

Guía para definir Estructura organizacional

Hablemos de estructura organizativa

"Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas"

Peter Drucker

La estructura organizativa es la base sobre la que se construye la empresa. Estamos acostumbrados a hablar de "emprendimiento" y nos cuesta asociarlo con el término "empresa". No todos los emprendedores son empresarios, y no todos los empresarios son emprendedores. El éxito depende de saber conjugar ambos. El carácter emprendedor es una forma de encarar los desafíos, de "ir para adelante". Para concretar ideas, se necesita pensar estratégicamente, planificar, coordinar, controlar. No alcanza con la "actitud". Hay que hacer.

Podemos decir que los cimientos en los vamos a construir, entonces, son tres:

MISIÓN * VISIÓN * VALORES

Sobre esta base se apoyan:

OBJETIVOS * PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA * LIDERAZGO * COMUNICACIÓN

Cuando comenzamos un emprendimiento solos, es muy fácil obviar esta construcción. Pero se hace fundamental a medida que vamos creciendo y sobre todo, sumando personas en nuestro equipo.

La MISIÓN y la VISIÓN son la definición de quienes somos, que hacemos, y lo más importante: POR QUÉ hacemos lo que hacemos.

El PROPÓSITO es nuestra guía fundamental, nuestra brújula, lo que nos permitirá mantenernos firmes en tiempos de cambios, de crisis, de turbulencia.

Simon Sinek desarrolló una teoría maravillosa llamada "El círculo dorado". Muchas empresas desarrollan sus negocios centrados en las preguntas Qué y Cómo. Pero este foco está dejando de lado un aspecto crucial: el consumidor. El cliente debe estar siempre en el centro de nuestra organización. Y los patrones de consumo fueron cambiando con el tiempo, y las típicas estrategias de manipulación ya no funcionan. Nuestros clientes quieren ser inspirados. Quieren ser "mimados". Quieren sentir que importan. Y ponerlos en el centro implica que la pregunta fundamental que debo plantearme es Por qué.

"La gente no compra lo que haces; compran por qué lo haces. Y qué haces simplemente demuestra lo que crees."

Lo importante no es ser conocidos, sino por qué ser conocidos.

Así que, vamos a dedicar un tiempo a sentar las bases de nuestra organización (emprendimiento).

➤ MISIÓN

La Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su **razón de ser**. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Se ha definido como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

Como quiera que se defina, la Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

PROPÓSITO * RAZÓN DE SER * QUIENES SOMOS

Algunas preguntas fundamentales que guían el proceso de definir la Misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Cómo evaluar el enunciado de la Misión

- Claro y comprensible para todos
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.
- Es realista

EJERCICIO

Reflexionar sobre estas preguntas y definir el enunciado de MISIÓN.
Utilizar la guía para evaluarla viendo si chequea todos los puntos.

Definir el Quienes somos.

Mostrar a las personas detrás de la marca es algo que no todas las empresas pueden hacer. Es una ventaja que los pequeños emprendimientos tienen y una herramienta para conectar con el cliente. Dentro del Quienes somos contamos la historia, de manera inspiradora, de nuestro camino emprendedor, nuestras capacidades y nuestro objetivo.

➤ VISIÓN

La Visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

QUIENES QUEREMOS SER * DONDE QUEREMOS LLEGAR * QUE NOS MUEVE

Algunas preguntas fundamentales que guían el proceso de definir la Visión.

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Cómo evaluar el enunciado de la Visión

- Claro y comprensible para todos
- Integral – Conecta a todos los miembros de la organización
- Inspira hacia la mejora continua y el desempeño superior
- Hace referencia al modelo de organización al que se aspira
- Propone un desafío, un camino a seguir

EJERCICIO

Reflexionar sobre estas preguntas y definir el enunciado de VISIÓN.
Utilizar la guía para evaluarla viendo si chequea todos los puntos.

➤ VALORES

Los Valores definen nuestra guía de conducta.

Los clientes cada vez más dan importancia a estos aspectos. También las personas, especialmente las nuevas generaciones, ponen énfasis en este tema al elegir un lugar para trabajar.

La definición de los valores organizacionales debe responder a la pregunta ¿cómo queremos comportarnos con nuestros colaboradores y clientes?

Los valores definen las conductas no negociables de la organización y establecen lo que se debe, lo que no se debe y los "siempre" y "nunca" de la **cultura organizacional**.

La cultura organizacional se puede definir informalmente como "el cómo hacemos las cosas por aquí". Por lo tanto los Valores de la organización serán también la guía moral de nuestros colaboradores.

¿Qué sucede cuando no existe una guía clara de comportamiento? La cultura se transforma en un "cada quien hace las cosas como quiere", las relaciones laborales son difíciles de equilibrar, se hace cada vez más complejo ejercer control.

Las siguientes preguntas pueden orientar la definición de valores organizacionales, teniendo en cuenta las definiciones estratégicas propias de cada organización, como enfoque, Misión y Visión.

- ¿Qué valores queremos que guíen nuestros comportamientos con los clientes?
- ¿Qué valores queremos que guíen nuestros comportamientos como miembros del equipo humano de la organización?
- ¿Qué valores queremos que guíen nuestros comportamientos para actuar en nuestro entorno?

Algunos ejemplos de valores organizacionales

- Honestidad
- Integridad
- Ética
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Responsabilidad
- Compromiso
- Creatividad
- Pasión
- Resiliencia
- Respeto
- Optimismo
- Perseverancia
- Transparencia
- Puntualidad
- Excelencia
- Constancia
- Adaptabilidad

- Justicia
- Coherencia
- Flexibilidad
- Innovación
- Empatía
- Asertividad
- Liderazgo

EJERCICIO

Reflexionar sobre estas preguntas y definir cinco o seis VALORES.
Reflexionar sobre lo que cada Valor significa para la empresa y asignar una definición a cada VALOR.
A modo de ejemplo pueden ingresar en diferentes webs de empresas para ver sus definiciones. Pueden ver la mía en www.creer.com.uy

¡Felicidades! Tu empresa tiene ahora las bases para comenzar a construir tu éxito.
Sigamos adelante.

*Extraído de Guía para definir las bases del emprendimiento
Andrea Geymonat
Agosto 2020*