos a empleados, clientes, inversores, bancos • Ayuda a tomar decisiones estratégicas como el desarrollo de productos • Ayuda a no dejarte arrastrar, porque tienes muy claro a qué te dedicas |
| Visión | <p>A QUÉ DA RESPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A dónde vamos? • ¿Qué queremos lograr? <p>POR QUÉ ES IMPORTANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define el rumbo y es la base de los objetivos estratégicos. • Suele ser ambiciosa, y te obliga a ganar altura y pensar en grande. • Es motivador para todos: empleados, dirección, etc. |
| Valores | <p>A QUÉ DA RESPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué creemos? • ¿Cuáles son los principios que guían nuestras acciones? <p>POR QUÉ ES IMPORTANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para entender la importancia de los valores ayuda llevarlo a un nivel personal. Una persona con valores sólidos “atrae” a otras que comparten sus valores. Exactamente igual con las empresas: atraen clientes y empleados que se sienten identificados con esos valores. • Los valores ayudan en la toma de decisiones. |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>Cuando tienes dudas puedes “consultar” tus valores para tomar decisiones que sean coherentes con ellos.</p> |
| 8 preguntas clave | <p>Hemos creado un modelo que ayuda a tener clara nuestra estrategia por medio de 8 preguntas clave que debes tener muy claras en todo momento.</p> <p>Preguntas de diagnóstico estratégico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué existimos? Misión 2. ¿Con qué soñamos? Visión 3. ¿Cómo nos comportamos? Valores 4. ¿Por qué vamos a triunfar? Debemos tener clara nuestra diferenciación, ventaja competitiva, barreras de entrada, etc. 5. ¿Qué ofrecemos? Debemos tener clara nuestra propuesta de valor, a que problemas da solución y quienes son nuestros segmentos de clientes <p>Es muy importante, además, y con mucha frecuencia, hacernos una serie de preguntas más relacionadas con el corto plazo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué es lo importante ahora? Es clave tener muy claro siempre en qué tenemos que poner FOCO para alcanzar los objetivos estratégicos. 7. ¿Qué estamos haciendo? Las empresas perdemos el FOCO casi todos los días, así que cuanto más nos hagamos esta pregunta, mejor. 8. ¿Qué vamos a hacer para lograrlo? Debemos tener siempre muy claros los planes a corto plazo, dirigidos a los objetivos en los que tenemos que poner FOCO. |
| La importancia del foco | <p>Todos los días, todos, tanto a nivel empresarial como personal, hacemos muchas cosas, consumimos muchos recursos, etc. Por esto mismo, poner FOCO en lo importante, todos los días, marca la diferencia entre el éxito y la mediocridad.</p> <p>Sin embargo, pocas veces nos replanteamos si lo que estamos haciendo es lo más importante. En cambio, medimos nuestra productividad en función del número de cosas que hacemos. Esto, agregado a nivel organización, con decenas, cientos o miles de personas, es un gran despilfarro de recursos. Pero lo más importante es que tiene un elevado coste de oportunidad.</p> <p>Work smarter, not harder.</p> |

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>Liderazgo de transformación</p> | <p>Existen muchas definiciones y clasificaciones distintas del LIDERAZGO y los tipos y estilos de liderazgo. Vamos a definir el liderazgo a partir del concepto de liderazgo de transformación, que define un líder a partir de los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crea una vision 2. Que motiva e inspira a otros para comprometerse con esa misión 3. Define planes y gestiona los recursos para alcanzar esa vision. Management y gestión de proyectos 4. Gestiona a los equipos y a las personas en el día a día. Gestión del capital humano. |
| <p>Lider vs manager</p> | <p>Es conveniente entender las diferencias entre líder y manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manager tiene que ser bueno gestionando los recursos para alcanzar unos objetivos definidos. Hay millones de personas con estas capacidades. Además, se pueden aprender. • Ser un líder (transformacional) es más complicado, porque además tiene que ser capaz de definir el rumbo. Es decir, tiene que ser capaz de tener una visión y convencer a otros de esta visión. Los fundadores de las startups de éxito suelen ser líderes transformacionales. <p>Un manager puede ser un buen CEO en un entorno estable, con poca incertidumbre. Los CEOs de las startups o de compañías muy innovadoras deberían ser líderes transformacionales. Es un perfil distinto.</p> <p>Ten en cuenta que, en muchas ocasiones, cuando las organizaciones crecen, los fundadores de la startup dejan paso a managers, menos visionarios, pero con mayor capacidad para gestionar recursos, es decir, con un perfil más manager.</p> |
| <p>Estilos de liderazgo</p> | <p>Existen muchas clasificaciones distintas de estilos de liderazgo. Compartimos el modelo más tradicional que los clasifica en 3. Nótese que se está utilizando como criterio exclusivamente la gestión de personas.</p> <p>Consideramos que es útil porque todos podemos hacer un diagnóstico de nuestro estilo de liderazgo utilizando esta clasificación.</p> |

| AUTOCRÁTICO / AUTORITARIO | DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO | DELEGATIVO LAISSEZ FAIRE |
|--|---|--|
| Las decisiones las toma el jefe | Las decisiones las toma el jefe, pero a partir de las ideas del equipo | Las decisiones las toman los miembros del equipo |
| Control máximo | Control medio | No hay control |
| Los miembros del equipo actúan por coerción, no por motivación | Motivas a los miembros del equipo porque les das la oportunidad de participar | Los miembros del equipo estarán muy motivados solo si son gente que valora este tipo de liderazgo. |
| Diriges por ordenes | Diriges al ser una guía y apoyando al equipo | No das muchas direcciones |
| Comunicación de arriba abajo | Comunicación fluye en los dos sentidos | La comunicación de abajo-arriba |
| Productividad alta cuando el líder esta presente, y bajísimo cuando no está | Productividad media, a veces es lento, pero se toman mejores decisiones. | Productividad baja |
| Todo funciona como un reloj, como una fabrica | Es más lento, pero bien organizado | Los roles suelen estar peor definidos |

Cuál es el estilo de liderazgo adecuado

Los estilos de liderazgo, al igual que los tipos de cultura empresarial o las estructuras organizativas, como veremos posteriormente, no son buenas o malas de forma objetiva, sino que dependen de la situación, de la empresa, de los objetivos, etc.

- Los estilos más jerárquicos son más adecuados cuando hay poca incertidumbre, cuando no hace falta innovar porque las tareas están muy definidas, cuando la eficiencia es la clave, etc.
- Cuando hace falta innovar o cuando ser una organización ágil es una ventaja competitiva, es necesario aplicar estilos, culturas y estructuras organizativas que den más autonomía a los empleados, que potencien la comunicación, fomenten la asunción de riesgos, etc.

Es preciso tener en cuenta que cada día es más difícil que las organizaciones poco ágiles sean competitivas, porque todo cambia más rápido.

Cultura empresarial

QUÉ ES

“La cultura empresarial refleja el ADN o la personalidad de la organización, y depende las características que la hacen única y la distinguen del resto de entidades

EN QUÉ AFECTA

La cultura afecta a todo. El tipo de cultura de una organización va a condicionar la marca, los valores, el tipo de cliente al que puedas atraer, el éxito, el fracaso, la motivación de los empleados... TODO

DE QUÉ DEPENDE

Sería imposible hacer una clasificación completa de todos los factores que afectan a la cultura de una organización, pero este listado te va a ayudar:

- La Visión, misión y valores
- De la gente que haya en la organización
- De la propuesta a los empleados
- La autonomía, libertad, flexibilidad
- De la cercanía entre los líderes y los equipos
- De las oficinas, tanto del estilo, como de dónde estén situadas
- De si se fomenta que los empleados asuman riesgos
- De cómo esté organizada la estructura: funciones, divisiones, etc.

Matriz 4 tipos de cultura

La matriz define 4 tipos de cultura a partir de dos ejes o dimensiones. Estas dos dimensiones ayudan a analizar cualquier empresa, por lo que es interesante conocerlas e incorporarlas a nuestro diagnóstico estratégico habitual:

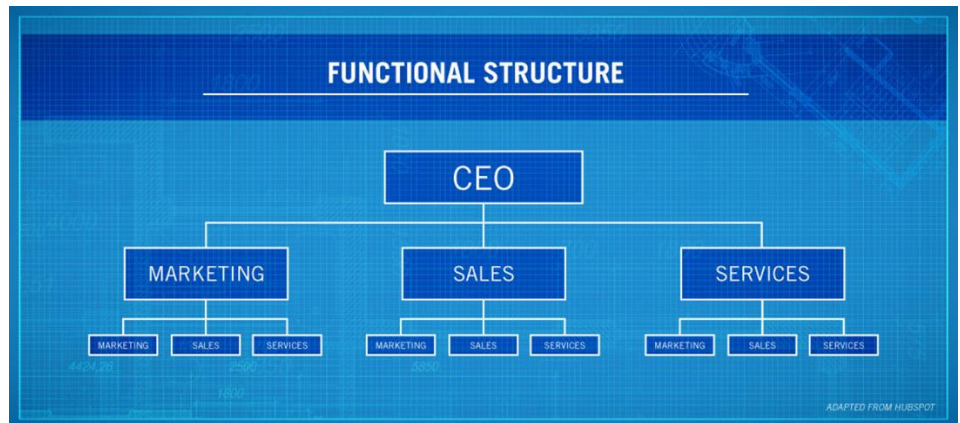
- **El grado de autonomía o flexibilidad de la organización.** Esto afecta tanto a la definición de los procesos (que estén muy definidos o no) y a las personas (que tengan mayor o menor autonomía). De esta forma podemos clasificar las organizaciones en dos extremos:
 - Organizaciones centradas en el control, que buscan la eficiencia, habitualmente muy jerárquicas y con poca flexibilidad.
 - Organizaciones más flexibles tanto en las funciones (qué tenemos que hacer) como en la autonomía de las personas para realizar esas funciones, innovar, asumir riesgos, etc. Habitualmente con estructuras más planas y horizontales.

Por otro lado, podemos clasificar las organizaciones en función de **dónde ponen foco: interno y externo**. Hay que tener en cuenta que todas las organizaciones ponen algo de foco interno y externo.

| | <ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones centradas en alcanzar los objetivos de ventas y crecimiento ponen foco externo - Las organizaciones centradas en innovar, revolucionar un mercado o lanzar un nuevo producto ponen foco externo - Las organizaciones muy centradas en las personas de la organización ponen foco interno. - Las organizaciones muy centradas en los procesos ponen foco interno. | | | | | | | | |
|--|--|------|------------|---|--|-----------|---------|--|---|
| <div>Flexibilidad y autonomía</div> <div>Control</div> | <table> <tr> <th>CLAN</th><th>ADHOCRACIA</th></tr> <tr> <td> Enfoque: colaboración Una gran familia, en la que se fomenta el desarrollo de las personas </td><td> Enfoque creatividad Organización dinámica, orientada al riesgo, exigente. </td></tr> <tr> <th>JERARQUIA</th><th>MERCADO</th></tr> <tr> <td> Enfoque: control Se busca la eficiencia, el control, la seguridad, cumplir con los procesos, etc. </td><td> Enfoque: resultados Las ventas y el crecimiento son lo más importantes </td></tr> </table> <div>Foco interno</div> <div>Foco externo</div> | CLAN | ADHOCRACIA | Enfoque: colaboración Una gran familia, en la que se fomenta el desarrollo de las personas | Enfoque creatividad Organización dinámica, orientada al riesgo, exigente. | JERARQUIA | MERCADO | Enfoque: control Se busca la eficiencia, el control, la seguridad, cumplir con los procesos, etc. | Enfoque: resultados Las ventas y el crecimiento son lo más importantes |
| CLAN | ADHOCRACIA | | | | | | | | |
| Enfoque: colaboración Una gran familia, en la que se fomenta el desarrollo de las personas | Enfoque creatividad Organización dinámica, orientada al riesgo, exigente. | | | | | | | | |
| JERARQUIA | MERCADO | | | | | | | | |
| Enfoque: control Se busca la eficiencia, el control, la seguridad, cumplir con los procesos, etc. | Enfoque: resultados Las ventas y el crecimiento son lo más importantes | | | | | | | | |
| Tipos de estructuras organizativas | <ul style="list-style-type: none"> - Funcionales - Por división: geográfica, línea de negocio, producto, segmento, etc. - Matricial - Por proyecto | | | | | | | | |
| Organizaciones funcionales | <p>Tradicionalmente las organizaciones se estructuraban por funciones: marketing, finanzas, comercial, operaciones, etc.</p> <p>Suele darse en las organizaciones más pequeñas y también en las más jerárquicas o verticales.</p> <p>Contras</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización no se orienta a los objetivos estratégicos o al cliente, sino cada uno a sus funciones. Pero se pierde la visibilidad de la relación de esas funciones con los objetivos o con el valor real - La comunicación entre los distintos departamentos suele ser mala. | | | | | | | | |

Pros

- Por otro lado, hay que tener en cuenta que los grupos organizados por funciones son fáciles de gestionar (asignación de roles, gestión de comunicación interna, etc.) y se generan sinergias de conocimiento, debido a que pones a trabajar juntos a personas con de la misma especialidad funcional.



Organizaciones divisionales

Organizaciones Divisionales

Posteriormente, especialmente en organizaciones de mayor tamaño, se empezaron a crear divisiones tanto geográficas como por producto, línea de negocio, marca o segmento de cliente. A este movimiento se le denominaba “descentralización”.

Pros

- Las divisiones son empresas más pequeñas y con mayor orientación a los objetivos, y a los clientes.

Contras

- Sin embargo, las divisiones generan ciertas ineficiencias. Ten en cuenta que en cada una de las divisiones tendremos especialistas funcionales, en algunos casos realizando funciones muy similares.
- Además, la comunicación entre los especialistas funcionales de las distintas divisiones suele ser inexistente, porque lo que se puede estar perdiendo valor al no compartir ese conocimiento.

DIVISIONAL: MARKET-BASED STRUCTURE



ADAPTED FROM HUBSPOT

DIVISIONAL: GEOGRAPHICAL STRUCTURE



ADAPTED FROM HUBSPOT

Organizaciones matriciales

Las matrices superan a las dos estructuras anteriores por medio de un enfoque híbrido con dos dimensiones (funciones y divisiones). Cada persona reporta a las dos direcciones, la función y la división.

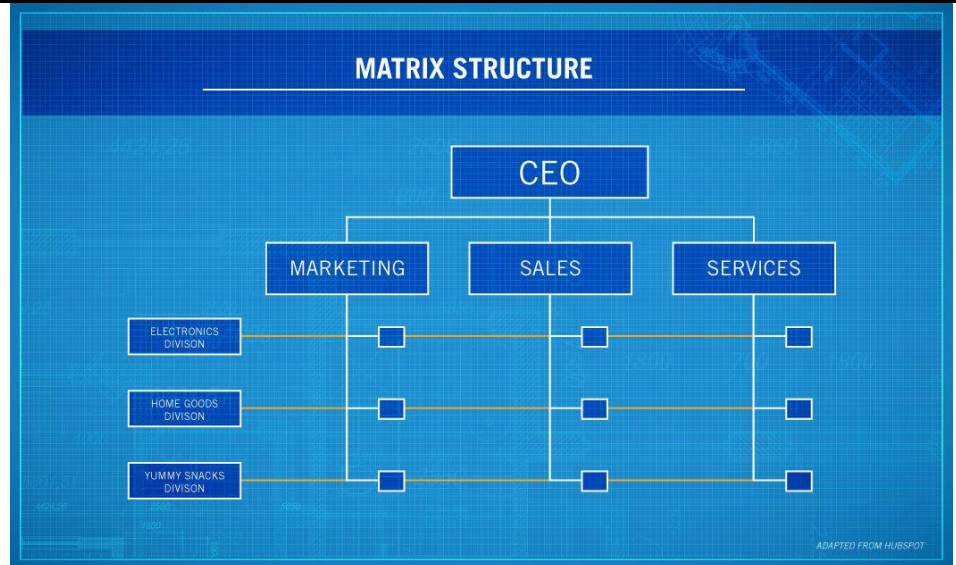
Pros

Las organizaciones matriciales combinan los beneficios de los enfoques anteriores.

- Mayor orientación a resultados
- Centralización de las funciones para aprovechar sinergias de coste y conocimiento.

Contras

- Reportar a dos jefes puede generar algunas tensiones en algunas ocasiones
- Es un poco más difícil asignar roles



Organizaciones estructuradas por proyectos

La tendencia actual, especialmente en organizaciones más ágiles y adhocráticas, es crear la organización por proyectos. Esto se debe a que te permite ser mucho más ágil, y a que las organizaciones cada vez se enfrentan a entornos con mayor incertidumbre en los que se requiere innovar.

Un ejemplo:

- Se crea un equipo que analiza el Customer Journey y obtiene feedback de clientes para diseñar un plan de mejora de la Experiencia de Cliente.
- En el equipo incorporamos responsables de cada uno de los departamentos: atención al cliente, diseño web, comercial, marketing...
- Esto nos permite tanto facilitar la fase de diagnóstico (necesitamos información en manos de distintos departamentos) como posteriormente impulsar los cambios y las mejoras resultantes del diagnóstico
- El equipo reporta al Comité de Dirección
- La métrica clave es mejorar el NPS

Cómo funciona

- Es complementaria a otra estructura organizativa. Es decir, se puede crear proyectos en estructuras funcionales, divisionales y matriciales.
- Se crean equipos con unos objetivos concretos y temporales.
- Estos equipos están compuestos por personas de distintas funciones o divisiones

| | |
|---|--|
| | <p>Pros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te permite poner muchas iniciativas en marcha - Incrementa la motivación de los empleados, que trabajan con objetivos concretos durante un tiempo, en mini organizaciones y además conocen el impacto de su trabajo. |
| Consejos ThePowerMBA sobre cómo evolucionar las estructuras organizativas | <ul style="list-style-type: none"> - Destruir en todo lo posible las estructuras formales - Organización plana con únicamente dos niveles - Se crean equipos que son mini empresas con total autonomía, cuenta de resultados, libertad para tomar decisiones, etc. - Es mejor y más motivante trabajar en una organización de 15 personas de la que te sientes partícipe, que en una de 1.500 en la que eres un número. - Estas mini empresas pueden tener misiones estables o objetivos temporales, en este caso se trata de “proyectos”. - Tenemos que fomentar que todos los empleados se sientan empresarios. Para ello hay que incentivarlos en lo mayor posible como si fueran socios. - El nivel superior tiene las funciones de guiar a los distintos equipos hacia la visión, dotar de recursos, contratar talento, etc. |
| OKR | <p>QUÉ ES</p> <p>Un sistema que permite planificar, fijar objetivos y hacer un seguimiento a lo largo de toda la organización.</p> <p>Lo utilizan las compañías más innovadoras y mejor gestionadas del mundo, como Google, Twitter, Uber y muchas otras...</p> <p>Da solución a muchos de los problemas habituales de las empresas: poca alineación con los objetivos estratégicos, pérdida de foco, desmotivación, etc.</p> <p>CÓMO FUNCIONA</p> <p>Los OKR se componen de Objetivos y Resultados Clave.</p> <p>1. Se establecen OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para cada nivel se definen varios Objetivos. • Se recomienda un número razonable de objetivos, por ejemplo, entre 1-3 • Los objetivos definen a dónde queremos llegar • Tienen que estar alineados con los objetivos estratégicos |

- Deben ser ambiciosos y retadores
- No son medibles

2. Y posteriormente los **RESULTADOS CLAVE** para cada uno de los objetivos

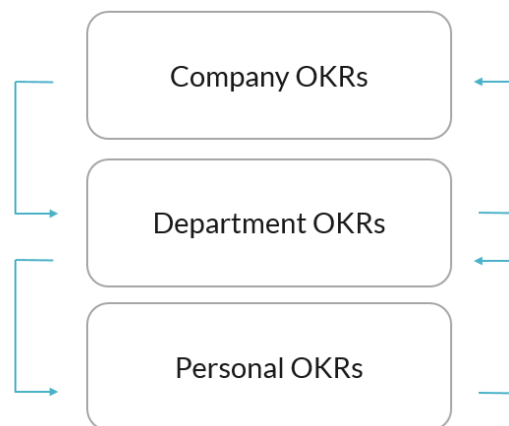
- Los resultados clave nos permiten saber si vamos en buen camino para alcanzar los objetivos.
- Establecemos entre 2-5 resultados clave para cada objetivo
- Son medibles
- Es más fácil enfocarse en alcanzar resultados clave que en un objetivo

Implantación en la organización

Se realizan OKR a tres niveles (dependiendo de la organización):

- Organización, es decir, estratégico
- Por equipos
- A nivel individual

Es muy importante que los OKR de toda la organización estén alineados en forma de cascada. De esta forma nos aseguramos que toda la organización contribuye a los objetivos estratégicos.



Es importante tener en cuenta que los OKR deben ser muy transparentes para toda la organización. Es decir, todo el mundo tiene que conocer los OKR de todas las personas y a todos los niveles.

Planificación y seguimiento temporal

Se recomienda, por defecto, fijar objetivos anuales y otros trimestrales, y hacer un seguimiento con esa periodicidad. Es decir, los managers se sientan con los miembros de su equipo y revisan los avances en cada OKR.

Sin embargo, recomendamos que tanto el horizonte temporal como el seguimiento se establezca en función del tipo de objetivos, de los proyectos, de la urgencia, etc.

Se recomienda establecer escalas de seguimiento para cada Resultado Clave, por ejemplo, de 0-1 o de 0-10.

BENEFICIOS

- Nos permite orientar o alinear toda la organización hacia los objetivos estratégicos
- Los OKR nos permiten hacer un seguimiento sistemático de si la organización va bien enfocada hacia los objetivos estratégicos
- Es un sistema muy transparente. Toda la organización conoce los objetivos y resultados clave del resto.
- Incrementa la motivación de todos los empleados, porque saben a qué objetivos contribuye su trabajo, y como está relacionado con los objetivos de la empresa