



Enero 2024

# Voz Activa





# Enero 2024

## Voz Activa



### Un programa directivo de Genius School

**VOZ ACTIVA** es un programa exclusivo para directivos y coordinaciones académicas que consiste en resúmenes de libros de pedagogía, didáctica, filosofía de la educación, investigación educativa, planeamiento estratégico, liderazgo y otros temas importantes para la gestión directiva de la escuela actual.

La lectura recomendada de ENERO 2024 es **ORGANIZACIONES AZULES: LÍDERES DE LA ERA DIGITAL**. **Cómo son y cómo actúan, de los autores de Barcelona Alberto Delgado y Alfonso Ramos**, quienes nos aportan sus experiencias y competencias claves que permiten competir de forma distinta, más resolutiva y con mayores éxitos que la competencia.

### Editorial Libros Cabecera- Temáticos

### Dirigido por:



**Edelio Ocampos**

Coordinador Académico  
Sistema Enseñanza  
Español  
El Salvador



**Francisco Quevedo**

Coordinador Formación  
Santillana  
Guatemala



**Eduardo Matamoros**

Coordinador Formación  
Santillana  
Honduras



**Dolores Chopin**

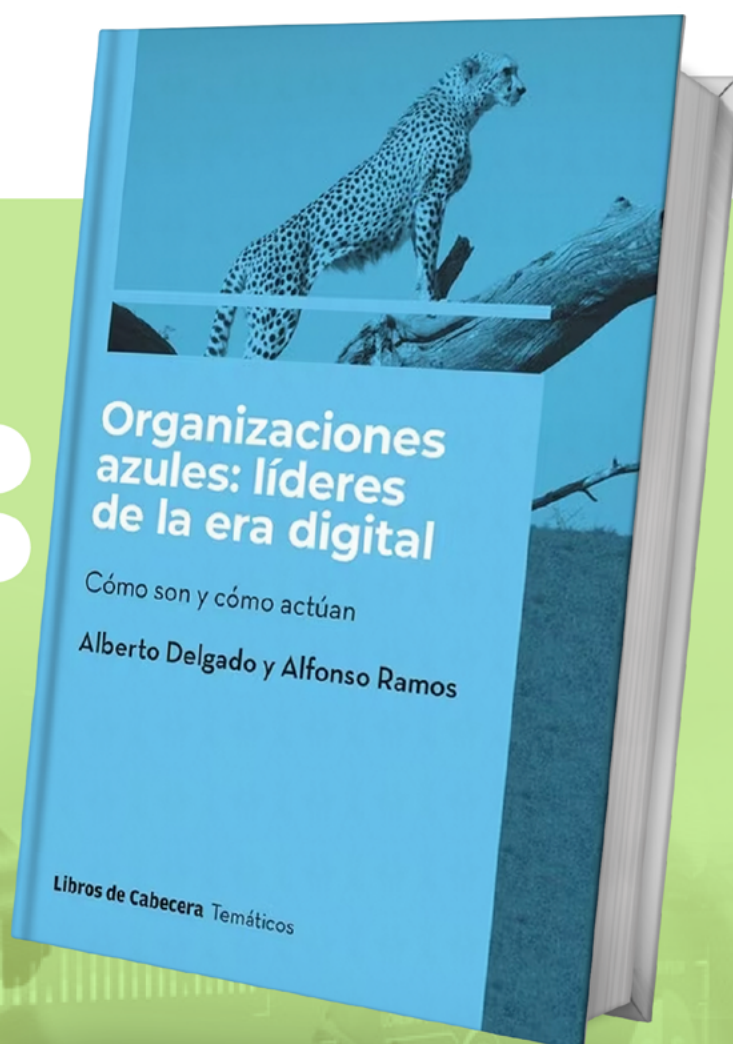
Directora de Formación  
Santillana  
Centroamérica Norte



# Organizaciones azules: líderes de la era digital

## Cómo son y cómo actúan

- Alberto Delgado y Alfonso Ramos
- Editorial Libros de Cabecera
- Temáticos, Barcelona
- 2a. edición, 2022



## Los autores

### Alberto Delgado

Nació en Barcelona en 1968. Es Ingeniero en Telecomunicaciones por la UPC. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista. Actualmente es director de SEIDOR Transformation y profesor invitado en ESADE. Autor de *La sociedad hiperdigital*, 2018; *Digitalízate*, 2016, y otros libros éxito de ventas en Europa y Latinoamérica sobre tecnologías de bases de datos e Internet.



### Alfonso Ramos

Nacido en Barcelona en 1973. Es Ingeniero Industrial Superior por la UPC. Tiene más de 20 años de experiencia en consultoría de negocio y TIC como directivo, consultor, conferenciante y analista en múltiples sectores. Actualmente es director en SEIDOR Transformation y SDM Analytics, del grupo SEIDOR. Compagina su trabajo con la docencia en la Universidad Gimbernat y en la Universidad Cardenal Cisneros.



## Publicaciones

- *La sociedad hiperdigital*. Libros de Cabecera, 2018.
- *Digitalízate: cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera, 2016.
- *Cinco formas de generar valor para tu empresa utilizando las redes sociales*, 2016.
- *En la sociedad hiperdigital todo está siempre on*, 2018.
- *Organízate en células autónomas y ágiles*, 2023.

# Capítulos

## Parte I

La esencia de las organizaciones azules:  
¿Cómo son las empresas líderes?

- 1 Centrada en el propósito: orientate a tu razón de ser.
- 2 Positiva con el talento: confía más, controla menos.
- 3 Celular: organízate en células autónomas y ágiles.
- 4 Simple: simplifica y céntrate en lo importante.



## Parte II

La acción de las organizaciones azules:  
¿Cómo actúan las empresas líderes?

- 1 Disruptiva: innova para crecer y reinventarte.
- 2 Responsiva: escucha y responde rápido.
- 3 Obsesionada por el cliente: pone al cliente en el centro y en todos lados.
- 4 Conectada: conéctate interna y externamente.



## Parte III

¿Cómo transformarnos en una organización azul?

- 1 Desarrollando organizaciones azules.
- 2 Las organizaciones azules tienen que transformar su liderazgo interno.



## «Las personas no están satisfechas con la jerarquía»



Desde hace años, venimos observando un creciente descontento de los individuos frente a la forma en la que se organiza la actividad empresarial. Los trabajadores observan cómo las pirámides corporativas coartan su crecimiento y los desmotivan, reduciendo con los años y decisiones la pasión por su trabajo. Este descontento, al contrario de lo que podría suponerse, no se produce solo entre las personas que transitan por los niveles bajos de la pirámide corporativa, sino que también es extrapolable a los propios líderes de las organizaciones.

## «Las empresas no son máquinas».



« La mayoría de las empresas en el momento de la redacción de este libro son organizaciones naranjas, para lo bueno y para lo malo, organizadas bajo modelos heredados del taylorismo, que tan buenos resultados ha proporcionado en el último siglo para explotar los mercados en un mundo industrial. **¿Qué pasa cuando nos vemos obligados a cambiar algo sustancial del proceso productivo de manera imprevista?** Pues que a la empresa le resulta difícil adaptarse al cambio, transformar sus formas de hacer, la disposición y capacidades de sus recursos. La organización jerárquica es excelente para conseguir que la máquina funcione perfectamente en condiciones estables, pero es un serio problema cuando se producen cambios importantes (por ejemplo, una mutación de las circunstancias de mercado), **la compañía tiene que reestructurarse, ajustar su estructura, su modelo de funcionamiento y las competencias de sus miembros**».

**El problema es que el mundo se ha hecho mucho más complejo.  
El modelo taylorista ya no sirve.**

Fuente: Introducción al libro, págs. 22-23.

# Nuestra lectura en 5 aspectos clave

1

## Los 12 problemas de las organizaciones tradicionales



- Falta de transparencia.
- Existencia de silos.
- No multidisciplinariedad.
- Limitada implicación estratégica de los equipos.
- Lentitud por burocracia y excesivos procedimientos.
- La jerarquía coarta la iniciativa y genera aversión al riesgo.
- Falta de visión transversal.
- La jerarquía es cara.
- La jerarquía provoca miopía estratégica.
- La jerarquía es conservadora.
- La jerarquía se encasilla.

## Las 8 competencias de las organizaciones azules

### Esencia

#### Lo que los líderes son

- Centrados en el propósito
- Simples
- Celulares
- Positivos con el talento

### Acción

#### Lo que los líderes hacen

- Obsesionados con el cliente
- Disruptivos
- Responsivos
- Conectados

# Nuestra lectura en 5 aspectos clave

## 2

### La esencia de las organizaciones azules: ¿Cómo son las empresas líderes?



#### Centrada en el propósito oríéntate a tu razón de ser

Las organizaciones azules tienen una razón de ser y un rumbo estratégico permanentemente actualizados y compartidos por las personas de la organización, que sirven de guía en la toma de decisiones.

#### El propósito debe ser transformador

El propósito es una guía para la actuación, debe mover a la acción, ser transformador, ambicioso, retador, apasionante; el propósito es la declaración de la transformación que la empresa quiere provocar en el mundo y, por tanto, no va a ser fácilmente alcanzado en el corto plazo. La definición de un propósito transformador es, a nuestro juicio, la primera prioridad de cualquier organización.

#### El beneficio no es el propósito:

Es fácil confundir el beneficio o la rentabilidad con el propósito de la organización. Ninguno de los dos puede ser un propósito a largo plazo, y las compañías que los confunden están a un paso de dejar de ser rentables. Los beneficios son como el aire que respiramos: los necesitamos para vivir, pero no vivimos para conseguirlos. Los beneficios o la rentabilidad no son la causa del éxito, sino un efecto. Una compañía puede ser rentable durante un tiempo sin tener un propósito transformador, pero no a largo plazo. La búsqueda de los resultados a toda costa puede ser catalizador durante un tiempo breve, pero no es sostenible.

# Nuestra lectura en 5 aspectos clave



## Los consumidores quieren experiencias plenas

Es un cliché asegurar que los hábitos de consumo están cambiando. Llevamos años hablando de la importancia de la omnicanalidad, el fenómeno por el que los proveedores buscan proporcionar a los compradores una experiencia comparable por todos los canales. El incremento del uso de dispositivos digitales ha supuesto que más del 60 % de las ventas en las tiendas físicas involucren el móvil en el proceso de compra. Ante un cliente que salta continuamente de un canal a otro, tenemos que ser atractivos en los diferentes canales por igual, comunicando de un modo congruente en físico y en digital. **Tenemos que ser capaces de ofrecer una experiencia al cliente homogénea y coherente cuando navega o visita los diferentes canales de la marca.**



## Cumple las promesas de tu marca

Las organizaciones azules cumplen lo que prometen implícita y explícitamente. Es importante conocer cuáles son las promesas implícitas incorporadas al significado de nuestra marca, para no defraudarlas. Es imprescindible monitorizar las expectativas de los clientes para comprobar que los resultados son positivos, generar un entorno donde exista comunicación permanente que nos permita entender, anticipar y reaccionar. **Nuestro consumidor objetivo debe recibir permanentemente impactos significativos de nuestra marca, que lo eduquen, que mejoren su experiencia, que construyan relación. Impactos en su idioma, sencillos y directos, que huyan de terminologías difíciles de aprender.**

# Nuestra lectura en 5 aspectos clave

## 3

### ¿Cómo orientar nuestra organización al propósito?



¿Es posible estructurar o estandarizar las etapas que una organización debe recorrer para conseguir tener un propósito realmente transformador e inspirador?. Nuestra respuesta es que sí. El proceso tendría seis fases:

#### Fase 1 - Constatación

El equipo directivo se enfrenta a la situación real de la compañía e identifica evidencias sobre cuál es el propósito explícito e implícito actual de la organización y el impacto que el propósito tiene en sus colaboradores y clientes.

#### Fase 2 - Formulación

En esta etapa el equipo directivo lleva a cabo un profundo análisis sobre la razón de ser de la compañía y las aspiraciones que la organización tiene para el futuro. En esta fase es necesario interactuar con nuestro mapa de grupos de interés.

#### Fase 3 - Las personas

En la tercera fase nos centramos en las personas, su organización y la aportación de las personas en la consecución del propósito. Supone escuchar a los colaboradores y estar abiertos a la posibilidad que muestren su descontento con las estrategias y cursos de acción.

# Nuestra lectura en 5 aspectos clave

**3**

## ¿Cómo orientar nuestra organización al propósito?



### Fase 4 - Actuación

En la cuarta fase se definen unas reglas de juego y unas condiciones que permitan a todos los miembros de la organización saber cómo actuar cuando se plantean decisiones estratégicas. La organización tiene que percibir que el propósito es algo vivo, conectado con la estrategia y con la acción de la empresa en todas sus dimensiones.

### Fase 5 - Comunicación

En la quinta fase debe realizarse un trabajo explícito y continuado para asegurarnos de compartir con todos los miembros de la organización el propósito. Asimismo, deberán realizarse acciones para alinear toda la comunicación externa con el propósito.

### Fase 6 - Medición

En la sexta fase el primer reto es identificar el conjunto de indicadores que van a representar fielmente el impacto que estamos teniendo como organización desde la perspectiva económica, social y medioambiental, ante todos los grupos de interés.

Por último, el propósito deberá ser periódicamente actualizado, y esa actualización será imprescindible cuando se produzcan eventos disruptivos en el mercado o en la propia organización.

## Nuestra lectura en 5 aspectos clave

4

**Positiva con el talento: confía más, controla menos.**



La compañía confía y empodera a sus colaboradores, minimizando el control hasta niveles razonables y eficientes, evitando la necesidad de supervisión constante.

La estructura tradicional con jefes, departamentos, reportes, comités está pensada fundamentalmente para asegurar el control de las operaciones. El control parte de una presunción, de una creencia profunda: los trabajadores no son de fiar y necesitan supervisión para garantizar su rendimiento. Esta premisa es, a nuestro juicio, equivocada, supone un lastre a la competitividad de las empresas, y resultará insostenible para las empresas que tengan la vocación de liderar el tiempo que viene.

### ¿Cómo desplegar una organización menos basada en el control?

- Crear mecanismos de seguimiento menos centrados en la jerarquía.
- Impulsar la orientación a la misión personal.
- Minimizar los *reportings* y transformarlos en sesiones de descubrimiento y acompañamiento.
- Crear mecanismos cooperativos de toma de decisiones.

Todos queremos trabajar en organizaciones de las que nos sintamos orgullosos, que confíen en nuestras capacidades, que nos respeten como personas, que velen por nuestros intereses; organizaciones justas, en las que exista una meritocracia real, centradas en la persona; organizaciones rápidas, ágiles. Estamos de acuerdo, ¿verdad?

## Nuestra lectura en 5 aspectos clave

5

La compañía tiene mecanismos organizativos que trascienden a la estructura jerárquica tradicional, posibilitando la toma de decisiones descentralizada y el impulso ágil de nuevas iniciativas estratégicas.

Desde la Revolución Industrial, y siguiendo el paradigma taylorista de división del trabajo y especialización, las empresas se han organizado fundamentalmente siguiendo un esquema jerárquico (en árbol) de departamentos y divisiones en el que los jefes están en la parte de la pirámide organizativa, ejercen el poder y controlan (supervisan) a sus colaboradores. Este modelo organizativo se ha mostrado como extraordinariamente eficiente para la operación, pero genera muchos problemas en el mundo posdigital, al dificultar la innovación y la agilidad de las organizaciones.



Las empresas líderes serán las autoorganizadas alrededor de un propósito, serán las que sepan trascender a estos modelos basados en el *statu quo*, y organizarse de manera más horizontal y transversal, en redes de células autocontenidas, equipos que se suman, dentro y fuera de la organización, que distribuyen eficientemente el poder de manera orgánica, en las que los colaboradores pueden aportar el máximo de sí mismos, potenciando la exploración y minimizando la burocracia.

### La redarquía como alternativa a la organización jerárquica

La redarquía se basa en una estructura en red, en la conectividad, que funciona de forma ágil. Esta es la clave: equipos autogestionados orientados a misiones; los equipos se alinean y estructuran alrededor de lo que quieren conseguir y lo que hacen para lograrlo. La motivación es intrínseca, la visión existe — es compartida e inclusiva — todos aportan, todos reciben.



#### Aspectos clave para lograrlo:

- Alineamiento, eficiencia y autonomía
- Celularidad, autogestión y autonomía

Las organizaciones redárquicas ponen el foco en la autonomía, es decir, en la capacidad de los colaboradores de tomar decisiones sin necesidad de pasar por un costoso proceso de aprobación.

# Nuestra lectura

## Autodiagnóstico

### Diez claves para ser una empresa celular

| Aspecto                                                                                                                                          | Puntuación del 1-15 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ● La organización utiliza un modelo de equipos autónomos, trascendiendo a la estructura jerárquica tradicional.                                  |                     |
| ● La organización proporciona mecanismos para que los equipos se autoconfiguren y organicen.                                                     |                     |
| ● Tiene una fuerte cultura de colaboración y potencia el trabajo colectivo sobre el individual.                                                  |                     |
| ● Los colaboradores tienen autonomía para la toma de decisiones, distribuyendo la decisión a los colaboradores que están más cerca de la acción. |                     |
| ● La compañía tiene mecanismos para impulsar nuevas iniciativas de innovación estratégica de manera ágil.                                        |                     |
| ● La compañía trabaja para limitar la existencia de silos y consigue que la información fluya en la compañía.                                    |                     |
| ● La compañía descentraliza la toma de decisiones, incorporando la visión de otros colaboradores.                                                |                     |
| ● La compañía potencia la responsabilidad individual y establecer mecanismos para la rendición de cuentas.                                       |                     |
| ● La compañía tiene un proceso explícito para la resolución de conflictos.                                                                       |                     |
| ● La compañía crea equipos autogestionados para el desarrollo de determinadas iniciativas del negocio.                                           |                     |

# Nuestra lectura

Las organizaciones azules son simples, disruptivas, responsivas, conectadas y obsesionadas por el cliente.



## SIMPLES

### **Simplifica y céntrate en lo importante.**

La compañía busca la máxima simplicidad en su propósito, estrategia, propuesta de valor, organización y procesos operativos con objeto de aumentar su competitividad de manera sostenida

### **Innova para crecer y reinventarte.**

La empresa disruptiva explora el futuro mientras explota el presente, siendo excelente tanto en la innovación como en la ejecución, trascendiendo a los modelos de negocio actuales y las fronteras sectoriales.



## DISRUPTIVAS



## RESPONSIVAS

### **Escucha y responde rápido.**

La compañía detecta tempranamente los cambios en el entorno y en los clientes, canaliza adecuadamente ese conocimiento a través de la organización y reacciona ágil y efizcamente.

### **Conéctate interna y externamente.**

La compañía está conectada intensamente tanto internamente como con otras organizaciones, participando en redes de valor con clientes, socios e incluso competidores.



## CONECTADAS



## OBSESIONADAS POR EL CLIENTE

### **Pon al cliente en el centro y en todos lados.**

La compañía está obsesivamente centrada en el cliente, al que integra en su propósito, aprendiendo continuamente de sus interacciones con él para dar respuesta a sus anhelos.

# Nuestra lectura

## Autodiagnóstico. Diez claves para ser una empresa centrada en el cliente

| Aspecto                                                                                                                                                                | Puntuación del 1-15 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ● Tu organización tiene al cliente como elemento nuclear en el propósito y en su despliegue estratégico.                                                               |                     |
| ● La orientación al cliente no se queda en intenciones, sino que se plasma en hechos concretos medibles.                                                               |                     |
| ● Existe una cultura de pensar permanentemente en la mejora continua del servicio a los clientes.                                                                      |                     |
| ● Medimos de forma sistemática la percepción de los clientes y, a partir de ello, realizamos acciones de mejora.                                                       |                     |
| ● La compañía tiene mecanismos para impulsar nuevas iniciativas de forma continua que se oriente a los clientes.                                                       |                     |
| ● Analizamos qué forma continua a los clientes y el entorno: competencia, que valoran de los clientes, precio, calidad, servicio y espacios.                           |                     |
| ● Analizamos de forma adecuada la información de nuestros clientes e incorporamos tecnología para anticiparnos a las necesidades.                                      |                     |
| ● Existe en nuestra compañía un área de gestión global del cliente que vela exclusivamente por mejorar los momentos de la verdad.                                      |                     |
| ● Existe un modelo de desempeño que valore la orientación al cliente y ponga acciones de mejora en los empleados tanto del área comercial como en otros departamentos. |                     |
| ● La compañía tiene un proceso explícito para la gestión de <i>insights</i> de clientes y plan de acción para mejorar la atención a los mismos.                        |                     |

# Nuestra lectura

## Desarrollando organizaciones azules

Las organizaciones azules tienen dos dimensiones:



Podemos dividir la matriz de la organización azul en cuatro cuadrantes según los niveles de madurez de las compañías en las dos dimensiones.



## Proceso para el desarrollo de las organizaciones azules

### Fases

1 semana por cada fase

### Descripción

**Fase 0**  
Selección de  
colaboradores

Es el proceso de selección de los colaboradores que van a participar en el ejercicio. Es esencial que participe el Comité de Dirección y un segundo equipo multidisciplinar de colaboradores de alto potencial.

**Fase 1**  
Diagnóstico

La realización del diagnóstico consiste en el análisis de qué nivel de organización azul tenemos en cada una de las ocho competencias. El autodiagnóstico del equipo de dirección y multidisciplinar se realiza de forma separada.

**Fase 2**  
Propósito

Se realiza mediante un taller de dirección para identificar el propósito transformador de la organización. El resultado es el propósito y el significado de la marca, que servirá de elemento esencial de entrada a las fases posteriores del proyecto.

**Fase 3**  
Valor

Se trabajan los aspectos relacionados con el valor, que son esencialmente la propuesta de valor y el portafolio de productos y servicios y la innovación incremental y disruptiva.

**Fase 4**  
Organización

Se valoran las dinámicas de colaboración, la estructura organizativa, la delegación y confianza, así como la cultura y la simplicidad organizacional. Aquí es esencial la participación del Departamento de RRHH de manera intensiva, aunque no exclusiva.

**Fase 5**  
Relaciones

Se trabajan los aspectos relacionados con la orientación al cliente, la conectividad interna y externa, así como la agilidad en la respuesta.

**Fase 6**  
Plan

En esta semana se identificará un portafolio de iniciativas de transformación que pudieran llevarse a cabo para impulsar la compañía. Se priorizarán y se calendarizarán en un plan de acción concreto, ambicioso y asumible.

## Un nuevo liderazgo es necesario

«Necesitamos líderes transformadores, revolucionarios, que influyan más allá de su cargo, que persuadan en lugar de ordenar, que busquen siempre el propósito organizacional, que vean en la incertidumbre una oportunidad; que crean en los emprendedores y las *startups* como motores innovadores con los que crecer. Crecer es vida, prosperidad y futuro. El nuevo liderazgo por el que estamos abogando es más relacional, más cooperativo, distribuido, inspirador menos ejecutivo y jerárquico, más humanístico. Los colaboradores quieren interactuar no solo con su jefe inmediato, sino con el máximo ejecutivo de sus organizaciones. Presenciamos una separación entre autoridad y liderazgo, de manera que cada vez más los líderes no estarán necesariamente en posiciones elevadas de la jerarquía, sino que los liderazgos serán más cooperativos, más grupales». Pág. 204.



### Las organizaciones azules están menos gobernadas por la jerarquía.

En ellas la información fluye dentro y fuera de ellas como nunca, el valor se genera de manera cooperativa entre clientes, socios y empleados; los colaboradores ya no esperan de sus líderes que les solucionen la vida, sino que los inspiren, que les den autonomía y los traten con consideración individualizada y que les proporcionen información con transparencia.

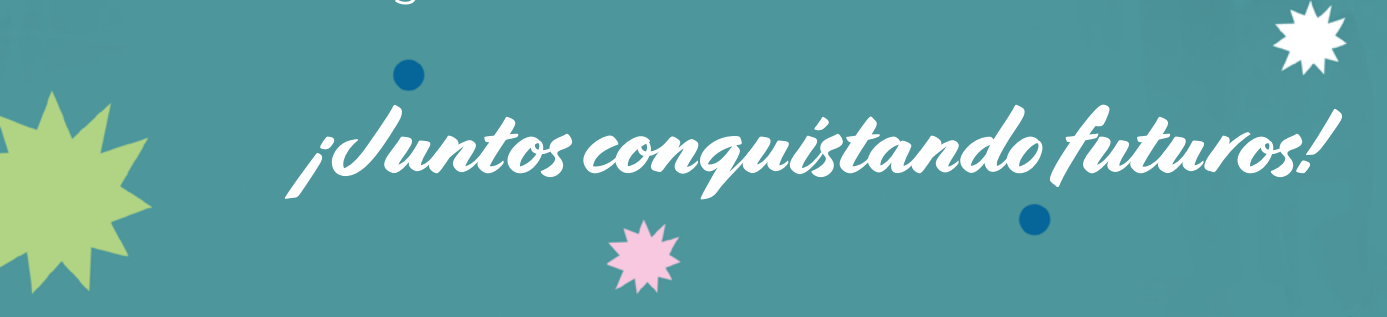


**Para conducir una organización azul es necesario un nuevo liderazgo transformador y abierto. Necesitamos líderes menos autocomplacientes, que no se conformen con el «no cambies algo que ya funciona». Pág. 205.**



## LOS NUEVOS COMITÉS DE DIRECCIÓN

«En una organización azul el comité de dirección es otra cosa. Es un órgano colaborativo, estratégico, en el que se aportan generosamente visiones complementarias desde las diferentes posiciones de sus miembros, en el que se construye una visión compartida y común, cohesionados; breves, concisos, pero intensos; decisorios, en los que se construye compromiso y se busca incansablemente la mejora continua». Pág. 209.



*¡Juntos conquistando futuros!*