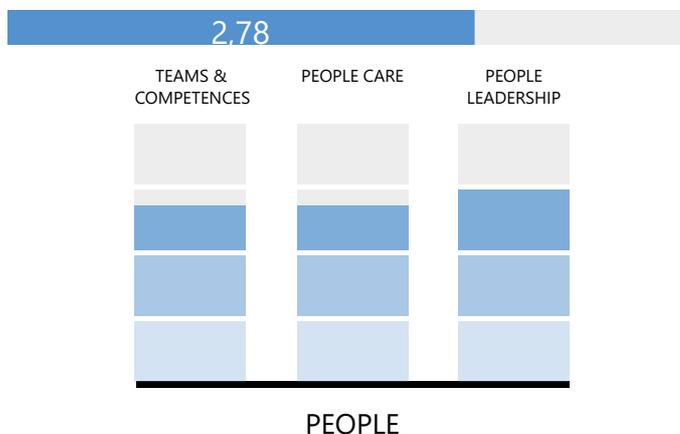
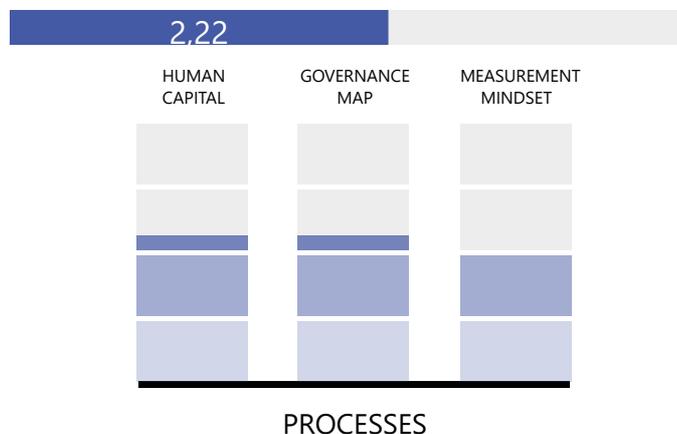


# VALORACIÓN GLOBAL: 2,28

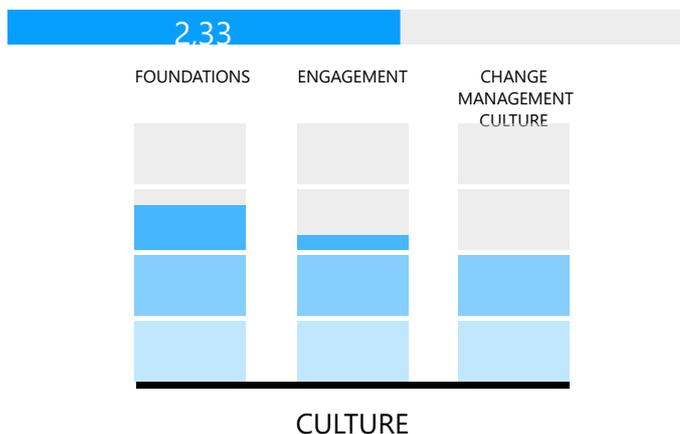
## PEOPLE



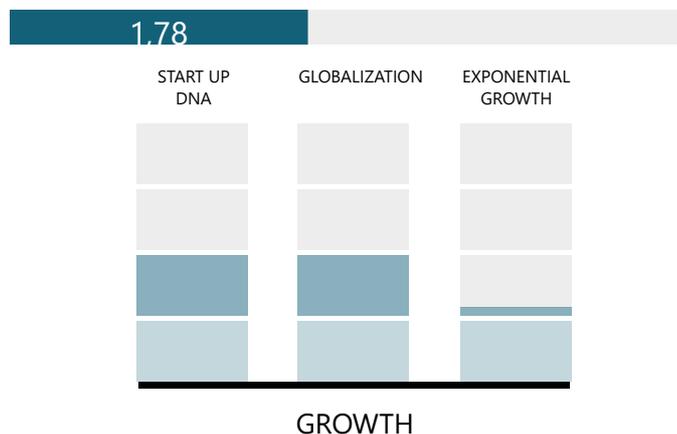
## PROCESSES



## CULTURE

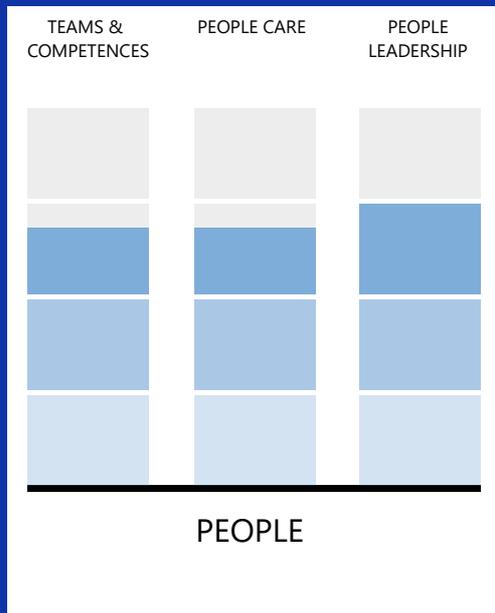


## GROWTH



Si has obtenido esta puntuación global en el M3Q probablemente estés en un proceso de madurez llamado Definido en nuestro modelo. Eso significa que, en la mayor parte de las dimensiones, has comenzado a definir correctamente las bases de tu crecimiento sostenible pero, todavía, no has comenzado con una implementación exitosos en todas ellas. Analiza bien el gráfico: ¿existe alguna dimensión que está menos desarrollada que las demás? Trábajala para igualarla con el resto y comenzar con el siguiente nivel. Si, por el contrario, todas están con un nivel similar, es momento de dar un paso hacia lo que denominamos: Managing your basics: gestionar mucho mejor la implementación.

# PEOPLE: 2,78



Estás es una puntuación muy buena en la dimensión personas. Sin duda sabes de la importancia de tener equipos bien contruidos y alienados con la organización, un plan para aumentar el cuidado de tus colaboradores y un modelo de liderazgo que lo sustente. Analiza el resto de las dimensiones. ¿Están tan bien desarrolladas como ésta o consideras que puedes poner el foco primero en otras y después volver de nuevo a esta dimensión? En todo caso deberás contemplar cuál de las áreas o bloques en concreto podrías todavía desarrollar más para conseguir una correcta gestión de personas de alto rendimiento

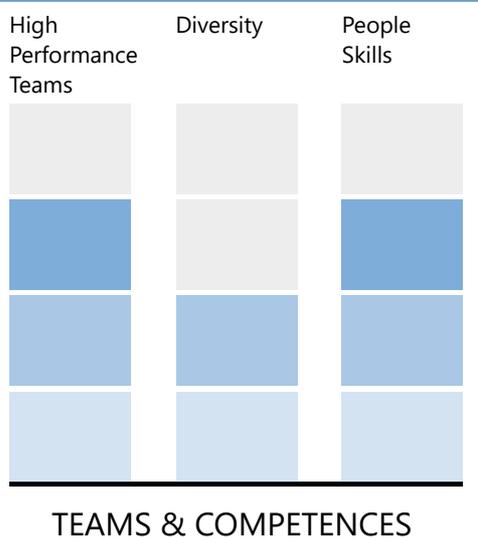
# TEAMS & COMPETENCES

Sin duda que has comenzado a trabajar bien en el área de definir qué es lo que buscas en las personas que se integran bien en la organización (people skills), cómo generar una buena diversidad entre ellos (diversity) y cómo colocarlos en los equipos de forma que puedan aportar el mayor valor y resultado (high performance teams). Pero todavía te queda algo por avanzar en esta parte. ¿Qué es? ¿Utilizar correctamente ese catálogo de competencias para todos los procesos de selección e integración? ¿Saber medir las diferentes aportaciones para generar la necesaria diversidad complementaria más allá de lo que marca la ley? ¿Dotar de las necesarias herramientas a los team leaders para construir equipos de alto rendimiento? Analiza cuál es el bloque de oportunidad y no dudes en seguir trabajando en él.

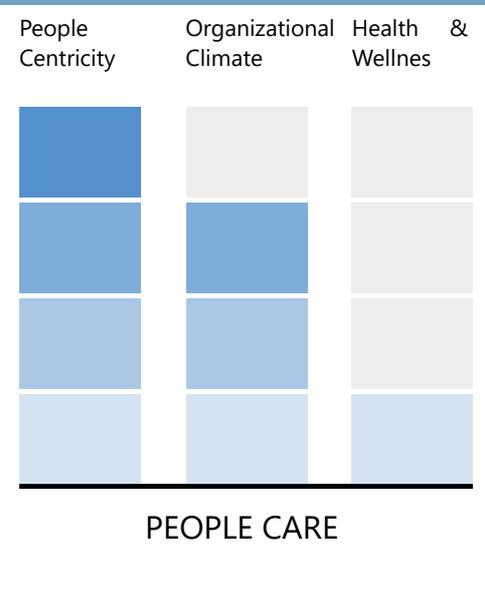
**High Performance Teams:** Muy bien, has iniciado un camino que te llevará a conseguir aumentar el rendimiento de tus equipos de trabajo. Sin embargo, queda por entender que es necesario seguir trabajando con acciones de formación, revisión de las herramientas de trabajo y generación continua de feedback. Además, cada proyecto nuevo puede contar con la creación de un equipo diferente con lo que, probablemente, la formación en gestión de equipos y de conflictos será necesaria para todos.

**Diversity:** Bien. Ya sabes la importancia de tener equipos con perfiles diferentes. Ahora es el momento de aprender a generar diversidad complementaria. Hay herramientas en el mercado (DISC®, CPI®, Belbin Team Roles®, etc) que te ayudarán a conocer más qué es lo que aporta cada persona en la interacción con las demás, la toma de decisiones o el valor en un proyecto. Deberías comenzar a medir ese tipo de aspectos para conseguir generar más sinergia y alto rendimiento en tus equipos de trabajo. Otro alternativa es considerar cómo tienes la organización en cuanto a políticas de igualdad, género, generación... la ley es muy clara al respecto de la no discriminación pero te animamos a que vayas mucho más allá de ello.

**People Skills:** Bien, ya tienes un modelo de People Skills (llámalo competencias, valores o como quieras denominarlo) que se vincula a puestos y responsabilidades clave. Está documentado y es accesible y/o conocido por la organización. Ahora ha llegado el momento de vincularlo al conjunto de políticas de personas de las organizaciones: ¿cómo vas a incluirlos en la selección?, ¿qué planes de formación vas a tener en consideración con ellos?, ¿vas a medir el grado de desempeño de ello?, ¿vas a considerarlos en las políticas retributivas?, ¿y en las de despido o sanciones?... De esa manera conseguirás que tomen la auténtica importancia que tienen.



# PEOPLE CARE



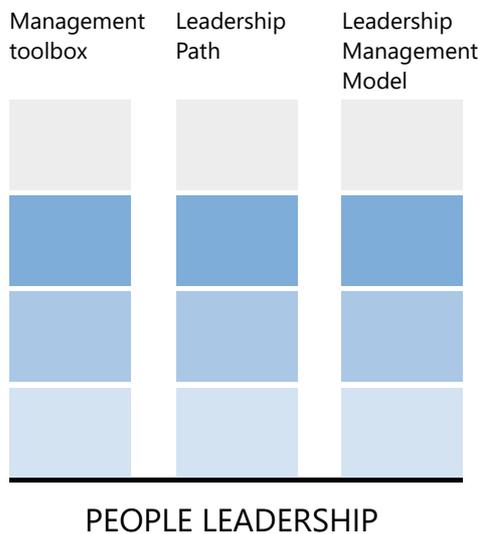
Tienes una alta puntuación en esta área lo que facilita generar un excelente entorno de trabajo (Organizational Climate), en una empresa que se preocupa realmente por la salud y el bienestar (Health & Wellness) colocando a los colaboradores en el centro de la empresa (People Centricity). Pero todavía te queda algo por avanzar en esta parte. ¿Qué es? ¿Aumentar el número de trabajadores que utilizan de forma activa los programas de salud definidos? ¿Mejorar el estudio del clima para obtener datos que faciliten planes de acción? ¿Diseñar mecanismos para que los trabajadores participen activamente en la definición de las políticas? Busca dónde crees que puedes sumar más valor en este área.

**People Centricity:** Estás en una empresa que ha puesto a las personas en el centro de la organización. Diseñas, inviertes y ejecutas proyectos en acciones encaminadas a potenciar ámbitos como la salud, el bienestar, el diseño de los puestos de trabajo... y lo haces consiguiendo que tus colaboradores participen desde del inicio, lo valoren y sean conscientes de ellos. Además procuras que esas acciones sean conocidas y reconocidas. ¿Lo son también externamente? ¿Aprovechas para ser gracias a ellas una empresa de primera elección (Employer of Choice)? ¿Se relacionan con el conjunto de las prácticas más importantes dentro de la dimensión People? Analiza en qué ámbitos puedes mejorar todavía algo más este tipo de políticas.

**Organizational Climate:** Has comenzado ya un proceso de medición estratégica del clima organizacional de tu empresa. Este hecho es estratégico porque impacta, de forma directa, en la motivación y el compromiso de tus colaboradores y te permite tomar decisiones al respecto. Puede que hagas un programa complejo y sofisticado ligado a tu ERP o un estudio hecho profesionalmente cada año para tomar decisiones estratégicas... o puede ser un buzón de sugerencias, una APP con estrellitas o el número de smiles que las personas coloquen en una pizarra a la entrada del lugar de trabajo pero es imprescindible que: sea un sistema conocido, aceptado y utilizado por todo el mundo; y que sus resultados te sirvan para diseñar correctamente la estrategia de personas en tu organización. No hay nada peor que ver cómo estamos perdiendo talento y enterarnos por Glassdoor cuáles han sido los motivos y no por nuestras propias herramientas de medición.

**Health & Wellnes:** Hay políticas de cuidado y bienestar de los trabajadores que son exigibles por ley: Prevención de Riesgos Laborales, concertación de los servicios de salud, accidentes y enfermedades profesionales con una Mutua... pero si hay un deseo real de colocar a los colaboradores en el centro de la organización, es imprescindible comenzar a pensar en otro tipo de programas más allá de lo estrictamente legal. Existen muchas posibilidades: programas de bienestar, espacios protegidos, equipos deportivos, productos y servicios de alimentación saludable, prácticas de yoga, mindfulness, masajes... el abanico es inacabable. ¿Por cuál quieres comenzar?

# PEOPLE LEADERSHIP



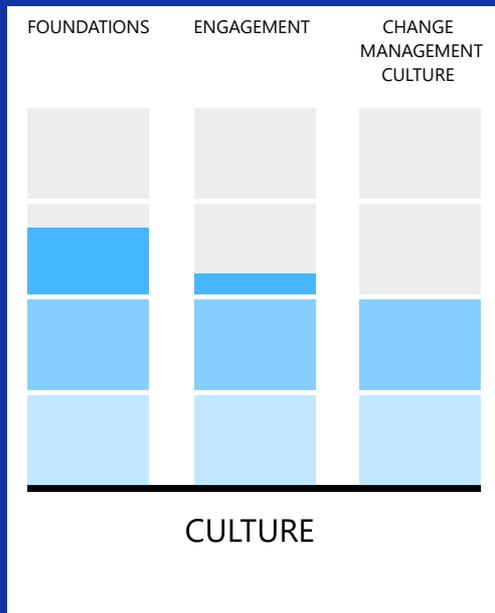
La puntuación conseguida indica que has comenzado con un diseño de cómo quieras que sea el liderazgo en tu organización (Leadership Management Model), a identificar el talento para tener esa responsabilidad (Leadership Path) y a dotarlos de las herramientas necesarias (Management Toolbox). Si tuvieras que mejorar esta área, ¿qué harías? ¿Dar a conocer mejor el modelo para que todo el mundo lo tenga claro? ¿Hacer más acciones formativas enfocadas específicamente en el desarrollo del liderazgo? ¿Facilitar un mejor conocimiento y acceso a todas las herramientas que van a necesitar para conseguirlo? Determina cuál será el siguiente paso a seguir en esta área.

**Management toolbox:** Ya tienes trabajado como tus líderes pueden definir con sus equipos los objetivos de forma que estén alineados o sean complementarios a la estrategia, cómo tomar decisiones respecto a la política retributiva y/o de compensación, cómo gestionar correctamente el absentismo de sus colaboradores, qué tipo de decisiones pueden o no tomar respecto a las sanciones y despidos, cuál es la mejor manera de promocionar a las personas... pero quizás falta relacionar este tipo de decisiones con sus propias políticas de evaluación, desarrollo, promoción. ¿Has pensado además otras acciones como plan de sucesión? Todo este conjunto de políticas tienen que estar alienadas con el conjunto de las acciones que desarrollas en la dimensión People.

**Leadership Path:** Eres consciente de que tu empresa debe disponer un modelo para elaborar un camino hacia el liderazgo (de áreas, departamentos, business units, chapters, squads... llámalo como quieras) y sabes que no puede ser alternativa: "quien llegó primero, será el jefe del equipo cuando crezca". Existen en el mercado modelos de madurez, de assessment y/o evaluación del talento, de planes de sucesión... la clave está en que estos modelos estén definidos e integrados en la política de desarrollo de personas en tu organización. Pero: ¿están integrados en el resto de políticas de Personal: evaluación, formación, remuneración...? ¿todo el mundo tiene acceso a ellas? ¿Priorizas el camino interno (promoción) al externo (selección)? Este es un aspecto fundamental para fomentar el engagement y el desarrollo de tu talento interno.

**Leadership Management Model:** En tu organización sois conscientes de que los líderes (llámalos jefes, directores, managers, gerentes, team leaders...) dispongan de un modelo de gestión. Y que cuando son First Time Managers, mandos que acaban de recibir la responsabilidad de llevar un equipo o dirigir un proyecto, sepan como gestionar conflictos, llegar a acuerdos, dirigir en la incertidumbre... Para ello es imprescindible que dispongan de herramientas de gestión alineadas con el propósito de la empresa, reciban la necesaria formación y cuenten con mecanismos de control y evaluación. ¿Dispones ya de ese tipo de acciones?

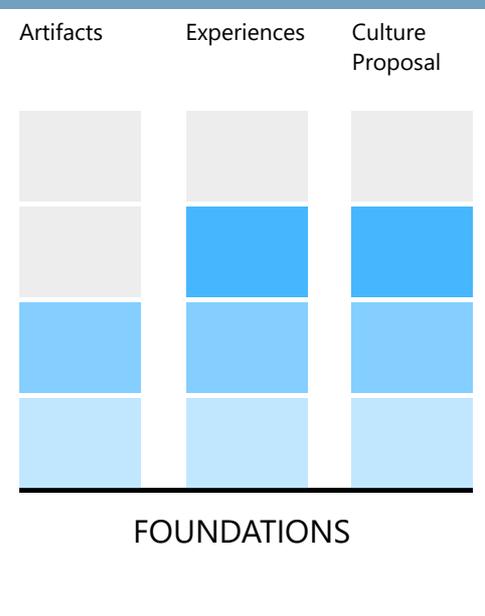
# CULTURE: 2,33



Al haber obtenido esta puntuación significa que estás dando importancia a generar una cultura poderosa. Ten en cuenta que aunque no tengas escritas las normas fundamentales de la conducta de los empleados, eso no significa que no existan: en una empresa como la tuya seguro que hay respuestas aprendidas de cómo tenemos que comportarnos en determinadas circunstancias. Esto es lo que conllevará que puedas alinear correctamente a los colaboradores con la idea y modelo de empresa. Por eso te animamos a analizar las áreas menos desarrolladas de esta dimensión para comprobar si hay que poner el foco en los fundamentos, el modelo de engagement o la cultura de gestión del cambio y comenzar a actuar en consecuencia.

# FOUNDATIONS

Esta puntuación indica que para ti la gestión de las bases de la cultura de una organización es un área realmente importante en el desarrollo de la misma. Sabes, por tanto, cómo es de necesario tener una correcta definición conocida y compartida por todos del propósito de la empresa, las vivencias que agrupan a los colaboradores entorno a ella y los artefactos que facilitan su implementación. Pero todavía puedes mejorar algo al respecto. ¿Qué te hace falta para tener un amplio beneficio de disponer de una cultura poderosa? ¿Actualizar tu Culture Proposal? ¿Sistematizar un conjunto de acciones y vivencias compartidas? ¿Qué los artefactos que componen la organización den auténtico soporte a la misma? No dudes en acabar este camino bien comenzado.



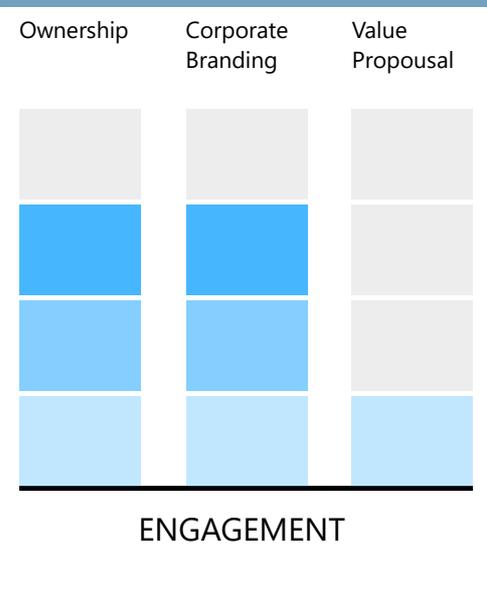
**Artifacts:** Ya has comenzado a considerar la importancia que tienen los artefactos en tu empresa. Te recuerdo que son los objetos tangibles (salas de reuniones, mobiliario, decoración...) o visible como representativo de una empresa (organigrama, cartelera...) que muestran de una forma clara la cultura de una organización. Incluso a veces permiten (salas de juego) o impiden (inexistencia de espacios para fumadores) determinadas conductas. Ahora es el momento de darles un impulso: ¿cuáles están ayudando a crear cultura? ¿Cuáles están impidiendo o fomentando conductas no deseadas? ¿Cómo podrías comenzar a personalizar el tipo de artefacto que reforzara los mensajes que culturalmente te interesan en tu organización?

**Experiences:** En este punto seguro que has entendido que dentro de la Casa de Cultura de Edgar Schein las vivencias (encuentros y momentos de interacción que las personas que conforman una organización tienen formalmente: el onboarding, las convenciones de empresa o áreas, las reuniones, las actividades de trabajo en equipo... incluso las celebraciones y fiestas compartidas) son unos de los pilares más importantes para fomentar la definición de la propuesta de cultura en tu organización. Pero, ¿relacionas estas vivencias con el conjunto de políticas del área de cultura (engagement, gestión del cambio)? ¿Son percibidas como un elemento diferenciador? ¿Todo el mundo participa y colabora en su desarrollo? No dudes que este pilar conforma uno de los más importantes en la creación de una cultura empresarial propia y poderosa.

**Culture Proposal:** La definición de la Misión: ¿Qué hacemos?; Propósito: ¿Por qué lo hacemos?; Visión: ¿A dónde queremos llegar?; y Valores: ¿Cómo lo queremos hacer? es fundamental para que tengas un equipo alienado internamente y capaz de competir y explicarlo externamente. Existen muchas políticas internas (de selección de personas, de engagement...) y externas (de ventas, de marketing...) que se verán perjudicadas si no están definidas. Es necesario que estas políticas estén elaboradas con la participación y el compromiso de tus colaboradores y que estén alienadas con otras como: formación, promoción, evaluación, retribución, desvinculación... ¿Cómo vas a garantizar que esta propuesta de cultura realmente esté vinculada a la gestión empresarial y no se quede sólo en una manifestación verbal y/o escrita de lo que os gustaría tener?

# ENGAGEMENT

Con este indicador estás mostrando que sabes de la importancia de tener una propuesta de valor atractiva (Value Proposal), en una organización que comience a ser reconocida (Corporate Branding) para generar un auténtico sentimiento de pertenencia en ella con sus colaboradores (Ownership). Pero es necesario seguir trabajando en ese proceso para determinar qué es lo que puede hacerte ser una empresa de primera elección (First Employer of Choice) en el competitivo mundo de la atracción de talento. Quizás es momento de pasar a la acción de forma proactiva en ferias de candidatos, blogs, acciones de certificación de tus políticas o centrarse en aquellos bloques dentro de esta área que no tengas suficientemente bien desarrollados.



**Ownership:** Una empresa en la que los colaboradores la sienten como suya siempre tiene más posibilidades de crecer y madurar. Seguro que ya has iniciado acciones como el aumento de la parcela de responsabilidad, la capacidad de decisión y ejecución, autonomía, o tiempo para dedicarlo a la iniciativa y la intraemprendeduría... o incluso acciones que tienen que ver con el reparto de beneficios, stock options, phantom shares/stock. ¿Has medido el impacto de todas ellas? ¿Has comprobado cuáles son las que más talento atraen y desarrollan? ¿Has incorporado a los propios colaboradores en el diseño de estas acciones? Estos son algunos de los siguientes pasos que debes seguir.

**Corporate Branding:** Has comenzado sin duda a trabajar la marca de tu compañía para que sea conocida (y reconocida). Sin duda habrás utilizado, en el entorno digital, herramientas de posicionamiento SEO/SEM. Y, en el mundo presencial, acciones de notoriedad (publicidad, esponsorización, presencia en actos, conferencias...) Piensa ¿son suficientes? ¿Qué imagen tiene la sociedad de tu empresa? Actualmente para muchas corporaciones es obligatorio tener una memoria de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) o, ESG (Environment Social & Governance). Utilízala sabiamente, promueve acciones desde el interior de tu empresa contando con todos tus colaboradores. Sentiros orgullosos de ello

**Value Proposal:** Si todavía no tienes una propuesta de valor que te sirva para diferenciarte de la competencia, atraer talento y ser un referente en tu sector o geografía e, incluso, un employer of choice, puede ser debido a:

- No tienes todavía nada potente que ofrecer
- Estás comenzado y te faltan recursos para tener una buena propuesta salarial
- En tu caso no te hace falta porque eres el único empleador de la zona
- ...

Sea como sea recuerda que una propuesta de valor puede comenzarse con una buena historia, con un buen conjunto de vivencias emocionales o con unas relaciones excelentes... pero no tardes en comenzar a elaborar un buen paquete de elementos atractivos porque una empresa llega tan lejos como la lleven sus colaboradores. Es el momento de planteárselo.

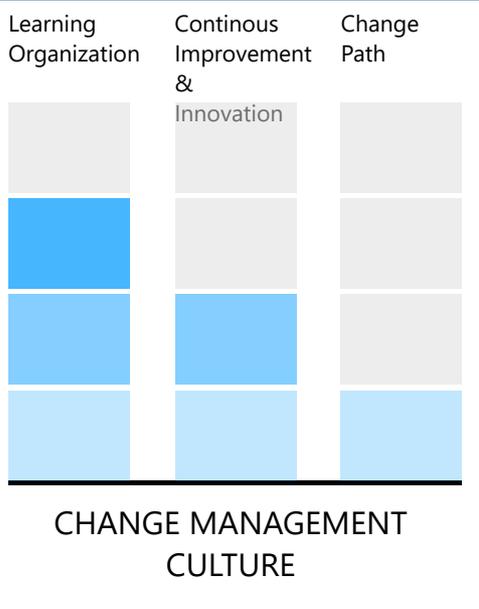
# CHANGE MANAGEMENT CULTURE

Es importante entender que has comenzado a definir cuáles son los pasos que te van a llevar a un proceso de gestión del cambio proactivo (Change Path), en un entorno de mejora continua (Continuous Improvement & Innovation) para lograr una empresa que aprende de sus errores y aciertos para ser cada día más eficiente por facilitar la gestión e intercambio del conocimiento (Learning Organization). Pero, si deseas que realmente estos bloques se desarrollen e implementen de forma correcta, es el momento de buscar gestionarlos mediante el uso eficiente y consciente de esas políticas. ¿Has gestionado bien la agenda para dotarlos del tiempo necesario para su correcto desarrollo?

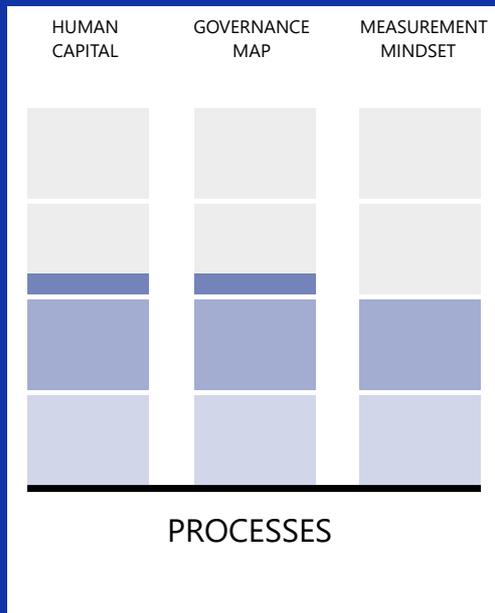
**Learning Organization:** Ya dispones de mecanismos que facilitan el sistema de aprendizaje continuo, tanto a nivel interno, con puntos de intercambio de información (intranet, sharepoint, unidades de almacenamiento tipo Dropbox, uso inteligente de las herramientas de Teams, Google Drive o Office 365 o similares... lo que viene considerándose un Modern Workplace) como externo, con intercambio permanente y constante de conocimiento con universidades, proveedores, clientes (a través de ferias, workshops, reuniones de resolución de problemas, asistencia a programas especializados y masters...) y lo utilizas correctamente en tu compañía pero consideras que todavía puedes avanzar en ello. A veces es porque no vemos rápidamente el retorno (p.e. aportamos más que recibimos, consideramos que la inversión es excesiva, no todo el mundo es beneficiaria de los mismos... o lo hacemos de forma todavía puntual más que recurrente) Es el momento de meterlo dentro de los procesos de trabajo interno y gestionar esa agenda. Así como seguro que dispones de una agenda de reuniones de gobernanza o de seguimiento de objetivos, ¿has planteado tener una agenda que garantice la correcta gestión del aprendizaje organizacional como un proceso clave en tu empresa para optimizar sus beneficios?

**Continuous Improvement & Innovation:** Ya has comenzado a incorporar dentro de la organización un mecanismo ágil que facilite la toma de decisiones en aspectos como la innovación, el desarrollo de nuevas soluciones o la necesidad de realizar un cambio importante en la misma. Probablemente tendrá la forma de comité de innovación, grupo de mejora o equipo de gestión del cambio. Ahora es importante dotar de formación, responsabilidades y recursos a estas personas para que sean capaz de reaccionar de forma eficiente ante las demandas del cambio. Analiza qué modelo de gobernanza tienen y estudia como integrar sus necesidades de formación dentro del Plan de Desarrollo Personal.

**Change Path:** En este punto significa que todavía no has incorporado dentro de la organización un mecanismo ágil que facilite la toma de decisiones en aspectos como la innovación, el desarrollo de nuevas soluciones o la necesidad de realizar un cambio importante en la misma. Sería importante comenzar a pensar qué personas clave pueden ser las responsables de estas decisiones e iniciar con ellos un proceso que facilite la generación de una estructura eficiente: comité de innovación, grupo de mejora, equipo de gestión del cambio... así podrás actuar de forma reactiva cuando lo necesites.

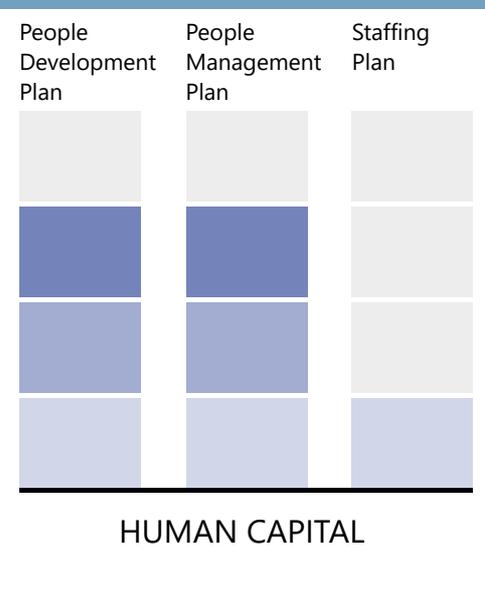


# PROCESSES: 2,22



En el modelo de madurez del M3Q esta puntuación indica que estás en un nivel de definido, fundamental para que los procesos clave puedan implementarse pero todavía, probablemente, no sean conocidos y utilizados por la organización. Por tanto, es como si tuvieras un mapa de ruta pero todavía no te hubieras puesto en marcha. Analiza cuáles son las áreas menos desarrolladas y comienza un procesos de desarrollo que te garantice que todo el mundo conoce e implementa correctamente procesos críticos en la gestión del capital humano, el modelo de gobernanza y el foco en un correcto uso de los indicadores del modelo de negocio. ¿Cuál de ellos está ahora en una posición de más riesgo?

# HUMAN CAPITAL



Has comenzado a definir correctamente los procesos que te van a permitir contar con las personas adecuadas (Staffing Plan), facilitar su correcta incorporación e integración (People Management Plan) y fomentar su desarrollo (People Development Plan). Todavía, por lo que revela tu puntuación, no están suficientemente bien gestionados. ¿Te falta información sobre cuáles serán las necesidades a medio plazo de personas clave? ¿Necesitas tener otras áreas (como Value Proposal u Organizational Map) bien definidas para poder apalancarte en ellas? ¿No cuentas con suficientes datos sobre cuáles son las necesidades de desarrollo de tus colaboradores? Decide sobre cuáles de estos puntos quieres comenzar a trabajar y dedica tiempo en la agenda para ello. Si te falta personas clave para esta área, quizás en momento de plantearte generar el puesto de trabajo que se dedique de forma proactiva en estos temas.

**People Development Plan:** En esta situación la empresa ya cuenta con un plan de desarrollo del talento en la organización (People Development Plan) Pero, ¿qué contempla? En este escenario cuentas con herramientas como el mapa de talento, la evaluación del desempeño, la política de promoción, el plan de carrera, las acciones de formación tanto a nivel grupal como individual... ¿están todas? ¿se utilizan? ¿las contemplas en diseño de la estrategia? ¿las dotas de recursos? ¿has conseguido que no dependan de la subjetividad sino que estén incorporadas de forma objetiva dentro de la organización? Y, muy importante, ¿tus colaboradores las valoran y te sirven para evitar fugas de talento no deseadas dentro de la organización? La respuesta afirmativa a estas preguntas te llevará al siguiente nivel de madurez.

**People Management Plan:** Una empresa que ya cuenta con una definición y correcta ejecución de cómo van a ser las políticas de selección (interna, externa, con búsqueda activa, reactiva, partners fieles, al mejor postor, mediante páginas especializadas, por contacto...), su correcta incorporación (un onboarding que pueda ser memorable, con todo lo que necesita a nivel de recursos, conocimiento de empresa, presentación del equipo, de los elementos de cultura de la empresa...), evaluación (habrá evaluación continua por proyectos, 1:1, temporalizada, ligada a incentivos o planes de carrera y promoción...) e incluso los aspectos más negativos de este apartado (las sanciones y las desvinculaciones) debe conocer cuál es la satisfacción de sus colaboradores en este apartado. Mídelo, pregunta si puede mejorarse, haz entrevistas de desvinculación, observa que se dice de tu empresa en páginas externas como Glassdoor por ejemplo... Y no dudes en pedir mecanismos de mejora para aumentar la eficacia y eficiencia de estos procesos.

**Staffing Plan:** Si estás en este punto significa que todavía no está de forma claramente definida los puestos a cubrir en la organización a un periodo de corto y medio plazo (un año mínimo) con sus roles y responsabilidades y, por tanto actúas de forma reactiva (cuando necesitas a alguien, lo buscas) Eso puede pasar porque, o bien la empresa todavía está en un escenario muy incipiente y no ha hecho esa previsión, o considera que con el dimensionamiento actual es suficiente, o cree que no es un aspecto fundamental. Pero creemos que es un error pensar eso dado que en muchos puestos de trabajo hay una inflación de oferta (hay menos profesionales de talento que puestos clave ofertados) y, en todo caso, actuar de forma reactiva y con prisas puede suponer pagar un sobre coste en la adquisición de talento. Además este brick se relaciona de forma directa con otros como el plan de desarrollo o el área de Teams&Competences que puede verse muy perjudicada si no tienes convenientemente definida esta área. ¿A qué estás esperando?

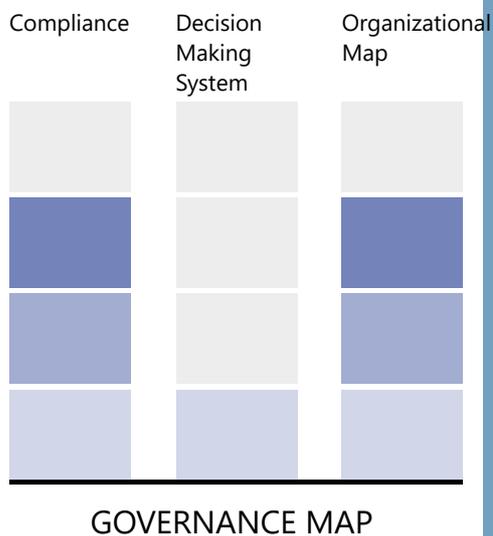
# GOVERNANCE MAP

Probablemente no tengas definidas igual de completas todas los bloques implicados en esta área. Por eso es importante que te fijas en cuál de ellos necesitas poner más atención: la forma en la cual las personas de una empresa se organizan (Organizational Map), toman decisiones (Decision Making System) y garantizan el necesario cumplimiento de ellas según los sistemas en los que se han dotado (Compliance). Todas son imprescindibles para que la correcta gestión de la empresa se organice en un mapa conocido, utilizado y respetado por todos. Hazlo antes que el crecimiento de la empresa vuelva esta tarea mucho más compleja.

**Compliance:** Estás integrando correctamente los procesos internos para evitar conflictos relacionados con la integridad de la toma de decisiones. Es decir, aquellos problemas relacionados con el acoso, la discriminación, las políticas de igualdad, sobornos, regalos o despidos no objetivos por citar algunos. Eso significa que, si te encuentras con un caso significativo (una denuncia por acoso, una situación de presión indebida por parte de uno de los líderes de tu empresa, una petición de un cliente para realizar un soborno, una queja por la falta de diversidad o por no cumplir con políticas de igualdad...) sabes como reaccionar a nivel de procesos adecuados a vuestros valores, la legalidad vigente y/o el correcto sentido de la responsabilidad. ¿Todo el mundo de tu organización tiene igual de integrado ese proceso? ¿Estás evitando situaciones de forma proactiva? ¿Podrías asegurar que es realmente difícil que una situación así ocurra en tu organización?

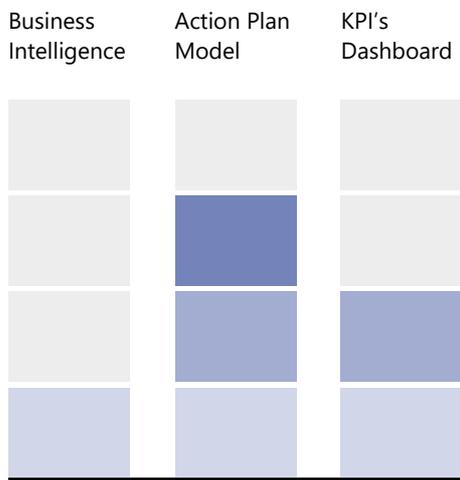
**Decision Making System:** En este momento la empresa todavía no ha definido algunos de los mecanismos necesarios para la toma de decisiones y la gestión de conflictos. Por tanto sabes que vas a tener que disponer de sistemas que te permitan gestionar correctamente las políticas y acciones que tienes que hacer tanto a nivel externo (clientes, mercado, proveedores, sociedad...) como interno (colaboradores) Para ello deberás tener integradas políticas de reuniones, comités de decisión y/o bien definidas las responsabilidades por áreas y niveles funcionales y jerárquicos. Nuestro consejo es que comiences como siempre por lo más básico y fundamental, las responsabilidades: utiliza para ello la información del Organizational Map, definelas correctamente en función de áreas, funciones o niveles jerárquicos para que te sirvan de base en sucesivas mejoras de madurez en este brick.

**Organizational Map:** La empresa ya cuenta y funciona de forma eficiente con un modelo organizativo que incluye organigrama, áreas, funciones, DPT's (Definición de puestos de trabajo) o, alternativamente, un modelo basado en la gestión de proyectos u otra clase de organización (empresas Teal, Team of Teams, Squads...). Pero piensa en 2 cuestiones fundamentales para pasar al nivel siguiente de madurez: ¿Has contemplado que en función del crecimiento organizativo vas a tener que adaptar el modelo para que siga siendo eficiente? Y ¿eres consciente de que los mapas organizativos siguen siendo mapas? Es decir, a veces la estructura informal se superpone a la formal y hace que esta última no funciones como debiera. ¿Te puede estar pasando?



# MEASUREMENT MINDSET

Si las empresas quieren no perder el foco en lo importante que afecta al negocio a implicar al conjunto de la organización en ello es fundamental que tengan bien definidos los procesos que faciliten contar con indicadores que nos ayuden a entender si la organización está cumpliendo sus metas y objetivos (KPI's Dashboard), poder tomar decisiones correctas al respecto (Action's Plan Model) y aprender de ello para tomar mejores decisiones en el futuro sobre esos indicadores (Business Intelligence). En esta puntuación estás indicando que algunos de estos bloques no están todavía suficientemente bien gestionados. ¿Cuáles? ¿Por qué? Recuerda que en el mercado hay instrumentos y programas que te ayudan en esta fase de gestión de esta importante área de procesos.



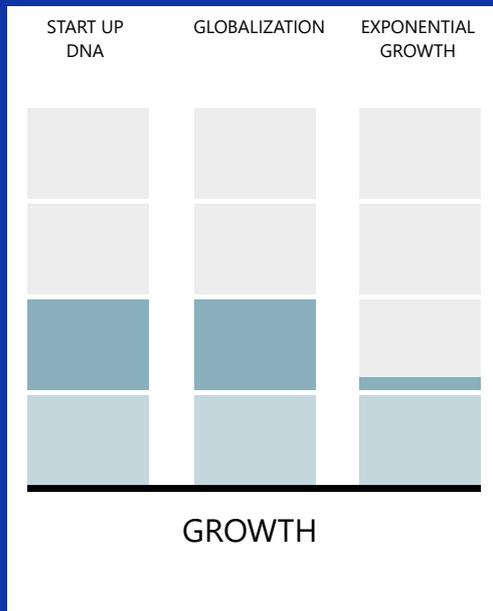
MEASUREMENT MINDSET

**Business Intelligence:** Todavía no has comenzado a utilizar un modelo que te permita aplicar inteligencia de negocio en tus procesos de gestión. Eso implica, entre otros temas, que no utilizas herramientas de minería, analítica y gestión de datos; machine learning; big data o similares. Quizás pienses que no es necesario para tu empresa (por tamaño, control de la información o sector muy tradicional...) o que, al contrario, quieras hacerlo pero no sepas por dónde comenzar. Ten en cuenta que, lo más importante no es la herramienta que utilices sino la información con la que quieras trabajar. ¿Qué buscas? ¿Qué te daría un conocimiento decisivo sobre tus mejores procesos, clientes, servicios...? Si consideraras que pudieras tener una información sobre tus clientes (mirada externa) y tus procesos y rentabilidades de negocio (mirada interna) que fuera decisiva, ¿cuál sería esta información? A partir de ahí, podrás comenzar a pensar cómo obtener esa información clave con las herramientas que el mercado pone a tu disposición.

**Action Plan Model:** Llegados a este punto sabes que este brick se relaciona profundamente con los otros 2 del área de Measurement Mindset: Business Intelligence y KPI's Dashboard dado que estos permiten que, gracias a las métricas, seas capaz de impulsar los planes de acción correspondientes y su seguimiento a través de los mecanismos de control adecuados (auditorías, reuniones de equipos con capacidad de tomar decisiones estratégicas...) Esto es lo que te garantizará la necesaria flexibilidad gracias a incorporar esta información sobre las posibles desviaciones de tus planes. Y, probablemente, incorporas esta información en tus procesos de toma de decisiones para mejorar tus planes de acción. ¿Siempre? ¿Lo auditas? ¿Encuentras algún error en tus fuentes de información? ¿Haces cambios en los planes de acción... pero luego no se ejecutan siempre?

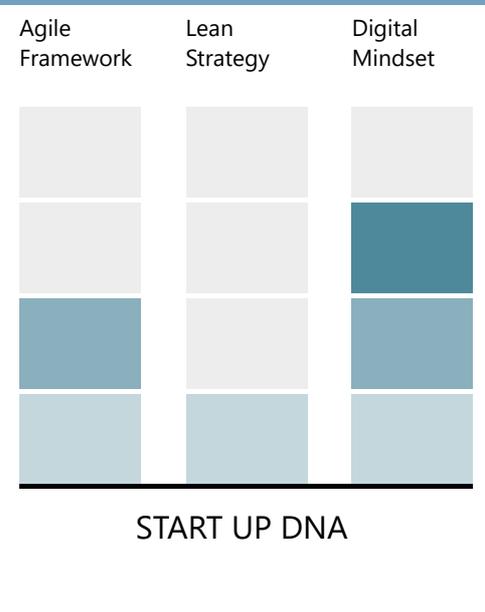
**KPI's Dashboard:** Este brick es una parte fundamental del proceso en el área de Measurement Mindset: para ello debes definir y contar con un conjunto adecuado de métricas e indicadores o, alternativamente, con un modelo de gestión por objetivos (OKR) para conocer rápidamente la consecución o desvío de los mismos. Este brick obtiene información de las herramientas del Business Intelligence y las pone al servicio del Action Plan Model. Si quieres seguir creciendo en el nivel de madurez probablemente deberás asegurar una correcta transición entre la información obtenida del KPI's Dashboard con los otros 2 bricks citados anteriormente. ¿Cómo lo vas a ejecutar? ¿Cómo te vas a asegurar que esa información se utilice de forma correcta? ¿Quién será el responsable de este fundamental proceso? No lo delegates en manos de alguien que no tenga capacidad de influencia o poder o no te servirá de nada los datos que puedas obtener.

# GROWTH: 1,78



Muy bien, has comenzado con las acciones que te llevarán, si avanzas en los niveles de madurez, a garantizar que tu empresa puede asumir las habilidades clave del crecimiento exponencial en un mundo global y digital. Analiza, ¿qué áreas tienes menos desarrolladas en esta dimensión? Y recuerda que para que consigas avanzar en estos temas tendrás que tener muy bien trabajada la cultura de cambio y los procesos de medición. Probablemente deberás externalizar algunas de las acciones y buscar partners fuertes y globales. ¿Sabes ya como tomarás las decisiones con ellos y cuáles serán los objetivos que buscas obtener?

## START UP DNA



En el mundo hiperconectado, en puertas de la revolución industrial 4.0 donde los modelos de crecimiento de los nuevos players siempre son tremendamente disruptivos, es necesario contar con políticas que te permitan entender la necesaria transformación digital en la que estamos inmersos (Digital Mindset), ser tremendamente ágiles en las decisiones y mecanismos de trabajo que disponemos (Agile Framework) y saber eliminar aquello que no ofrece valor y representa un estorbo o un desperdicio que frena nuestros resultados (Lean Strategy). En esta fase has entendido qué tienes que hacer, pero todavía no está suficientemente bien gestionado. Piensa en cuál de ellos necesitarías afianzar antes de comenzar a crecer de forma activa en esta imprescindible área.

**Agile Framework:** Ya has iniciado la revolución Agile en tu empresa. Sabes que es necesario en tu sector o área de actividad, pero puede que todavía no cuentes con el número de personas expertas adecuadas o que esta cultura no haya impregnado suficientemente tu organización. Pero piensa que otras empresas sí que lo están haciendo y, probablemente, puedan superarte en procesos como mecanismos de trabajo ágiles y eficaces, con equipos motivados, sinérgicos y cross-funcionales, capaces de ofrecer una entrega temprana y constante de valor en una cultura de mejora continua. Vas a tener que compaginar 3 agendas fundamentales a partir de ahora: la operativa del día a día; la de innovación con los grupos de agilidad (Sprints, Scrum, OKR, Kanban...); y la de aprendizaje (retrospectivas y adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Los expertos recomiendan una relación 70/20/10. Pero acomódalo a tus necesidades y cultura.

**Lean Strategy:** Las estrategias Lean te permite ofrecer productos o servicios de mejor calidad, al mejor precio, obteniendo un buen margen gracias a la eliminación de desperdicios y la mejora del trabajo colectivo y la calidad total. Todo ello te va a permitir obtener una substancial ventaja competitiva. Pero, si no has comenzado, debes realizar u proceso de auditoría interna que te ayude a poner el foco en los correctos 7 desperdicios de Lean: transporte, inventario, movimientos, esperas innecesarias, sobreproducción, sobreprocedimientos o defectos. Elige cuáles son críticos, haz un listado de acciones según su importancia y urgencia, forma a tus equipos en las herramientas de gestión (5S, AMFE, SCA o similares) y agenda correctamente los inicios de esa importante implementación.

**Digital Mindset:** Formas parte de las empresas plenamente digitales en su mentalidad y funcionamiento. Tienes dentro de la organización colaboradores formados en tecnología y procesos digitales y dispones de las herramientas necesarias para que los procesos productivos, comerciales, administrativos y de almacenamiento de datos se realicen de forma digital. Puede que incluso seas un Early Adopter de gran parte de las mejoras y aportaciones que surgen en el mercado. Pero, a lo mejor, no acabas de sacarle todo el partido a ellas. Quizás abandonas algunas antes de haber amortizado su compra y la formación a tus colaboradores. O, quién sabe, tienes a tu disposición algunas herramientas y tecnologías digitales que permanecen olvidadas en el cajón de los buenos deseos. En cualquier caso, ¿a qué esperas a ser un auténtico jugador digital?

## GLOBALIZATION

Has iniciado el camino para entender que el plano de juego es el mundo y que si no estás en crecimiento sostenido y sostenible el peligro al que te enfrentas es el estancamiento o la recesión. Si no quieres ser siempre un jugador a nivel muy local necesitas entender que es necesario pasar de un pensamiento local a uno global (Glocal Framework) en un mundo hiperconectado a nivel internacional (Internacionalization) y respetando las orientaciones sobre los objetivos de desarrollo de la ONU (ODS Orientation) si quieres ser un proveedor a nivel mundial. Pero te falta pasar de las definiciones de lo que quieres ser a serlo de verdad. ¿Cómo vas a mejorar la gestión de estos bloques de trabajo en el área de Globalization?

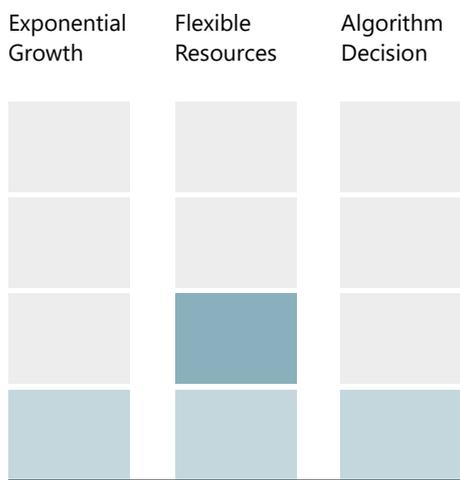


**ODS Orientation:** En el escenario del 2030 la humanidad nos jugamos estar en un mundo mucho más sostenible. Nos va en ello nuestra propia supervivencia. Pero es que, además, es necesario para tu competitividad dado que no cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (las 17 ODS de la ONU) te va a impedir ser una player de importancia en muchos sectores de actividad además de no ayudarte en conseguir atraer talento que sí que está realmente motivado en este ámbito. Estudia y analiza en cuál de los 17 objetivos puedes hacer realmente algo y comienza a incorporar en tus proyectos y procesos alguno de ellos de forma proactiva o, como mínimo, define en cuál quieres ser un jugador de relevancia y comienza a involucrar a tu organización en ellos.

**Internacionalization:** Ya sabes que en el mercado global que se ha convertido el mundo no cabe pensar sólo en proveedores, clientes o canales de distribución locales. Ya te has dotado de redes y sistemas que te permiten la producción, venta y entrega de productos o servicios fuera de tu mercado local y, como mínimo, a un nivel continental. Tienes partners que te ayudan en ese proceso y sabes con quien contar para seguir creciendo a nivel internacional. ¿Hasta donde llega tu red? Tanto a nivel geográfico como en la cadena de valor, ¿consideras que podrías ampliarla? Y, ¿cuentas con un plan B?

**Glocal Framework:** Para pasar de un nivel de negocio local a uno global, además de tener la mentalidad y voluntad de hacerlo, es imprescindible contar con los medios y recursos necesarios en su ejecución. Algunos de ellos, sin ser exhaustivo, son: una web multidioma, presencia muy activa en redes sociales, un correcto posicionamiento SEO/SEM... entre otras herramientas de comercio y producción digital. Si todavía no lo tienes correctamente gestionado de forma interna puedes comenzar a externalizar (outsourcing) algunos de estos procesos para medir su evolución e impacto o comenzar con los más asequibles a tu organización. Pero piensa que todo este proceso es una carrera de largo recorrido y no esperes lograr resultados de inmediato sino realizas un esfuerzo constante y bien dirigido.

# EXPONENTIAL GROWTH



EXPONENTIAL GROWTH

En el mundo hiperconectado, global y disruptivo en el que vivimos, la experiencia en un modelo de negocio o sector de actividad no garantiza el éxito futuro. Otros jugadores saben que, para conseguir crecimiento exponenciales, es necesario dotarse de mecanismos de toma de decisiones basados en algoritmos que faciliten eliminar los riesgos inherentes a las dudas propias del factor humano (Algorithm-based Decision), en un modelo flexible de búsqueda y uso de recursos que no necesariamente tienen que ser internos (Flexible Resources) para conseguir un crecimiento realmente exponencial no cercenado por las limitaciones internas (Exponential Growth). Estas en un nivel todavía muy bajo de estas acciones. Tendrás que darte prisa porque es probable que tu competencia (incluso la que desconoces) ya haya comenzado con ello.

**Exponential Growth:** El crecimiento exponencial es el que permite que, un aumento creciente (e incluso exponencial) de la demanda, no suponga un crecimiento similar de los costes indirectos y, de esa manera, puedas dar un servicio de forma uniforme a todos los clientes, consumidores y usuarios. Para poder conseguirlo, necesitas diseñar los sistemas productivos de tal manera que te permita esta transformación tan capital en una organización que quiera crecer de forma exponencial y sostenible. Pues es el momento de decidir: ¿qué sistemas productivos necesitarás definir de forma que no necesites hacerlos crecer de la misma manera que crece tu demanda? Dicho de otra manera: en los procesos de elección y compra de suministros, logística de aprovisionamiento y entrega de oferta, producción, contabilidad, gestión de la información... ¿existen algunos que puedas automatizar de tal manera que un incremento exponencial de la demanda no suponga un incremento similar de tus mecanismos de trabajo? Decide sobre ello como primer paso a trabajar

**Flexible Resources:** Ya sabes que no es necesario contar con recursos propios ni obligatoriamente internos para poder realizar una parte significativa de tus procesos productivos, comerciales, administrativos o de cadena de suministro y así conseguir un crecimiento exponencial. De hecho, sin esos recursos flexibles será imposible obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas en el proceso de crecimiento de tu organización. Quizás ya has contestado y definido correctamente la respuesta a: ¿Qué procesos puedes externalizar o contar con un suministrador que solo repercute costes indirectos? ¿Qué partners pueden ser los más estratégicos en estos momentos? ¿Qué acuerdos puedes llegar con ellos? Ahora, para pensar en futuro y en grande, no dudes en plantear negociaciones que involucren al más alto nivel este tipo de acuerdos que te permitan seguir creciendo de forma exponencial... en cualquier lugar del mundo.

**Algorithm Decision:** En los procesos de crecimiento exponencial, las decisiones no pueden ser tomadas de forma individual mediante procesos no racionales. La intuición o las sensaciones a veces pueden ser buenas en las decisiones que te alejan de fuentes de peligro pero para gestionar correctamente una organización que quiere crecer no le queda más remedio que desarrollar modelos generados por algoritmos que faciliten los procesos de toma de decisiones de forma científica y racional basada en el conocimiento profundo de los datos y eliminando factores subjetivos y emocionales que puedan distorsionar la eficacia de los mismos. Comienza con la definición de qué decisiones tienen que estar basadas en esos algoritmos y pon talento a trabajar en la construcción de ellos. Comienza a ser urgente.