



09:00H-15:00H
05/02

GESTION DE EQUIPOS - RRHH: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA ESCALABILIDAD

Daniel Medina
Cofounder Area101

Online



RR.HH

Diseño organizacional para escalar

SESIÓN 01

¡Bienvenidos a la sesión RR.HH · Diseño organizacional para escalar!

En esta sesión trabajaremos las bases organizativas que una scale-up necesita para crecer de forma sostenible: cómo se organiza el trabajo, cómo se clarifican los roles y las decisiones, y cómo la cultura puede convertirse en una parte operable del sistema de trabajo.



Daniel Medina

Cofundador Area101

Coautor del libro “101 Historias de innovación”

Director Innovation & Strategy

Términos que vamos a ver hoy

- **Design Orgs (Diseño Organizacional)**
Diseñar **cómo se organiza el trabajo** para que el crecimiento no genere fricción, bloqueo ni desgaste.
- **Sistema de trabajo**
El conjunto de **trabajo real + decisiones + coordinación + roles + rituales + cultura**.
(No el organigrama, no RRHH aislado).
- **Trabajo (Work)**
Lo que realmente genera valor en el negocio (no tareas, no puestos).
- **Flujo de valor**
Cómo ese trabajo avanza de **inicio a entrega**, incluyendo dependencias y handoffs.
- **Fricción organizativa**
Cualquier punto donde el sistema **pierde velocidad, claridad o energía** (bloques, duplicidades, esperas, rebotes de decisión).
- **Rol**
Contenedor de impacto definido por:
qué problema resuelve · qué decisiones toma · qué output produce.
- **Ownership**
Una persona claramente responsable de que un output exista y tenga calidad.
- **IC / Lead / Head**
Niveles de **impacto y alcance de decisión**, no jerarquía ni estatus.
- **Ceremonia**
Mecanismo diseñado para **coordinar, decidir o aprender**, con output explícito.
- **Cultura operable**
Principios y comportamientos que **influyen decisiones reales**, no valores aspiracionales.

Takeaways

Todo aterrizado en un soporte visual compartido (Miro)
Para seguir trabajando, no para archivar.

Al final de la sesión, cada empresa se lleva en Miro:

- **Un cambio de foco claro**

El problema al escalar no es el talento, es el diseño del sistema donde trabaja.

- **Visión de organización futura (12–24–36 meses)**

No como organigrama, sino como imagen del trabajo, la coordinación y las decisiones necesarias.

- **Detección de fricciones estructurales**

Pasamos de “sensaciones” a patrones repetidos del sistema.

- **Flujos de valor mapeados**

Entendiendo dónde se rompe la coordinación y por qué.

- **Roles clarificados o redefinidos**

Con expectativas reales, ownership y criterios de impacto.

- **Criterios claros de crecimiento profesional**

IC / Lead / Head como **trayectorias de impacto**, no promociones automáticas.

- **Ceremonias con sentido**

Menos reuniones, más **mecanismos útiles para decidir y avanzar**.

- **Una cultura que se puede usar**

Principios y comportamientos que **ayudan a decidir cuando hay tensión o ambigüedad**.

1.

APERTURA Y MARCO GENERAL



Diseñar cómo trabajamos para poder escalar

Hay que trabajar la estructura de la casa para poder habitarla después



El problema: prácticas de RRHH “corporate” no encajan tal cual en startups/scale-ups por velocidad y cambio.

RRHH aplica para:

Organizaciones estables

Crecimiento predecible

Roles definidos

Jerarquías claras

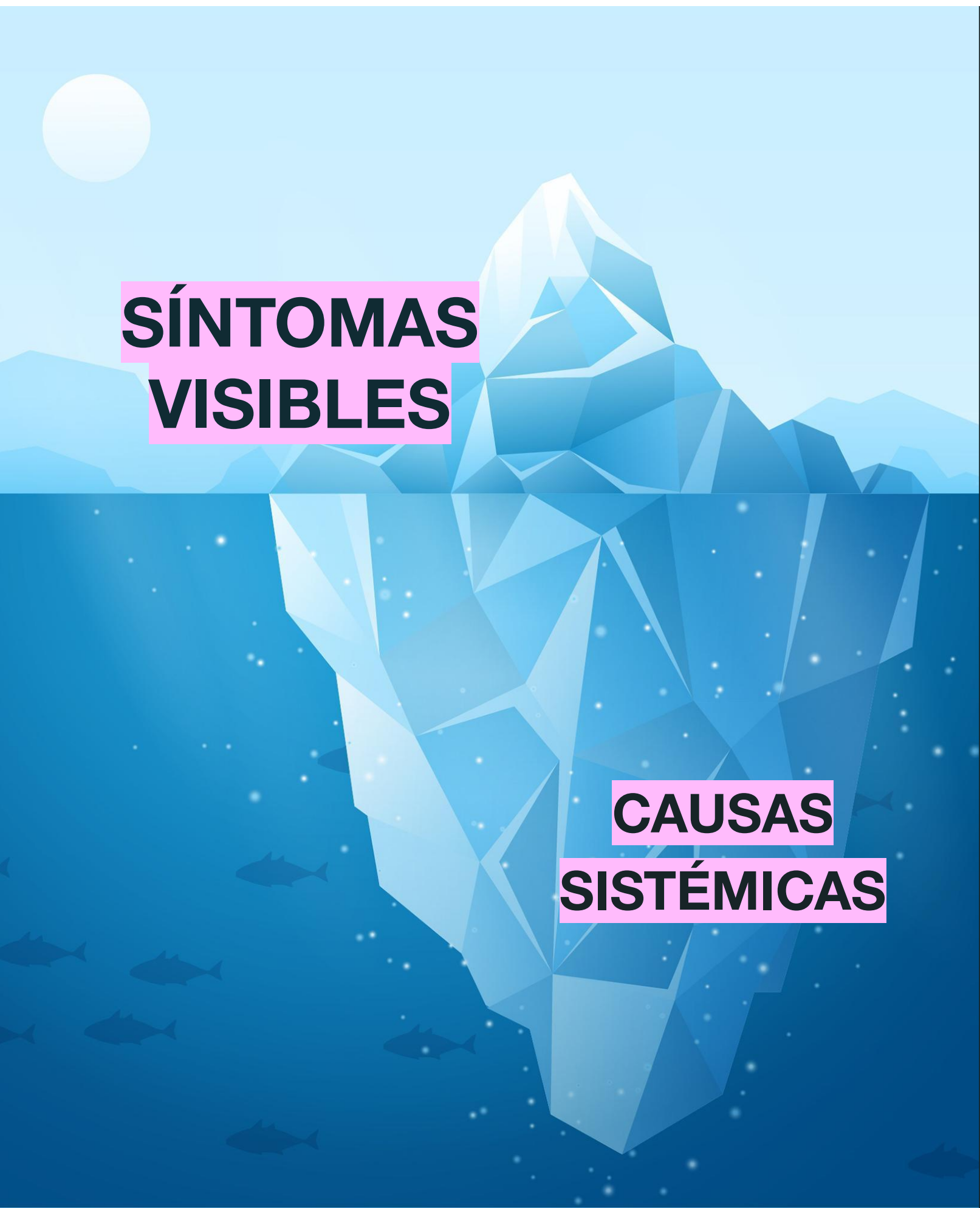
Las scale-ups operan en:

Incertidumbre

Cambio constante

Ambigüedad de roles

Dependencias crecientes

An illustration of an iceberg in a blue ocean. The top part of the iceberg is above the water surface, and the much larger bottom part is submerged. The sky is light blue with a white sun in the top left corner. The water is dark blue with small white bubbles and several small fish swimming around the submerged part of the iceberg.

**SÍNTOMAS
VISIBLES**

**CAUSAS
SISTÉMICAS**

Cuando creces, lo que falla no es el talento

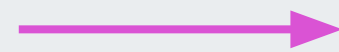
Lo que empieza a fallar es:

- La toma de decisiones
- La claridad de roles
- La coordinación entre equipos
- La coherencia cultural

El foco cambia: del individuo al sistema

ANTES

- Gestión de personas
- Procesos aislados
- Intervención reactiva



AHORA

- Diseño del sistema de trabajo
- Roles, decisiones y flujos
- Intervención preventiva

Design Orgs no sustituye a RRHH: lo amplía y lo hace relevante para el negocio.



**Primero
diseñamos la
casa,
luego la vida
dentro**

**A medida que
las estructuras
internas
crecen...**

surgen costos ocultos de la complejidad organizacional:

- PRODUCTIVIDAD REDUCIDA
- CREATIVIDAD REPRIMIDA
- AUMENTO DEL AGOTAMIENTO
- AUMENTO DE COSTOS
- PARÁLISIS ESTRATÉGICA

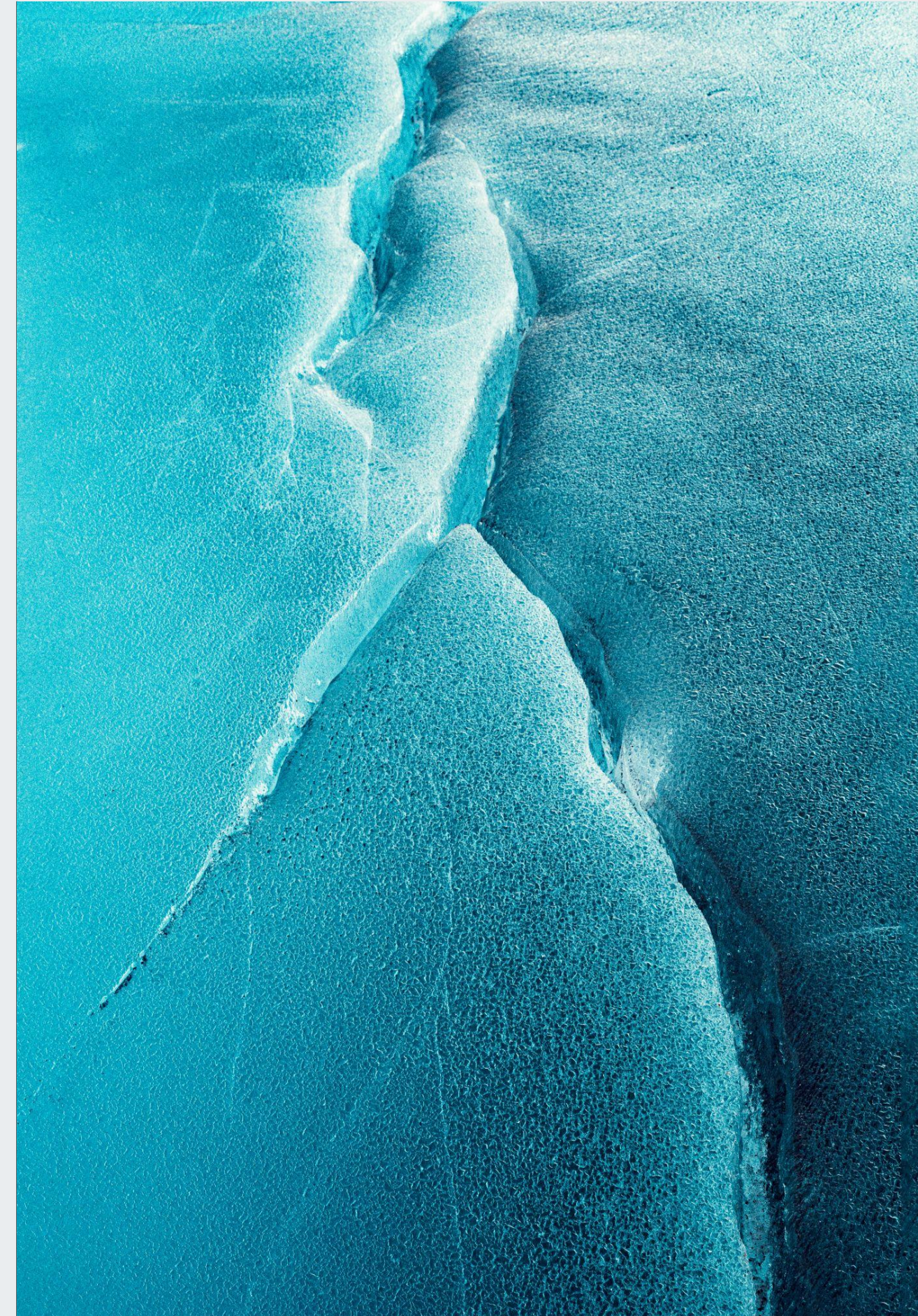
“El foco de trabajo de hoy será revisar el sistema en el que vuestra gente trabaja”

2.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

¡Vamos a despertarnos con un Icebreaker!

Cuando intentáis
avanzar más rápido,
¿qué es lo que hoy
más fricción genera?

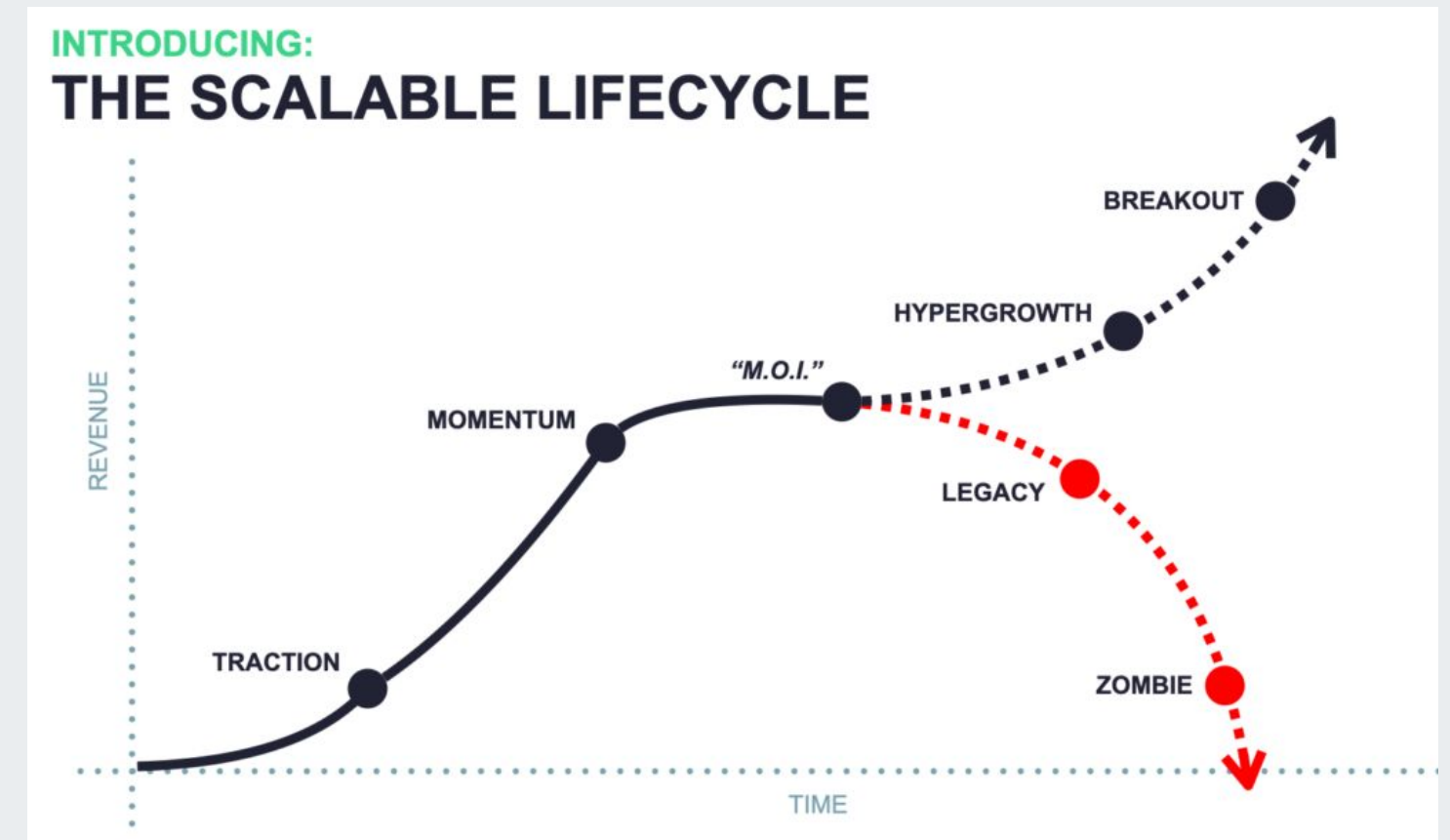


El problema cambia a medida que la empresa crece

Lo que funciona con 10 personas no funciona igual con 30, 60 o 120.

Cada etapa introduce:

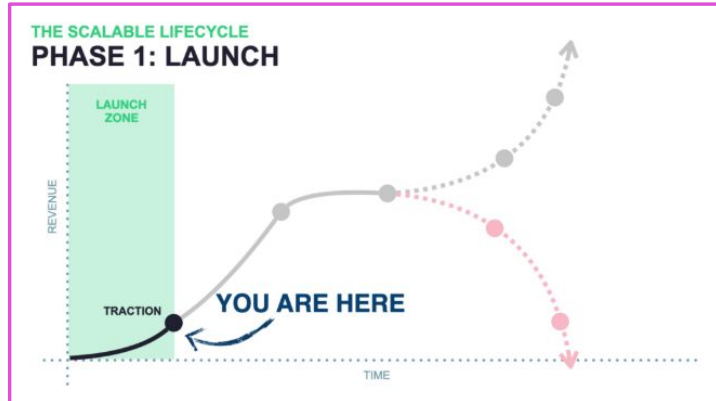
- más dependencias
- más decisiones
- más necesidad de coordinación



“El secreto del éxito en los negocios es aprender a sobrevivir y superar el aplanamiento de la curva S”.

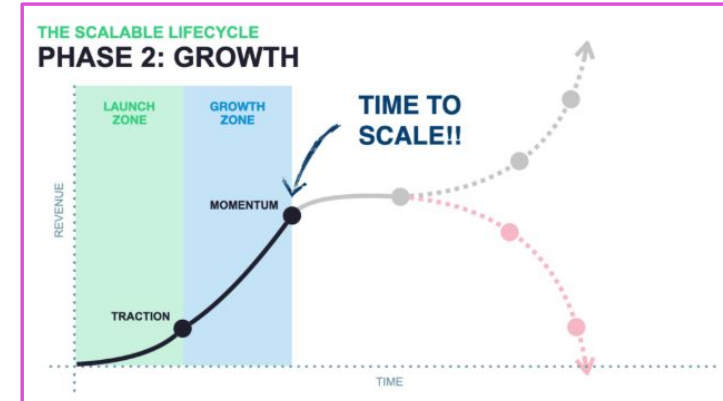
The Scalable Lifecycle: 4 Phases of Business Growth (or Decay)

Fase 1: La zona de lanzamiento



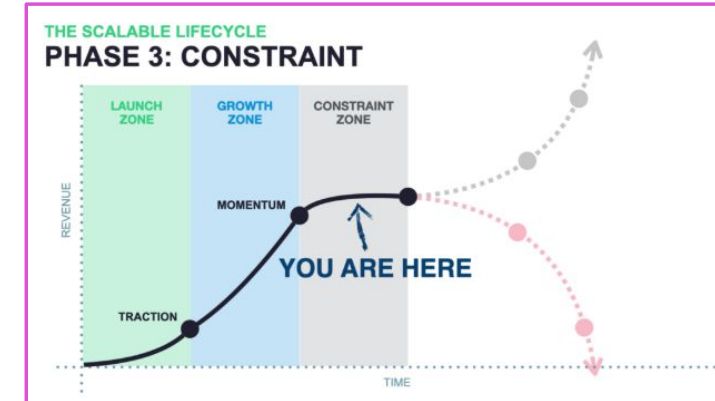
“Estás pensando... Si pudiera vendérselo a alguien que no fuera mi mamá o mi compañera de la universidad, ¡quizás tendría algo!”

Fase 2: La zona de crecimiento



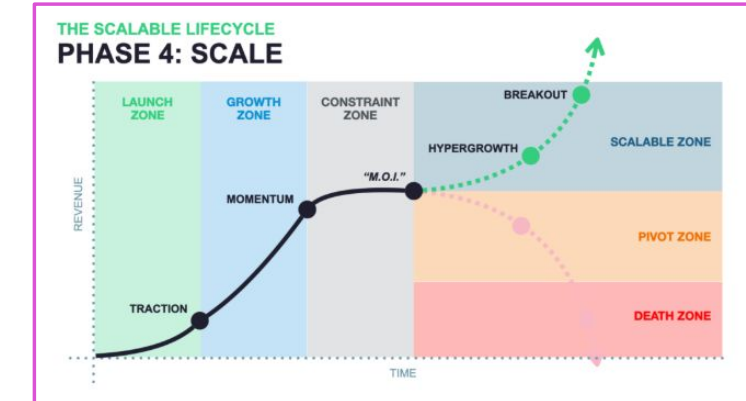
“ Necesitamos algunos gerentes profesionales aquí ...” o “ Comencemos a invertir en algunas soluciones empresariales para nuestra pila tecnológica ”, o incluso “ ¡Oye! ¿Por qué no conseguimos un espacio de oficina más grande? ”.

Fase 3: La zona de restricción

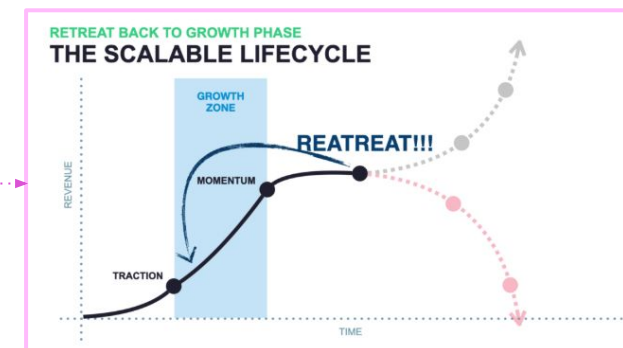
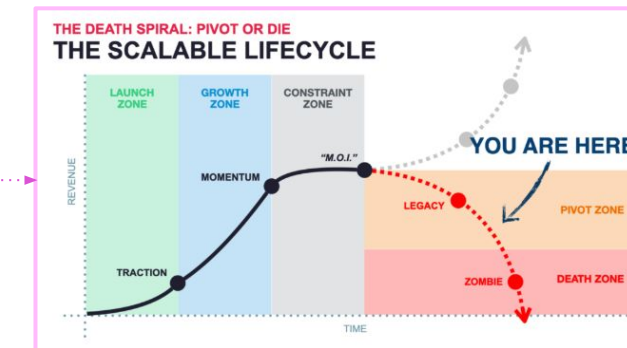


“el momento de inflexión”

Fase 4: Generar impacto en la zona escalable



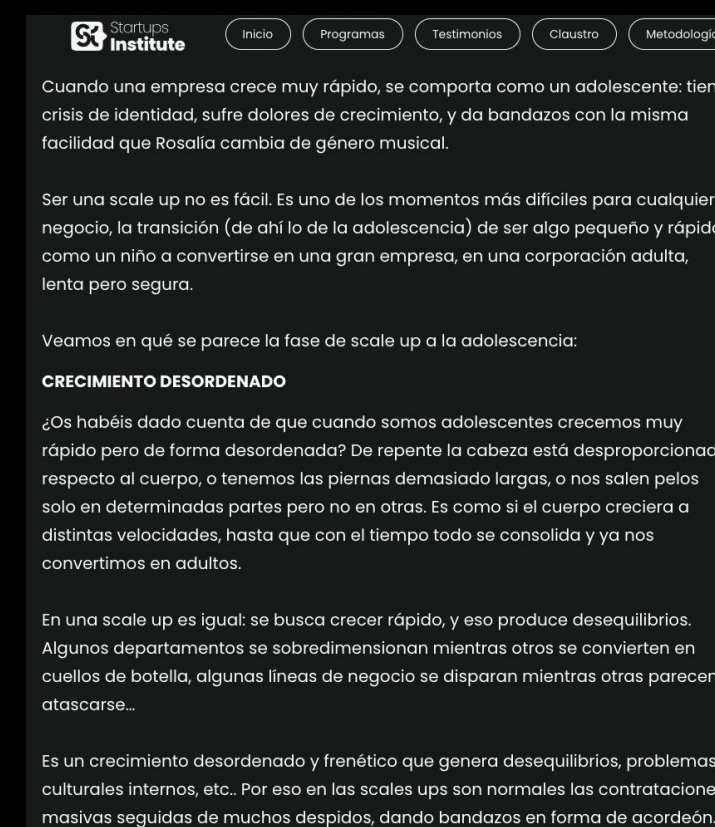
“El mayor predictor de la capacidad de una empresa para ESCALAR es la voluntad del líder de ADAPTARSE”.



Cuando una startup crece, aparecen problemas de estructura

- Duplicidad de roles.
- Decisiones lentas.
- Dependencias invisibles.
- Procesos improvisados.
- ...

No es una excepción.
Es un patrón.



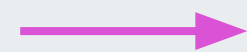
Las startups que rediseñan su estructura organizacional a medida que escalan tienen 2,5 veces más probabilidades de lograr un crecimiento a largo plazo.

El salto no es de RRHH a People Ops. Es más profundo.

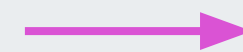
El foco deja de ser: gestionar personas

Y pasa a ser: diseñar cómo se organiza el trabajo, diseñar roles, decisiones y coordinación

RRHH



People Ops



Design Orgs

Gestiona personas



Optimiza prácticas



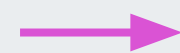
Diseña el sistema de trabajo

¿Por qué hablamos de Design Orgs?

Design Orgs se ocupa de:

- Cómo se estructura el trabajo
- Quién decide qué
- Cómo se coordinan los equipos
- Qué se repite y qué se ajusta

TRABAJO



DECISIONES



COORDINACIÓN









RESULTADOS

**Empresa en
expansión =
Cambios constantes**
(tamaño de equipo,
mercado y procesos)

**Un buen diseño
organizativo permite
manejar esa
complejidad de
forma ágil y eficiente**

Beneficios clave potenciales:

-  ALINEACIÓN ESTRATÉGICA
-  OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
-  MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN
-  INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO
-  ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
-  FOMENTO DE LA CULTURA CORPORATIVA

El diseño organizacional abarca varios elementos clave que, bien gestionados, permiten construir una empresa eficiente y alineada

 **CULTURA ORGANIZACIONAL**


 **RITUALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN**

 NIVELES ORGANIZACIONALES

 SISTEMAS DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS

 **PROCESOS Y FLUJOS DE TRABAJO**

 LÍNEAS DE REPORTE Y JERARQUÍA

 PERSONAS Y CAPACIDADES (TALENTO)

 **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

 **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

3.

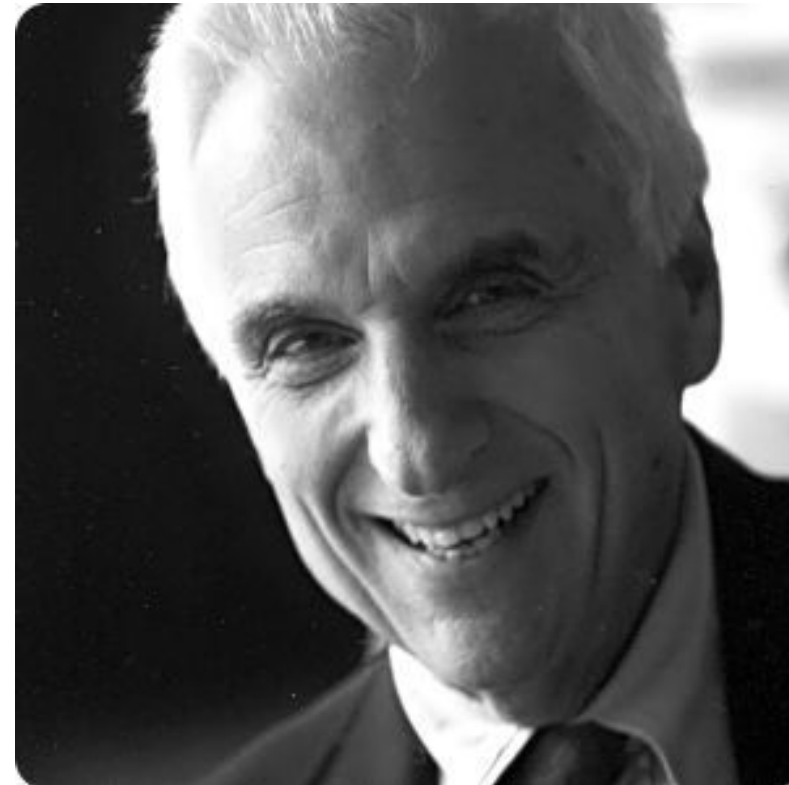
PROCESOS, FLUJOS Y COORDINACIÓN REAL

Cuando el problema no es la gente, **es cómo fluye el trabajo**



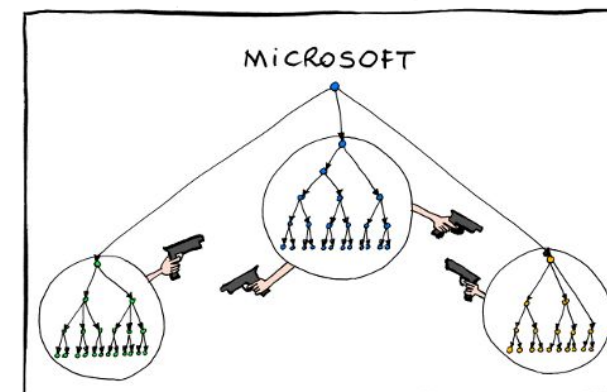
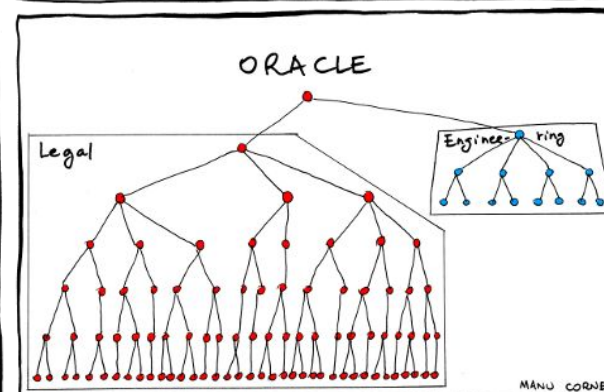
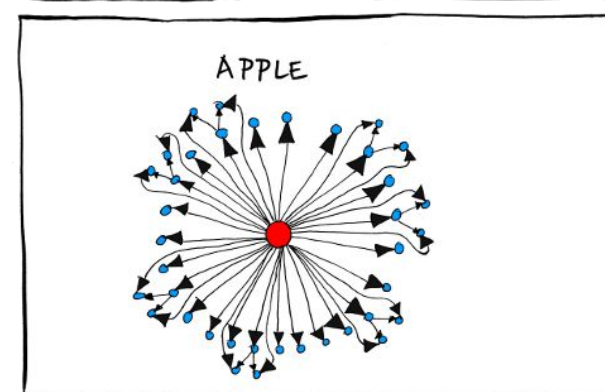
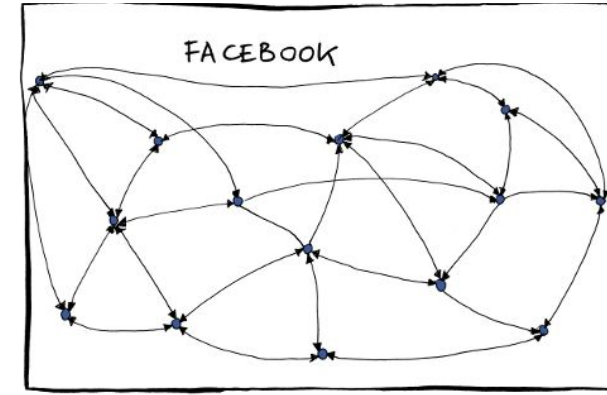
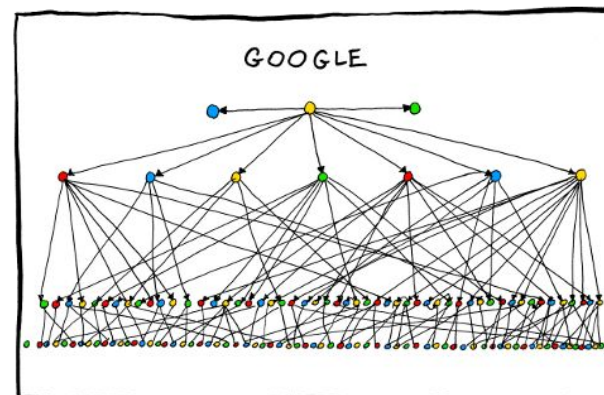
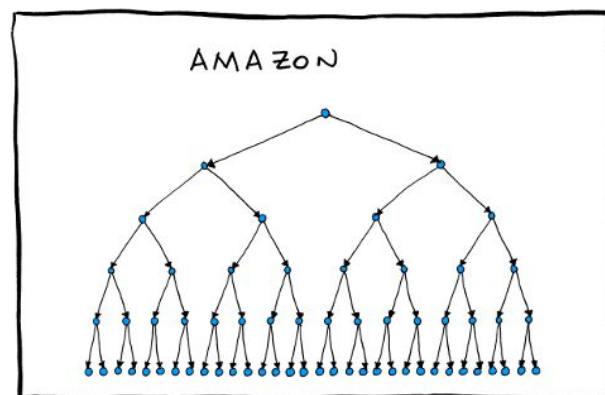
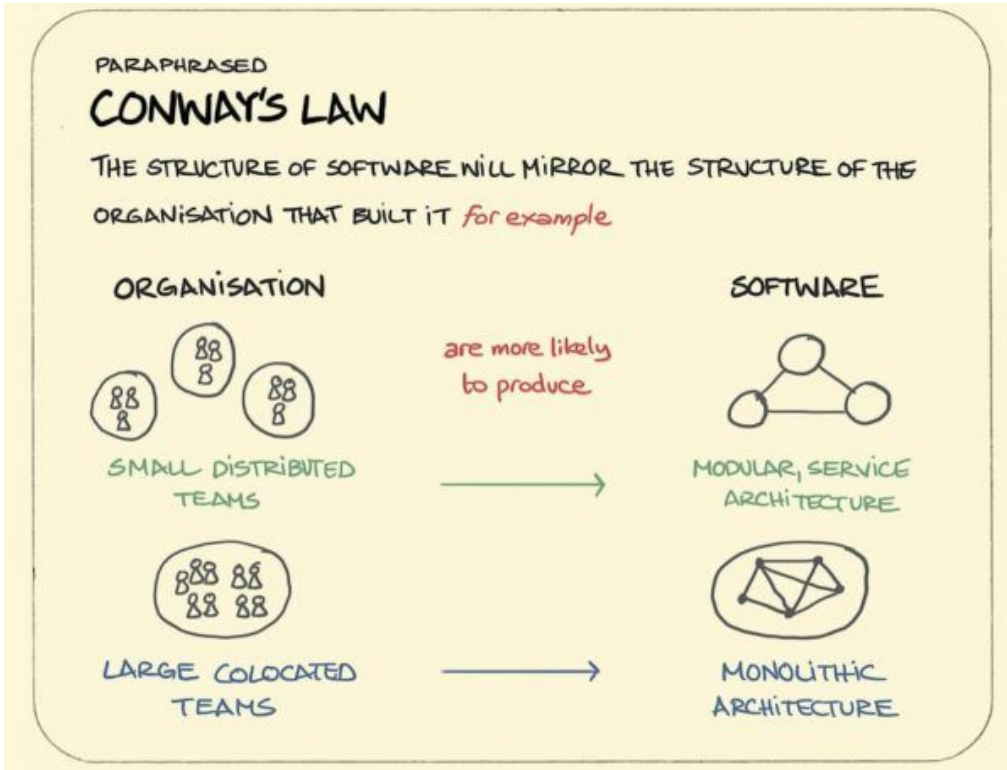
“Cuando el equipo se duplica, no se duplica la velocidad, sino que sube la complejidad.”

*Sino diseñamos el sistema (flujos, coordinación, procesos), estamos creamos **deuda organizativa: cosas que ‘se apañaban’ dejan de funciona”***



La estructura de un sistema de software refleja la estructura de comunicación de la organización que lo desarrolla .

Alinear los límites del equipo y las vías de comunicación con el diseño deseado del sistema es esencial para una arquitectura eficaz.



El organigrama es el dibujo. El flujo de trabajo es la realidad.

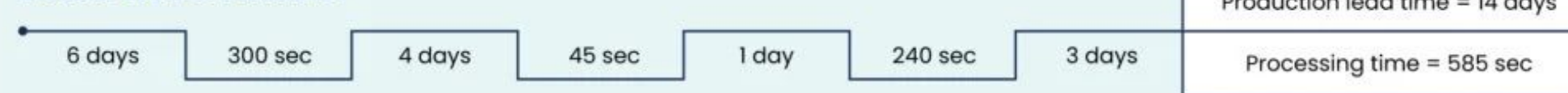
ENTRADA → PASOS → **HANDOFFS** → SALIDA (OUTPUT/ENTREGABLE)

Value Stream Map Example

Order-to-Delivery Process Flow

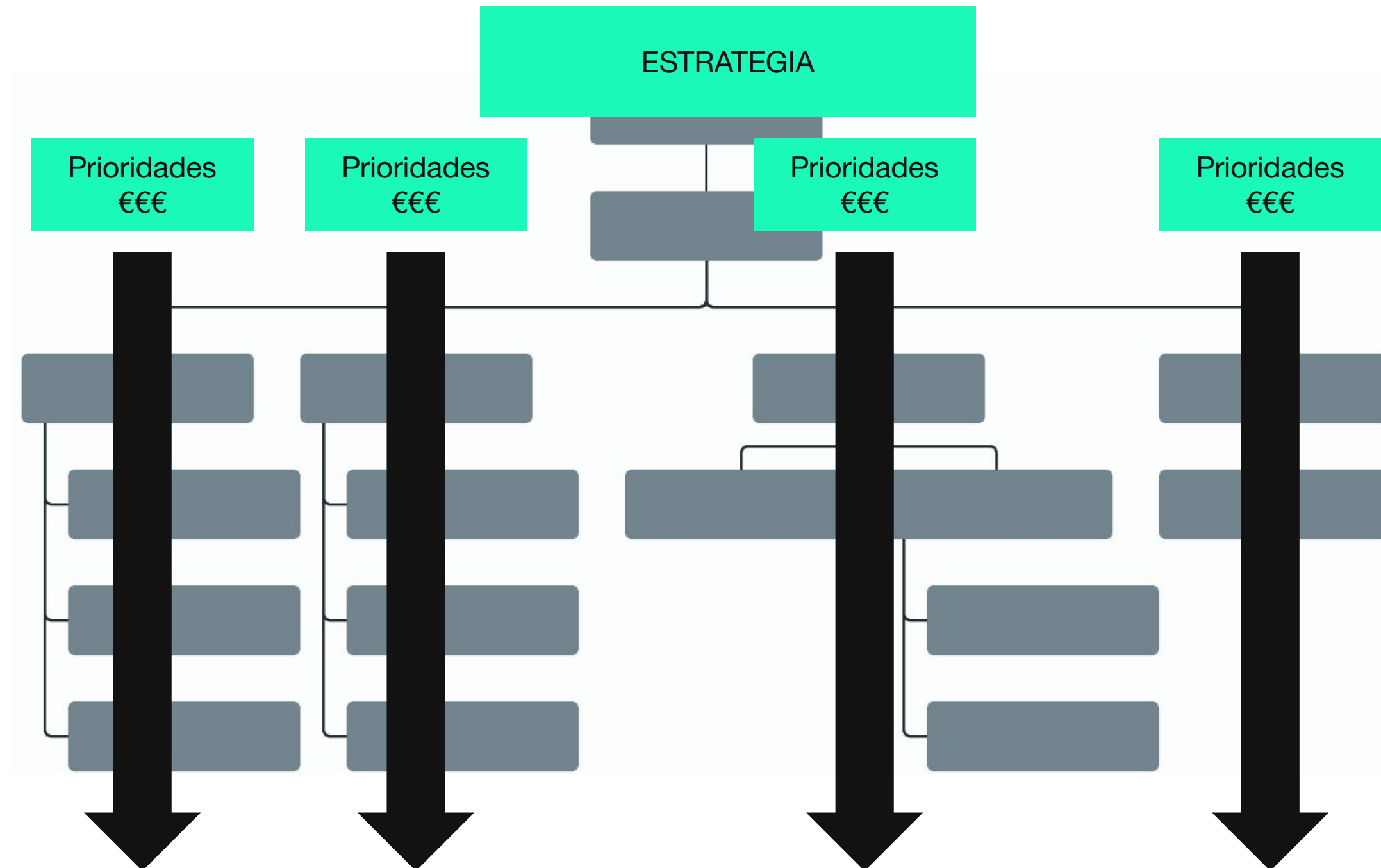


Lead time ladder

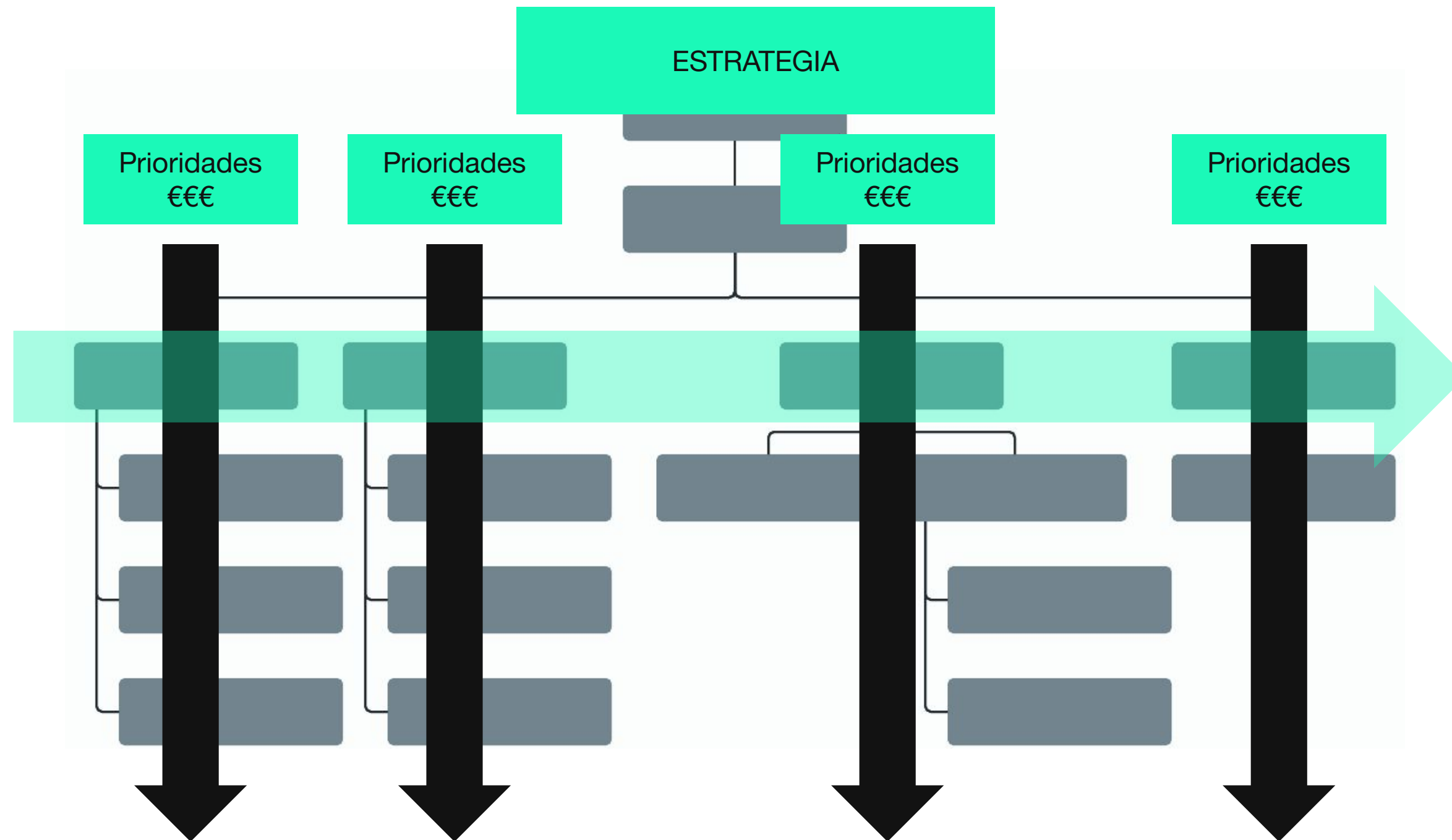


Al **representar visualmente cada paso** de un proceso, las organizaciones pueden **identificar ineficiencias**, **optimizar los flujos de trabajo** y mejorar la eficiencia general.

El organigrama es el dibujo.
El flujo de trabajo es la realidad.



El organigrama es el dibujo. El flujo de trabajo es la realidad.



Fricción operativa: las señales que te están frenando

- 1 **Nadie tiene ownership**
(responsabilidad final) del **output**
- 2 **Duplicidad de trabajo / solapamientos**
- 3 **Esperas eternas** entre equipos (handoffs)
- 4 **Decisiones rebotan** / “se decide en pasillo”

¡Ahora es vuestro turno!

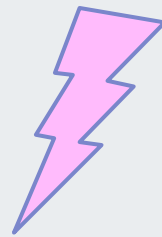
VAMOS A ENTENDER NUESTROS FLUJOS DE TRABAJO

Vamos a analizar al menos uno de vuestros flujos de creación de valor más relevantes para entender cómo fluye realmente el trabajo hoy y qué partes, elementos y actores son los facilitadores que hacen posible la entrega de valor a nuestro cliente:

- No buscamos detectar ineficiencias
- Buscamos entender cómo funciona nuestro modelo de entrega de valor más clave

OUTPUT ESPERADO:

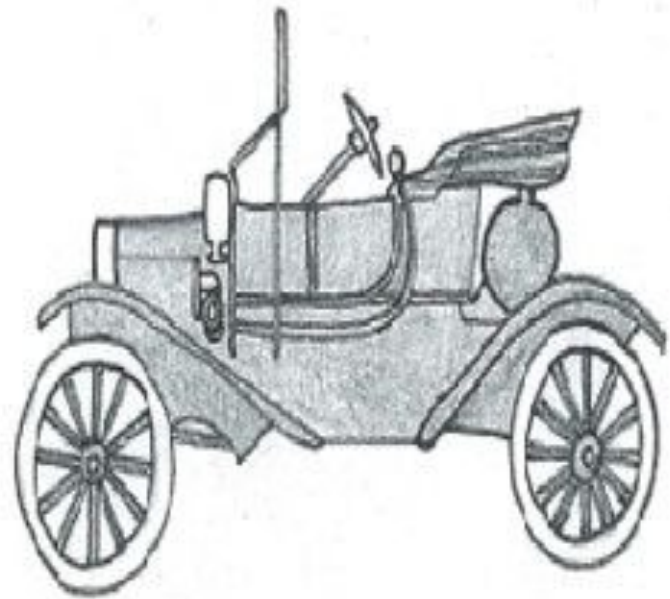
- Flujos de valor clave mapeados (1 como mínimo)
- Momentos, actores clave, decisiones del end to end



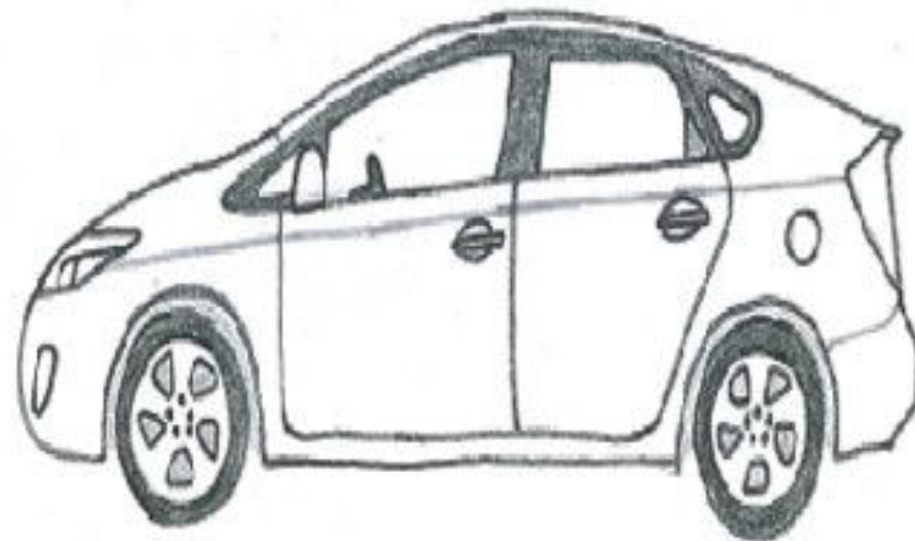
4.

**DÓNDE ESTAMOS Y
DÓNDE QUEREMOS
LLEGAR (ORGANIZACIÓN)**

1908 AS-IS

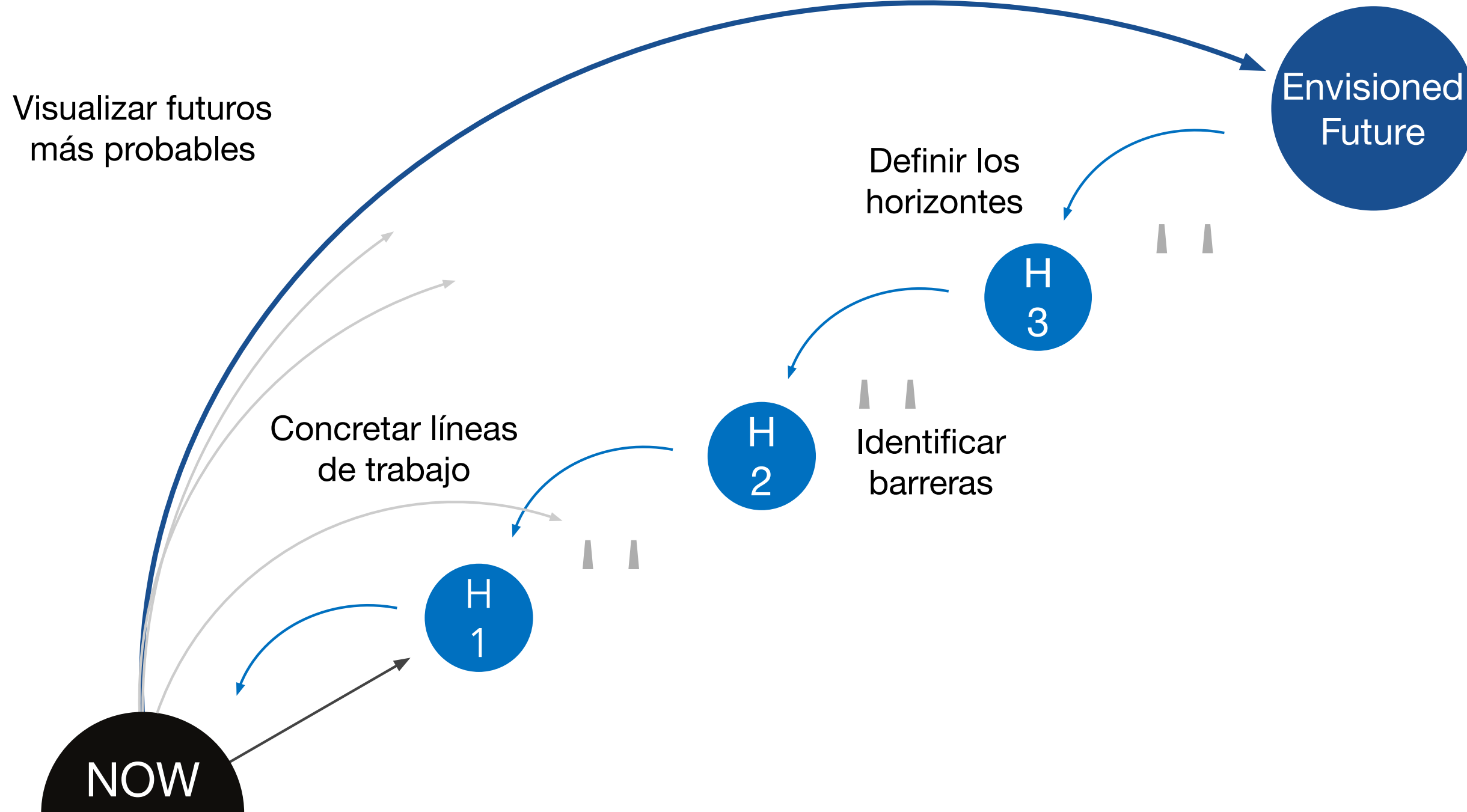


2015 TO-BE



En muchas scale-ups el error es crecer sin una imagen clara de la organización que necesitan dentro de 1 o 2 años.

Del futuro al hoy



Crecimiento no es headcount

Creceer, implica redefinir o revisar:

- Qué trabajo existe
- Cómo se coordina
- Qué decisiones se toman y dónde





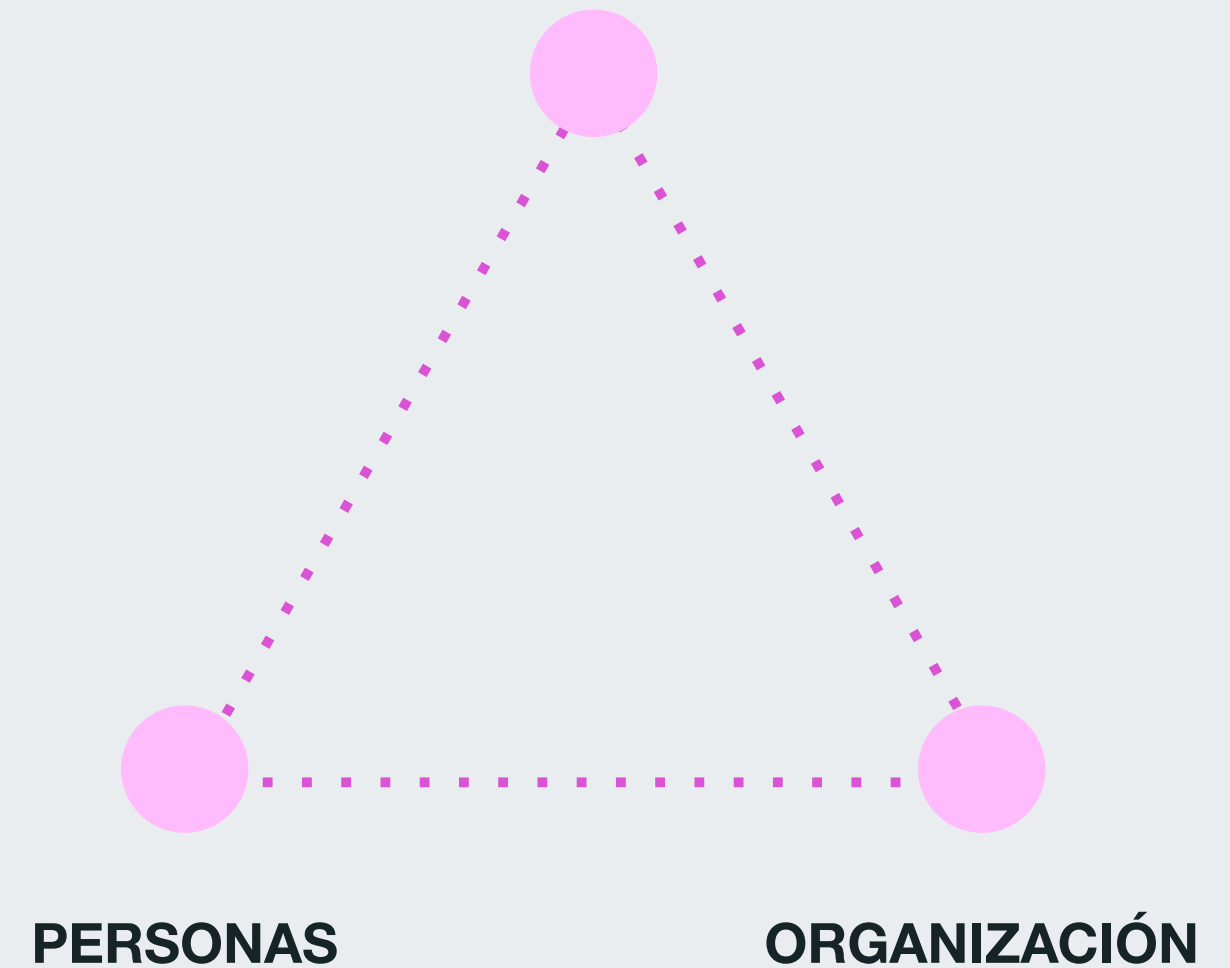
El riesgo habitual: crecer copiando o reaccionando

Dos errores frecuentes en crecimiento acelerado:

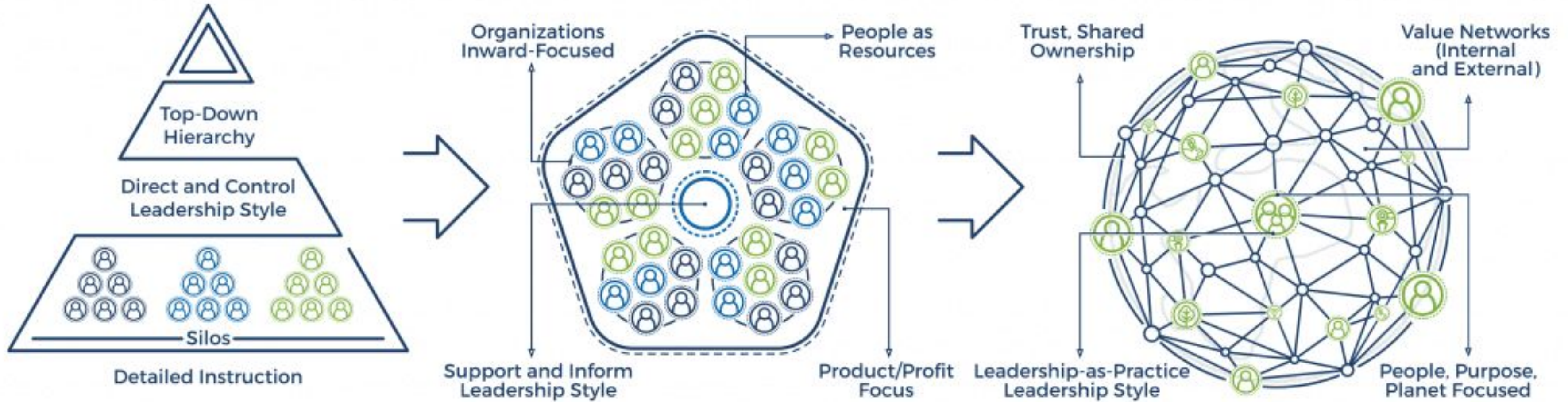
- Copiar estructuras ajenas
- Contratar por urgencia, no por diseño

**Negocio,
organización y
personas
están
conectados**

MODELO DE NEGOCIO



The Evolution of Organizations

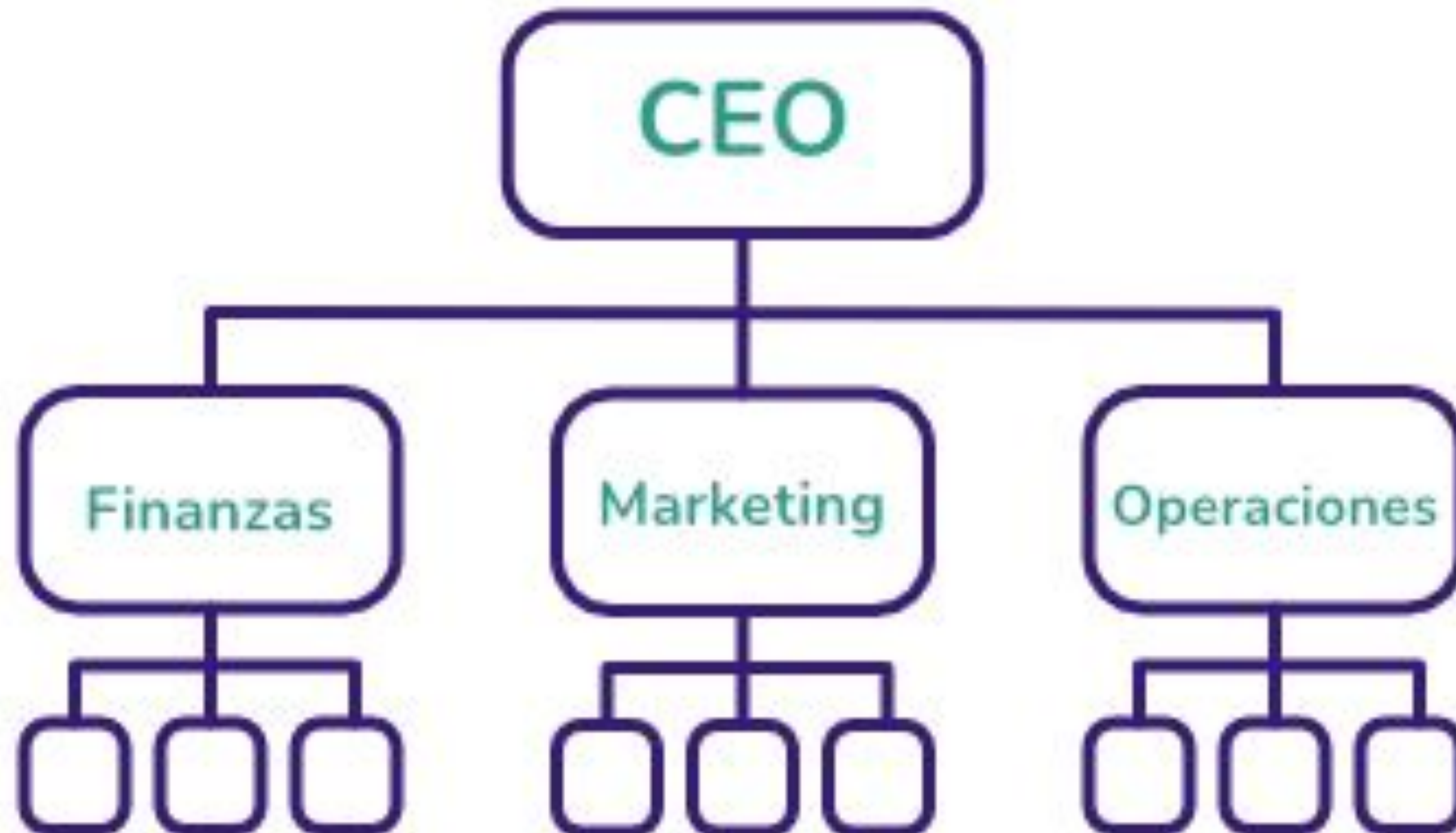


From Organizations as
MACHINE

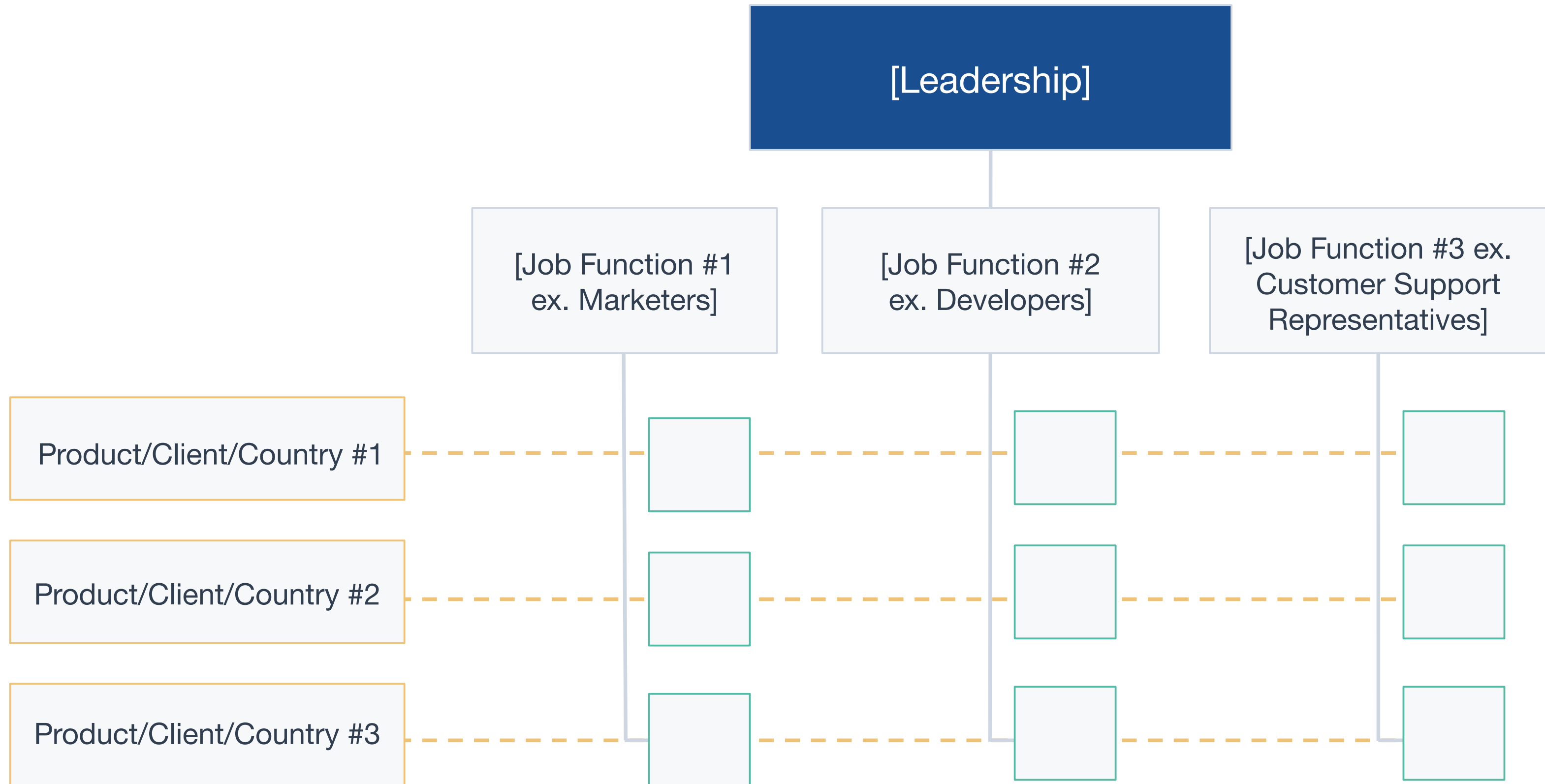
To Organizations as
"ORGANISM"

To Organizations as
RELATIONSHIPS

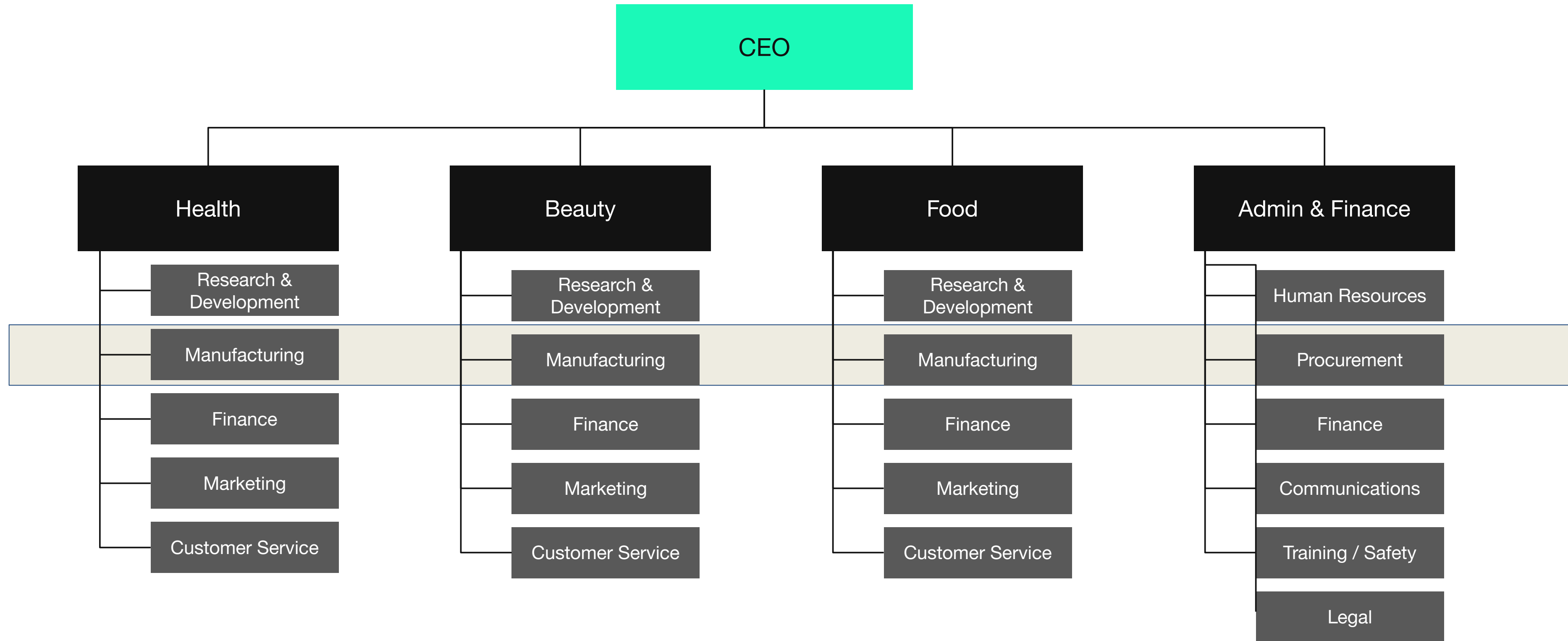
Modelo **Funcional**



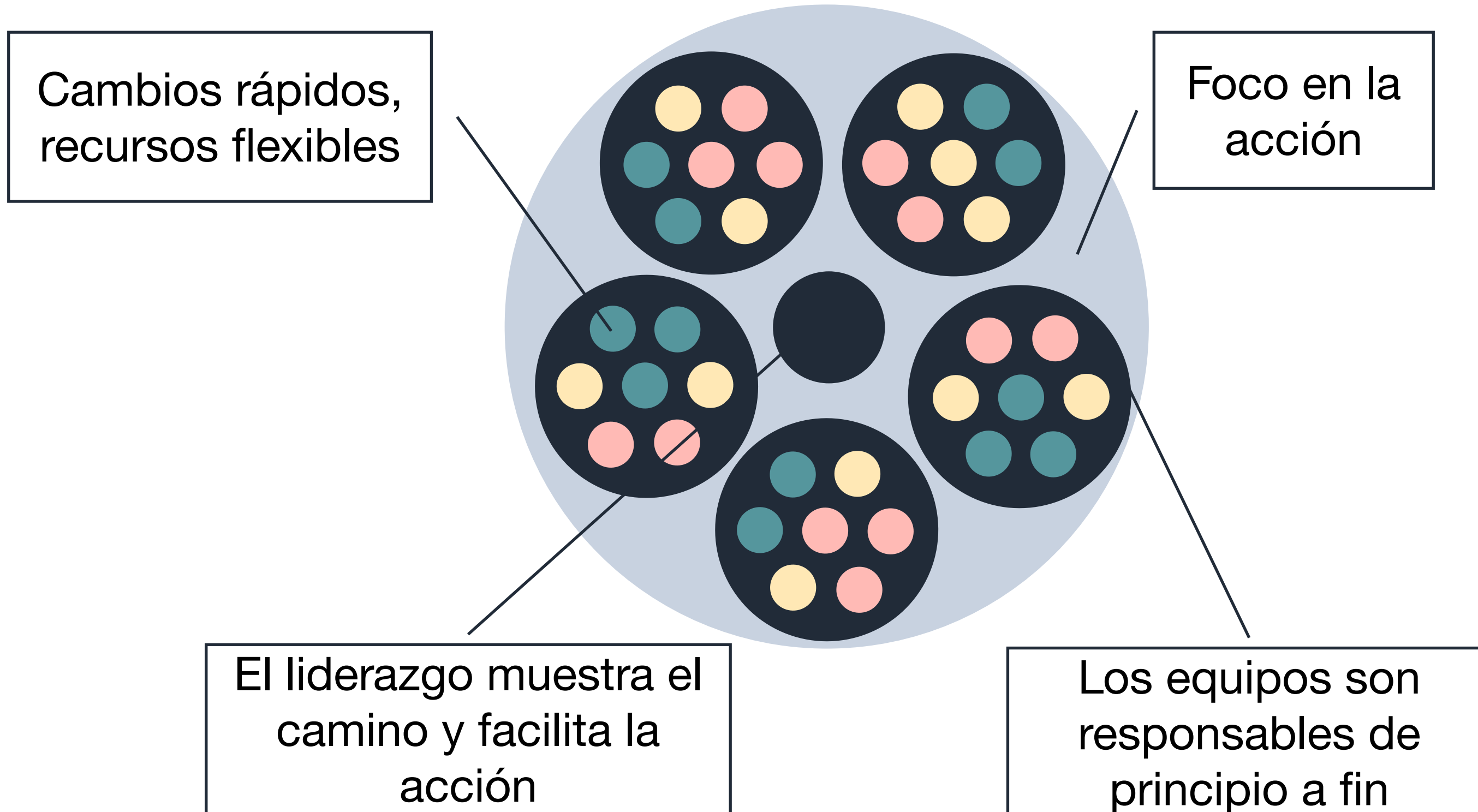
Modelo Matricial



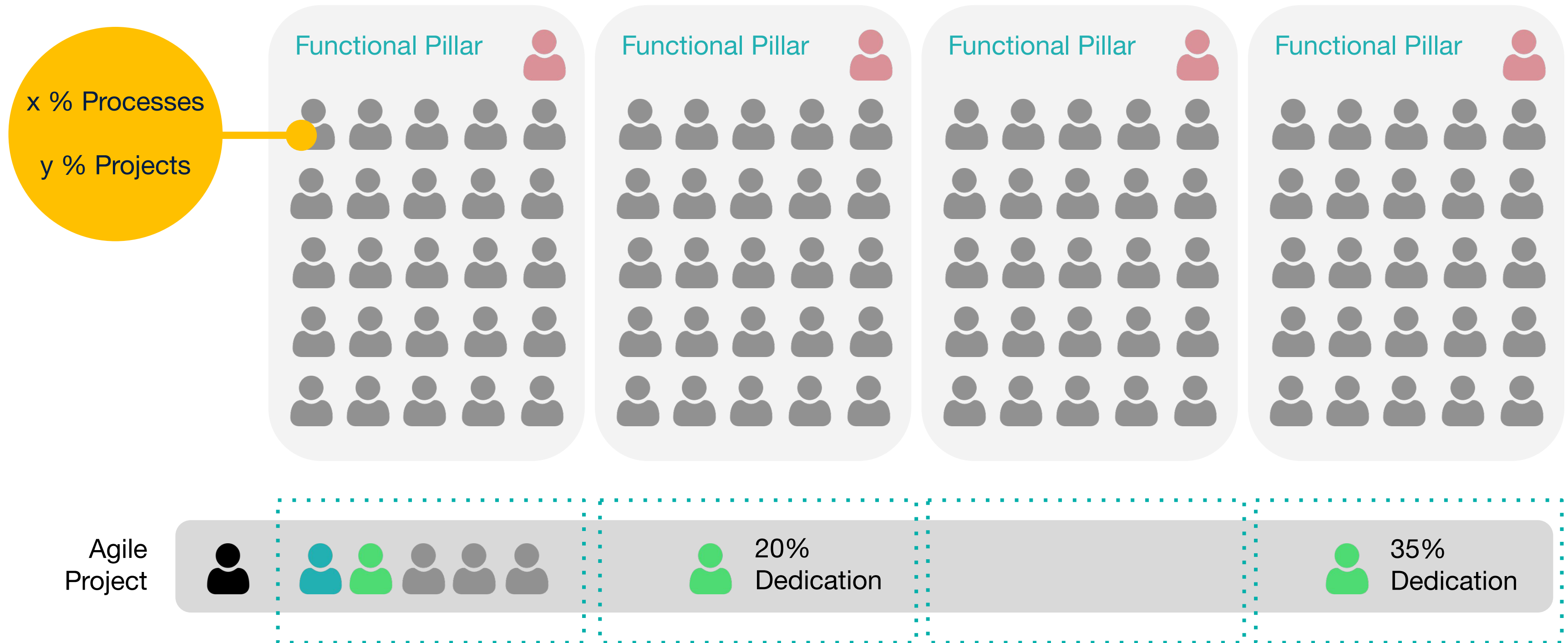
Modelo Valor



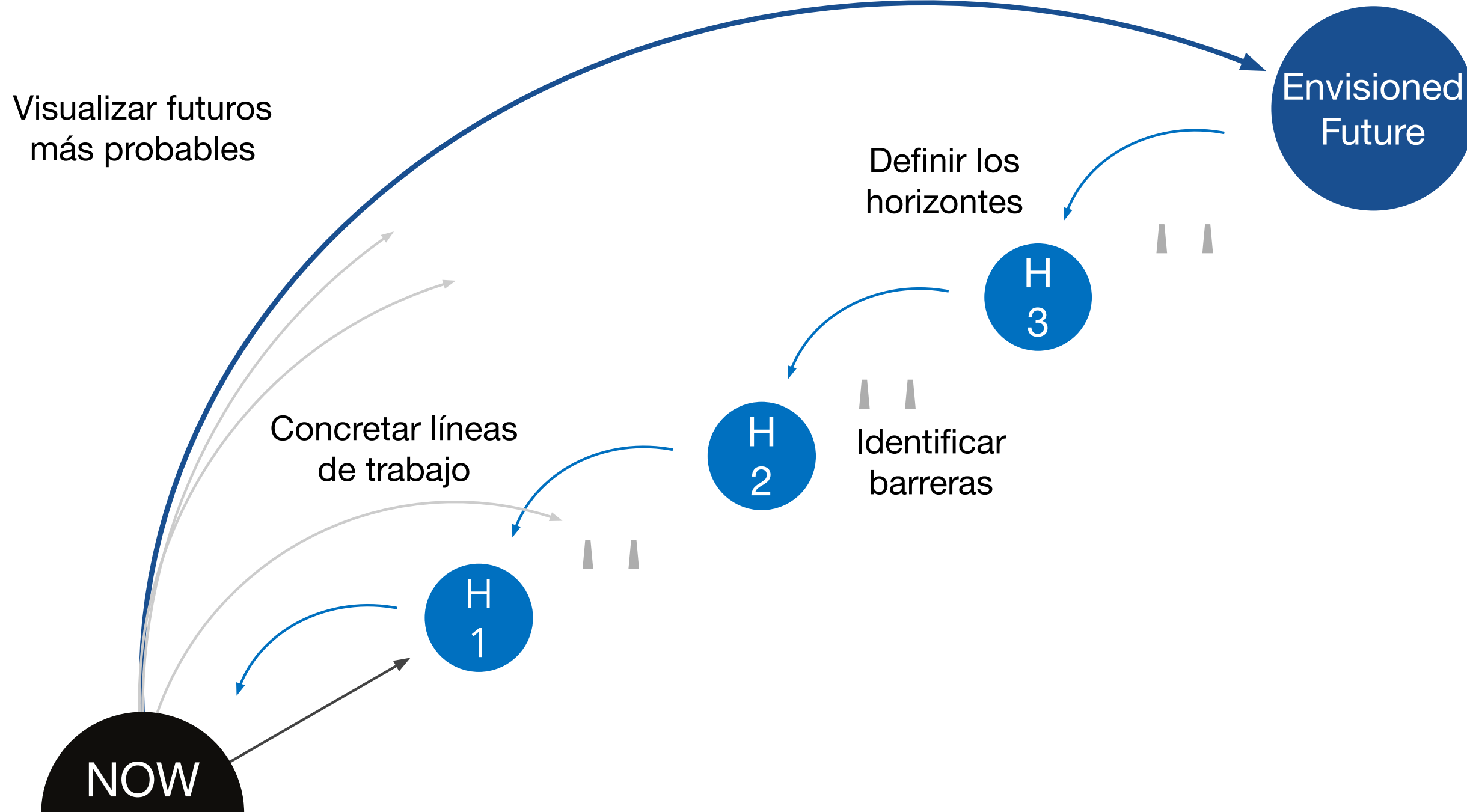
Modelo Holocracia



Modelo **Proyectos**

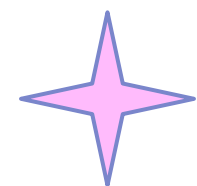


Del futuro al hoy

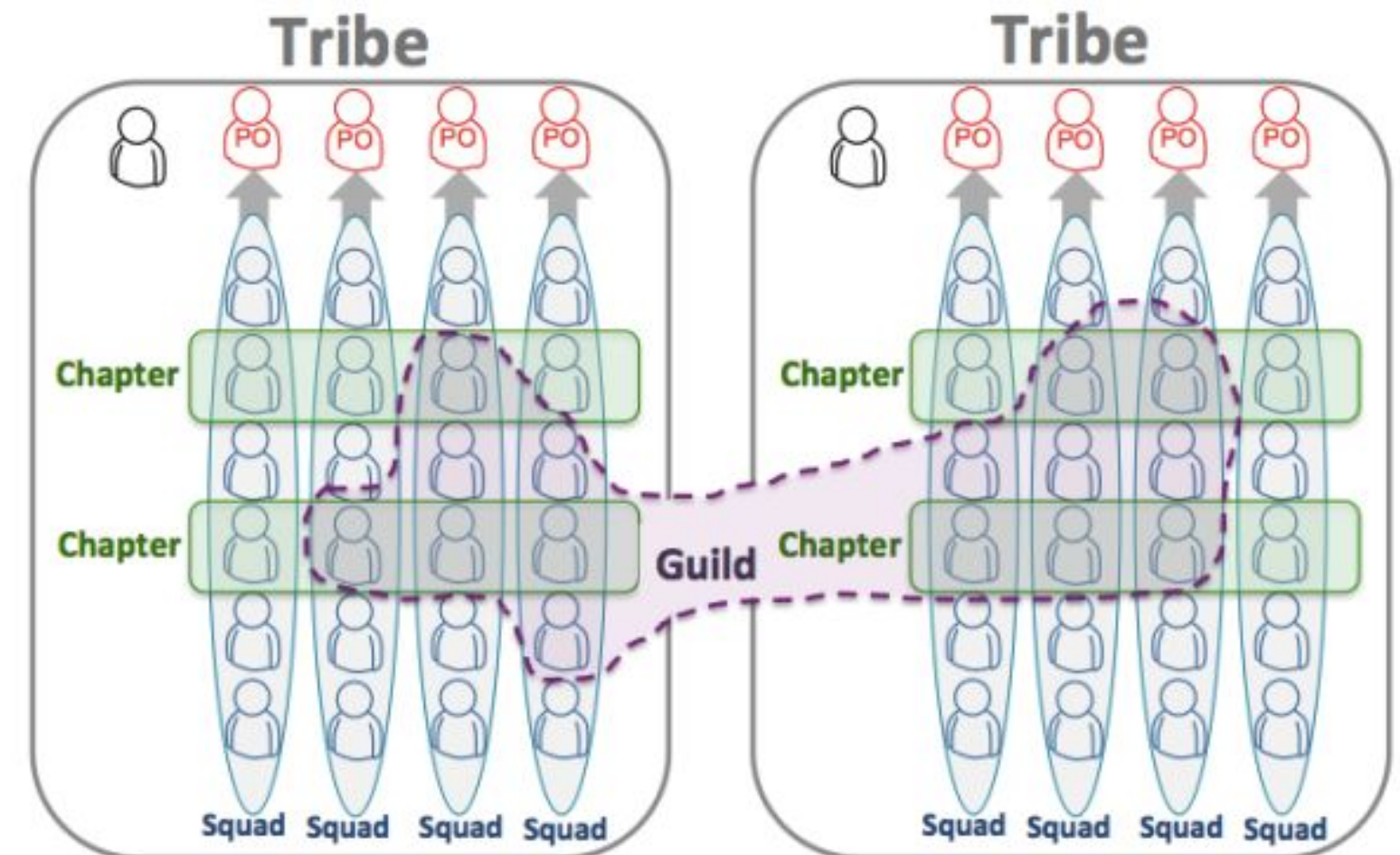


CASO SPOTIFY

Spotify diseñó su organización para acompañar el crecimiento sin romper equipos



Diseñar organización desde el trabajo

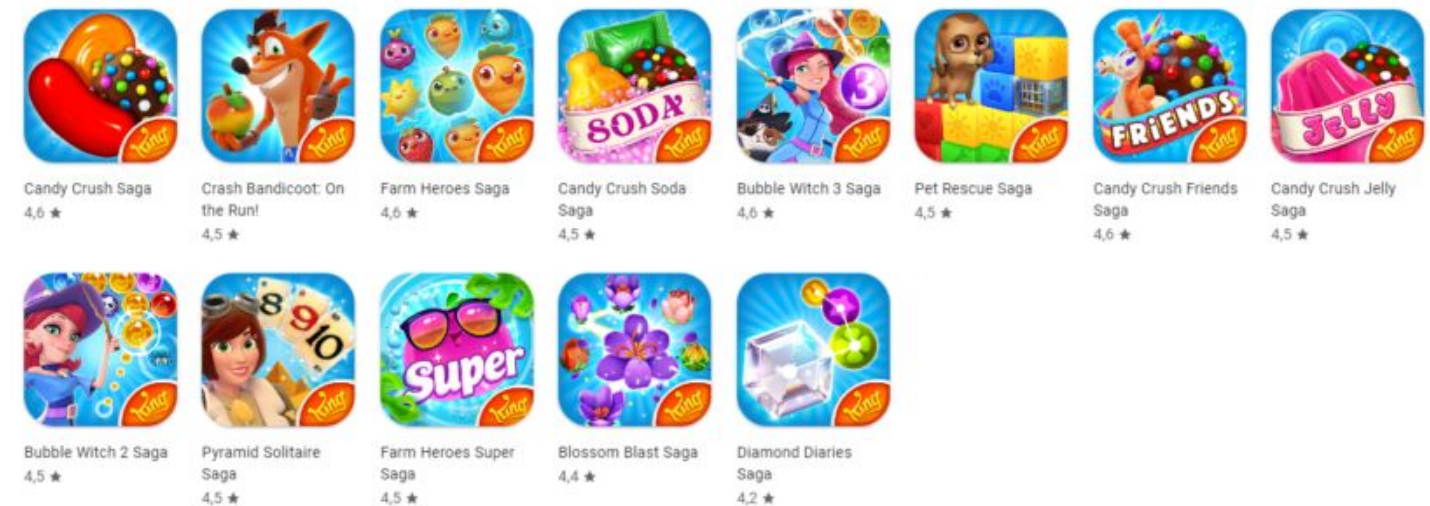


CASO KING

Studios para asegurar crecimiento
sostenible y seguro



Valor y fuentes de
ingresos como modelo
organizativo



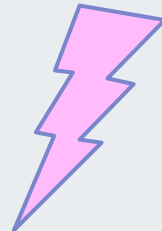
¡Ahora es vuestro turno!

VAMOS A DISEÑAR LA ORGANIZACIÓN QUE NECESITARÁ VUESTRO NEGOCIO FUTURO (12-24-36 meses)

Vamos a analizar la organización actual, proyectar el negocio que queremos operar en el futuro y, a partir de ahí, derivar la organización necesaria para soportarlo.

OUTPUT ESPERADO:

- Organigrama actual (AS-IS)
- Imagen clara del negocio futuro
- Organigrama futuro preliminar (TO-BE)



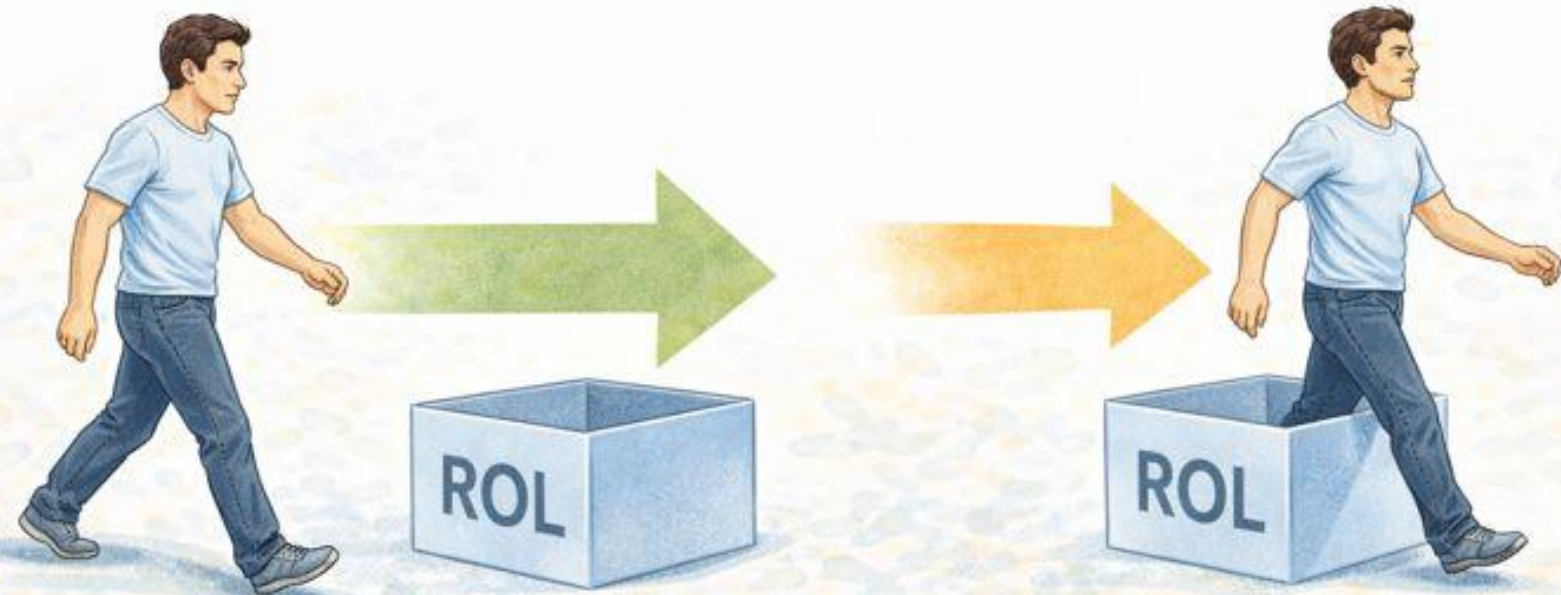
5.

ROLES, EXPECTATIVAS Y CRECIMIENTO REAL



La mayoría de los **problemas** al **crecer** no vienen de las personas, sino de **expectativas poco claras sobre los roles.**

Roles definidos como forma de avanzar, con cuidado de no saturar.





Esperar algo de un rol implica definir:

- Qué impacto se espera
- Qué decisiones puede tomar
- Qué resultados demuestran que funciona

¿Por qué definir bien los roles profesionales es tan importante?

1. La claridad mejora la productividad

2. Fomenta la especialización y el dominio

3. Reduce los conflictos laborales

4. Mejora la comunicación

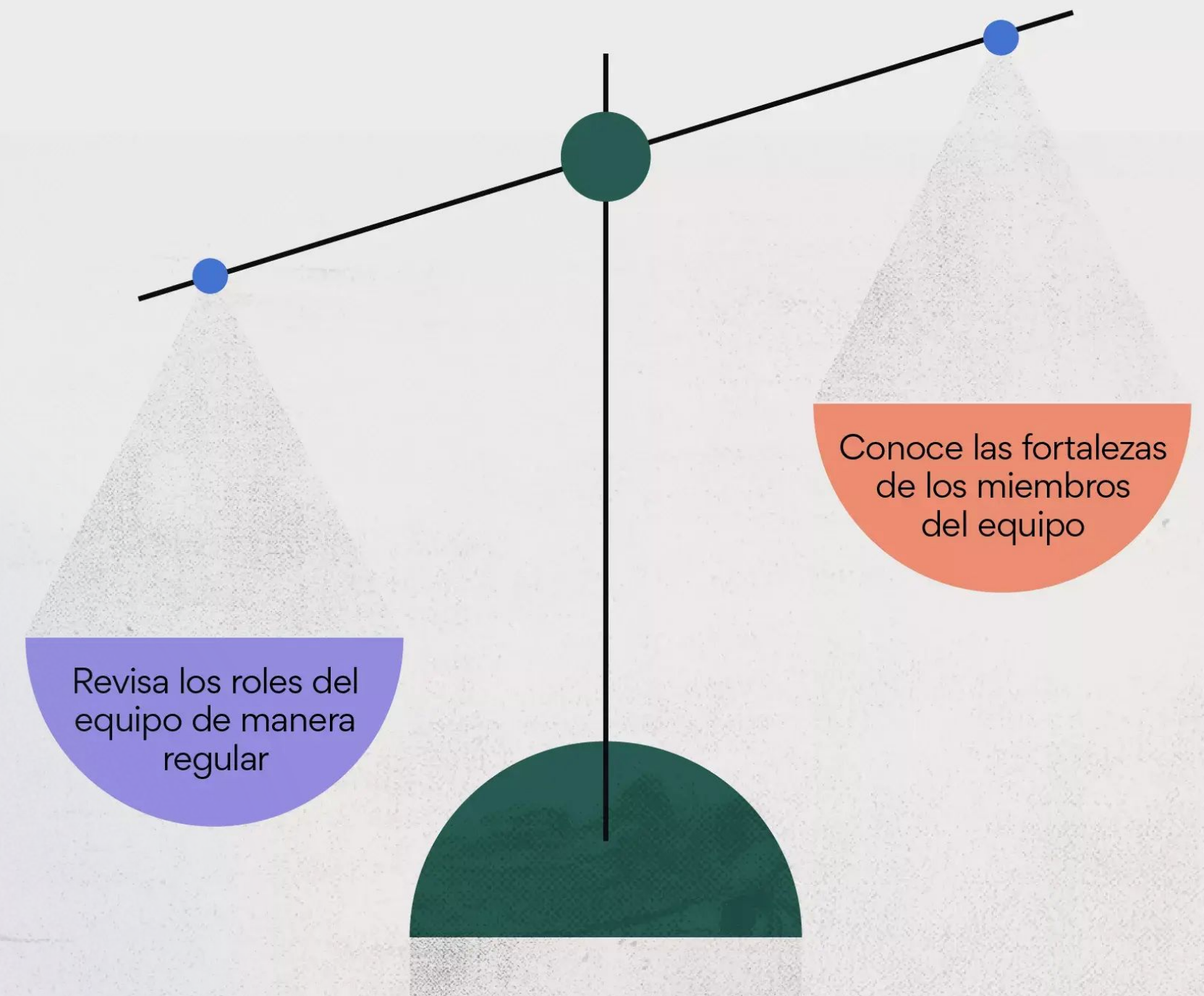
5. Facilita el crecimiento de los empleados

6. Mejora la agilidad organizacional

7. Se alinea con los objetivos de la empresa

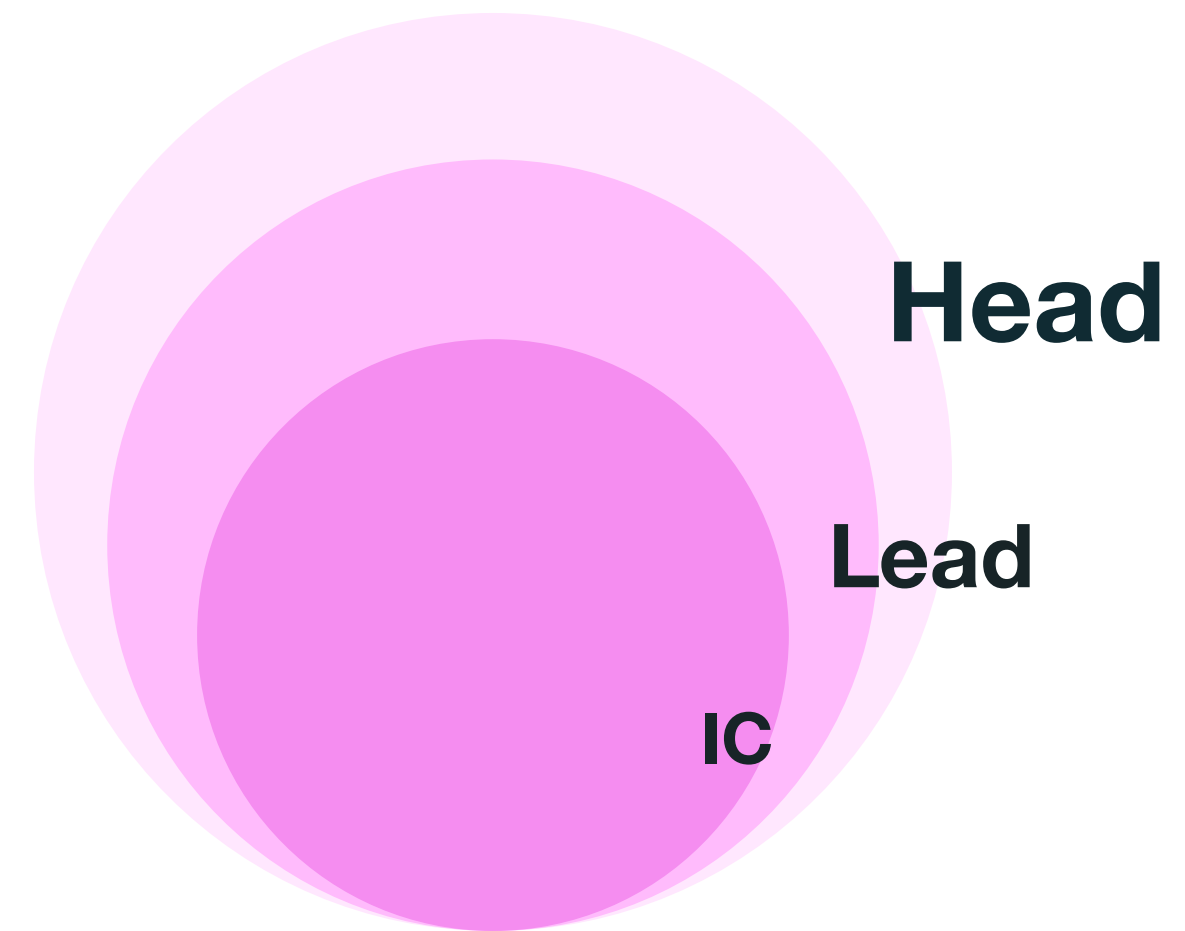
“Muchos problemas aparecen cuando no actualizamos los roles al ritmo del crecimiento.”

Cómo crear un equipo equilibrado

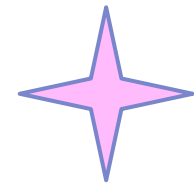


**Individual
Contributor, Lead y
Head no son
jerarquía**

**Son niveles de
impacto, no rangos.**



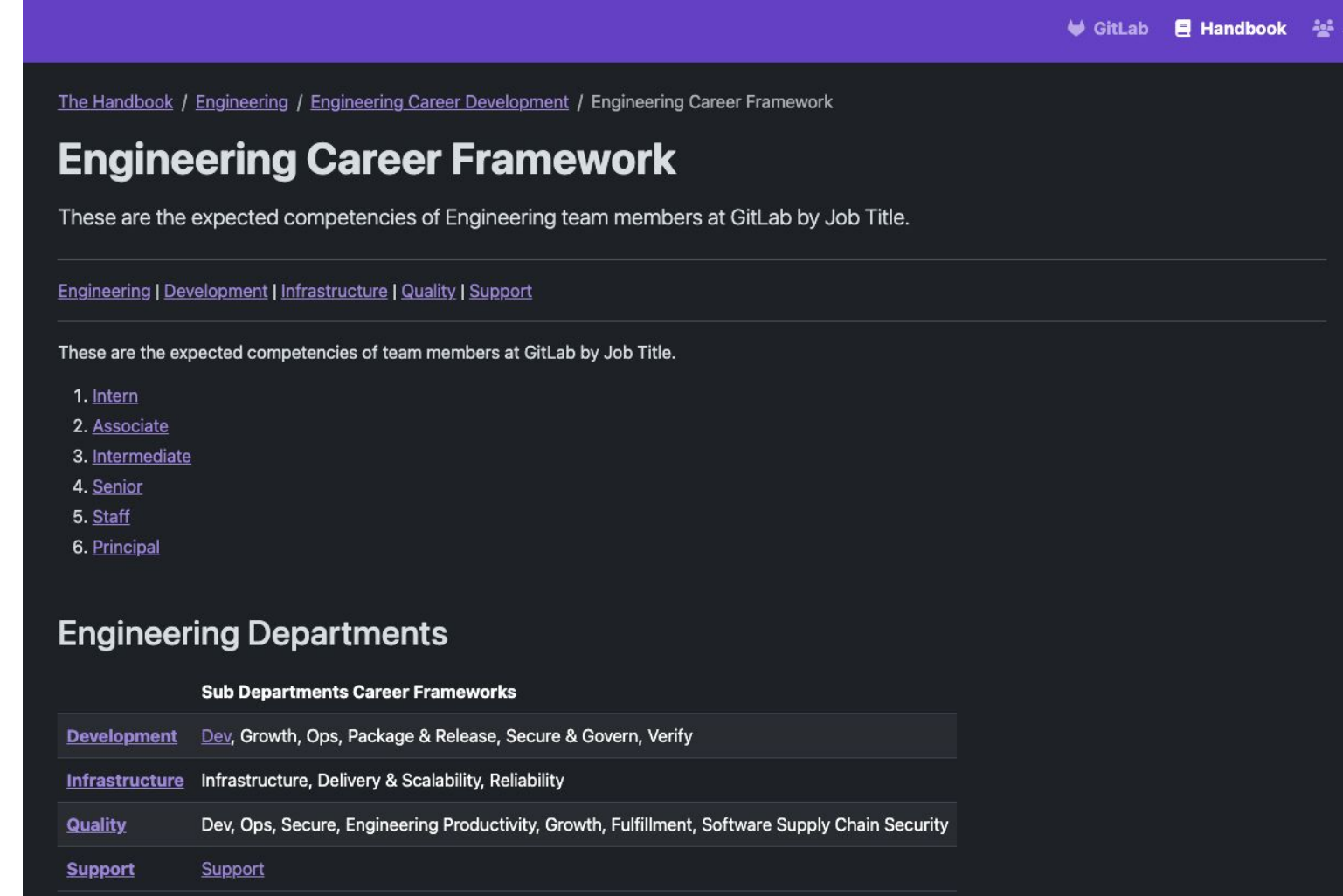
CASO GitLab



La claridad radical de roles reduce fricción, dependencia de managers y conflictos personales.

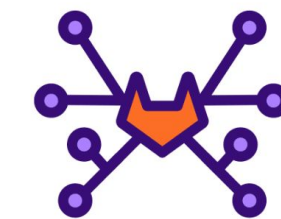
QUÉ HICIERON:

- Definieron role descriptions públicas, con:
 - Responsabilidades claras
 - Nivel de impacto esperado
 - Qué significa “hacer bien el rol”
- Separaron IC / Manager / Director tracks
- Documentaron todo como sistema, no como RRHH blando



Career Growth is Non-Linear

How can non-linear career growth look at GitLab?



IC Leadership

IC leaders provide feedback, communicate with leadership, and focus on their skill-specific expertise and practice.



Aspiring Managers

ICs with a passion for leading and developing others might consider growth into a people leadership role.



Developing Managers

People managers can expand to managing teams of teams, through levels like Senior Manager, Director, and VP.



Career Transitions

Transitional growth happens when an individual has interest in a new team or role at GitLab that challenges their experience and skills.



Personal Skill Development

Growing our passions supports the development of lifelong learners.



Skill Expertise

Subject matter experts (SMEs) are passionate about their skill area and grow with skill-specific learning.



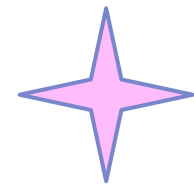
Adjacent Projects

Our mission that Everyone can Contribute enables our team to learn in the flow of work through shadow and internship programs.



CASO

INTERCOM



Rediseñando nuestros niveles de trabajo para diseñadores de productos

QUÉ HICIERON:

- Definieron dual career ladder:
 - IC (Individual Contributor)
 - Manager / Lead
- Cada nivel tiene:
 - Alcance
 - Tipo de decisiones
 - Impacto esperado
- Separaron estatus ≠ management



INTERCOM

Intercom: PM/Design Career Ladders

Product Management · Product Design · Content Design

Hiring! >

The Intercom team · 2019 · Dublin · CC BY-SA 4.0 License

Frameworks for product management and design from Dublin-based product legends intercom.

Product Management: Described as helping PMs to "Identify the most valuable problems to solve, enable your team to ship and iterate high-quality solutions quickly, and validate market impact". Breaks skills into five areas – 1) Insight Driven, 2) Strategy, 3) Execution, 4) Driving Outcomes and 5) Leadership Behaviors.

The product and content design framework is one of several open source resources on the beautiful intercom.design site, the format matches the PM ladder in part, though picking 'Products and Teams', 'Execution', 'Behaviours' and 'Results' as topics.

Links from Intercom

- PM Introduction →
- PM Ladder (PDF) →
- intercom.design →
- Product/Content Design Ladder (IC) →
- Product/Content Design Ladder (Management) →
- Intercom on Progression →

Related Templates from Progression

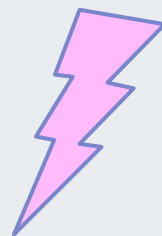
- Small Product Design Team**
4 positions · 15 skills
Perfect for managing a small team of designers
View template >
- Medium Product Design Team**
6 positions · 16 skills
Good for those looking to grow their design team to 20-30 people.
View template >
- Intercom Product Management**
4 positions · 17 skills
Intercom's Product career ladder, built in Progression
View template >

¡Ahora es vuestro turno!

VAMOS A DEFINIR LOS ROLES NECESARIOS PARA CONTRUIR LA ORGANIZACIÓN TO BE Y LA TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Partiendo de la imagen de organización to be que queremos alcanzar, aterrizaremos 3 roles clave que serían necesarios para este futuro. Además estructuraremos nuestra primera tabla de niveles de responsabilidad por líneas de impacto.

OUTPUT ESPERADO:



- 2-3 fichas de rol (existentes revisadas y/o nuevos roles definidos)
- Tabla IC / Lead / Head adaptada a la empresa



6.

CEREMONIAS COMO MECANISMOS DE ESCALA

The chaos of the infinite workday

It starts early, mostly in email, and quickly swells to a focus-sapping flood of messages, meetings, and interruptions.

Email

117

Average emails received per employee **each workday**

Messages

153

Average **Teams messages** received per workday

Meetings

57%

Portion of meetings that are **ad hoc**—called in the moment without a calendar invitation

Interruptions

2 minutes


Average time **between interruptions** by a meeting, email, or message during core work hours

Source: Microsoft Work Trend Index Special Report, June 2025

Un nuevo estudio de Microsoft revela el auge de la «**jornada laboral infinita**»: el 40% de los empleados revisa su correo electrónico antes de las 6 de la mañana y las reuniones nocturnas aumentan un 16%.

**Diseñar
mecanismos,
espacios y
ceremonias que
faciliten la
comunicación
eficiente es un
MUST hoy en día.**

**El término “ceremonia ágil”
proviene del concepto de
celebrar hitos clave.**



**Es un momento recurrente,
diseñado a propósito, para
coordinar trabajo, tomar
decisiones o aprender sin
 depender de personas concretas.**

- ¿Quiénes participarán en la ceremonia?
- ¿Cuándo comenzará la ceremonia?
- ¿Cada cuánto es necesario celebrar la ceremonia?
- ¿Cuánto tiempo durará la ceremonia?
- ¿Qué sucederá en la ceremonia?
- ¿Cuál es el resultado esperado?

**Las ceremonias no se introducen
“porque sí”**



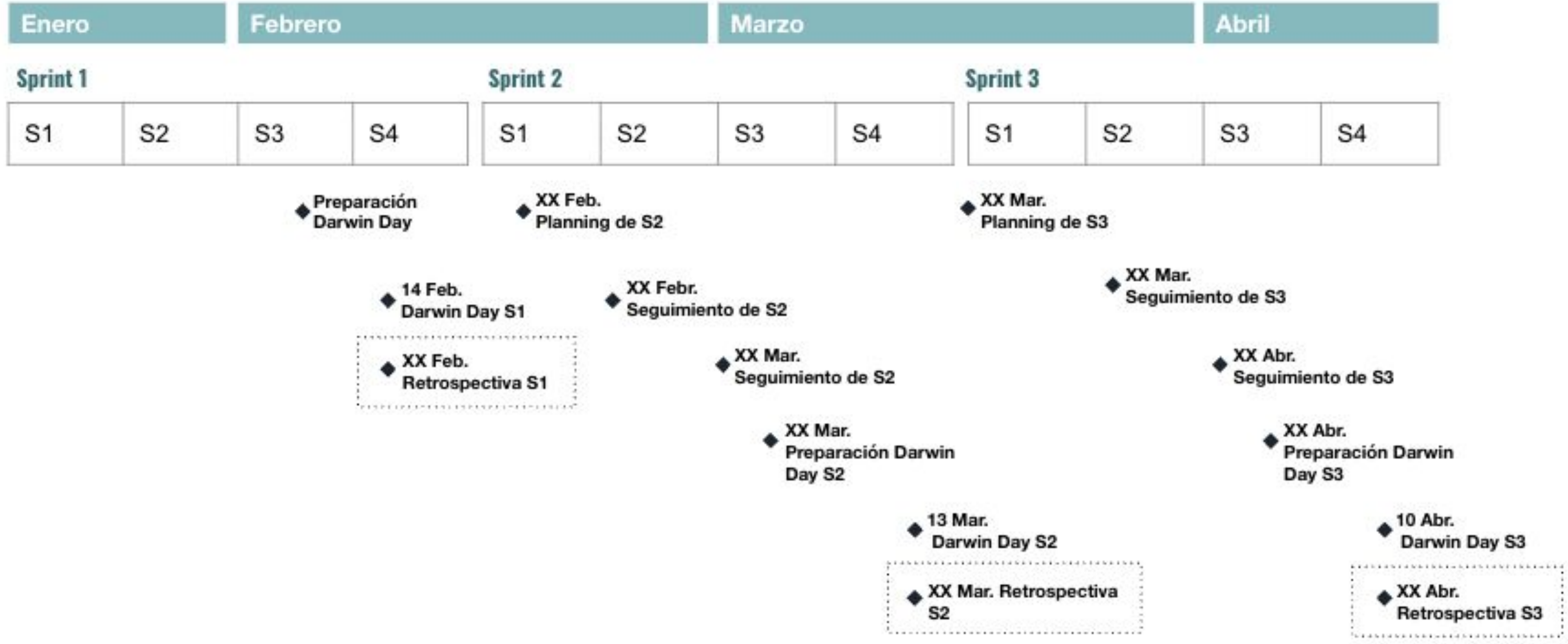
**Se introducen para resolver
fricciones concretas**

Daily → **desalineación diaria**

Planning → **prioridades difusas**

Review → **desconexión con resultados**

Retro → **incapacidad de aprender**



¿Cómo diseñar una ceremonia?

Las 6 preguntas

1. Para qué existe

2. Qué problema resuelve

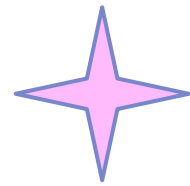
3. Qué decisión produce

4. Quién participa

5. Qué pasos sigue

6. Qué output deja

CASO Amazon



Una ceremonia bien diseñada puede cambiar la calidad de las decisiones sin cambiar a las personas.

QUÉ HICIERON:

Definieron un formato de reunión más eficaz:

1. Equipos basados en **La regla de las 2 pizzas**
2. Fuera PPT y hola **Memos** de máximo 6 páginas
3. **Silent Start** para que todos estén en la misma página
4. **Silla vacía** como medio para tener siempre presente al cliente
5. Mejor **discusiones profundas y significativas**, que superficiales
6. Salir con **tareas definidas**, responsables y **notas compartidas**
*Evitar las mañanas para maximizar la agudeza mental



Jeff Bezos' 6 Meeting Rules

This Is Why Amazon Wins by Natan Mohart

1. Two-Pizza Rule

Rule: Limit attendees to those who can be fed with two pizzas.

Why?

- Smaller group = faster decisions
- Improves communication
- Increases accountability in small teams

2. No PowerPoint



Rule: Always use narrative memos instead of slides.

Why?

- Forces clear thinking and depth
- Exposes flaws hidden in bullet points
- Avoids oversimplification of complex ideas

3. Start with Silence



Rule: Begin with 15–20 minutes of silent memo reading.

Why?

- Everyone starts equally informed
- Helps introverts process without pressure
- Prevents "I didn't read it" excuses

4. Leave an Empty Chair



Rule: One seat represents the customer in every meeting.

Why?

- Keeps user needs front and center
- Prevents internal bias
- Drives customer-first decisions

5. Encourage Disagreement, Then Commit

Rule: Debate openly, then align fully.

Why?

- Surfaces diverse viewpoints early
- Prevents silent disagreement post-decision
- Builds trust and faster execution

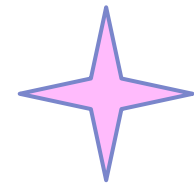
6. End with Clear Ownership

Rule: Every meeting ends with action.

Why?

- Avoids ambiguity and dropped balls
- Clarifies who's doing what, by when
- Drives real outcomes — not just talk

CASO Pixar



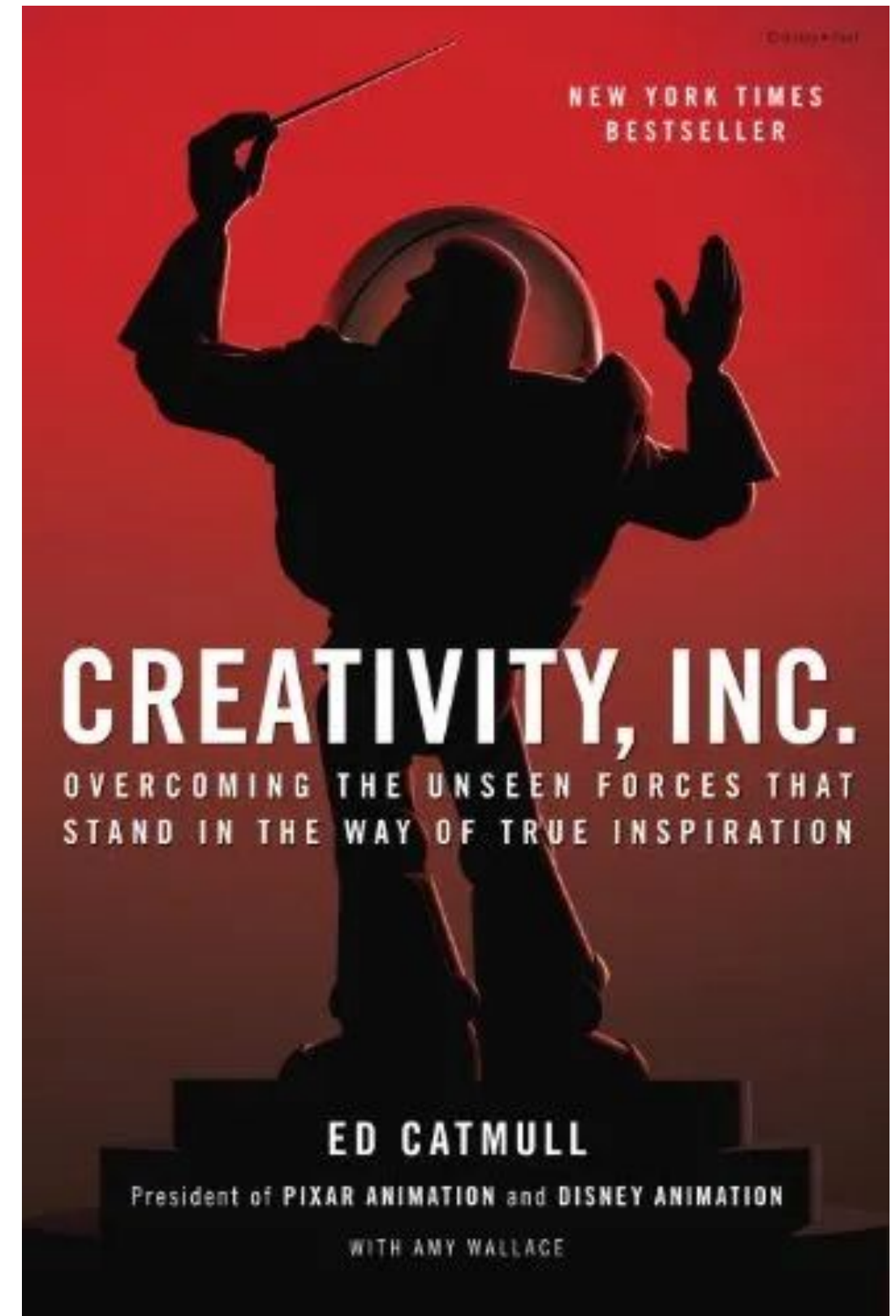
Braintrusts: cómo construir una cultura de think tanks más sincera en el trabajo

QUÉ HICIERON:

Reunir mensualmente a personas inteligentes y apasionadas en una sala, encargarles la tarea de identificar y resolver problemas, y animarlas a ser sinceras entre sí.

Sus principios clave:

- Opiniones de expertos en un espacio seguro
- Respetuosamente estoy en desacuerdo

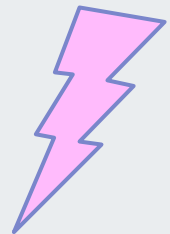


¡Ahora es vuestro turno!

VAMOS A DISEÑAR UN SISTEMA MÍNIMO DE CEREMONIAS PARA MEJORAR LA COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN

Vamos a diseñar ceremonias concretas que aseguren que la información fluye, las decisiones se toman y los outputs existen. No diseñamos reuniones. Diseñamos mecanismos de coordinación con output.

OUTPUT ESPERADO:



- 3 ceremonias clave
- Cada ceremonia con:
 - Propósito claro
 - Participantes necesarios
 - Output concreto
- Análisis de las ceremonias como sistema integral



7.

**CULTURA COMO
SISTEMA: LO QUE SE
REFUERZA, SE REPITE**

La cultura es el "ADN" de un grupo;
es lo que la gente hace de forma natural
cuando nadie los observa.

Se compone de los hábitos, creencias y normas compartidas que definen cómo se vive y se trabaja en un entorno específico.

Valores → Comportamientos → Decisiones

La cultura NO es:

- “valores en la pared”
- “buen rollo”
- “beneficios/perks”

Si no cambia decisiones, no es cultura: es branding interno.

Valores → Comportamientos → Decisiones

La cultura es



- Símbolos: Quienes ejercen un papel de liderazgo dentro de la organización deben proteger visiblemente la cultura a través de acciones e iniciativas
- Comportamientos (gestión de valores): refuerzo positivo, visible, público y perceptible de los comportamientos deseados en la empresa
- Sistemas: Todos los sistemas internos y, en especial, los reguladores del trabajo deben estar alineados con los valores y comportamientos establecidos

El porqué de una cultura

Adaptarnos al futuro

Hacer felices a nuestros
clientes

Innovar

Hacer realidad nuestra
visión

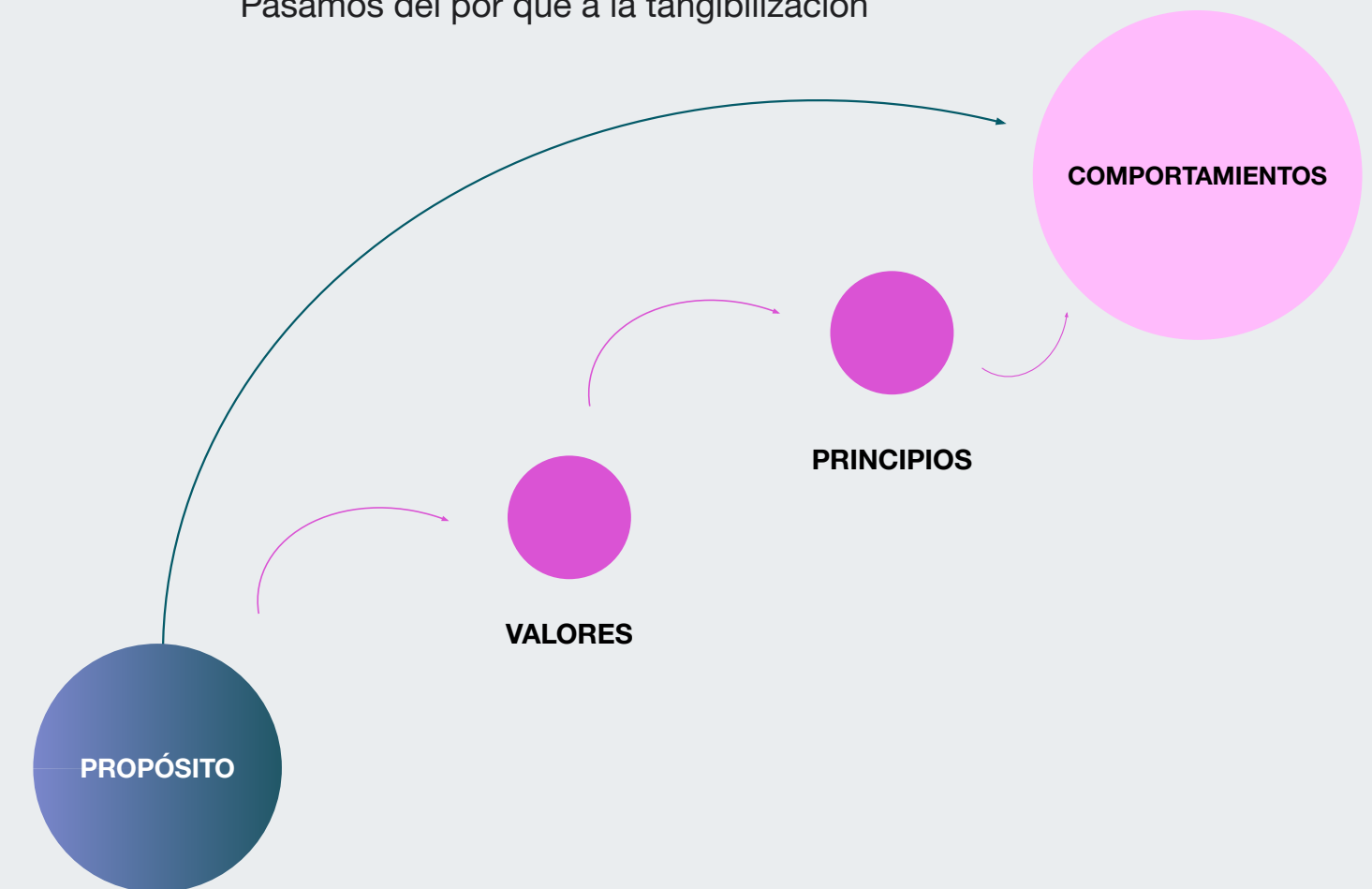
Retener el mejor talento

Diferenciarnos

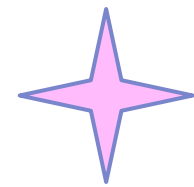
Del Propósito al Comportamiento: la cadena operable

Nivel	Componente	Función	Ejemplo
Existencial	PROPÓSITO	Define el impacto y la razón de ser.	"Democratizar el acceso a la información."
Abstracto	VALOR	Define la identidad y lo que se defiende.	Transparencia
Estratégico	PRINCIPIO	Guía el juicio ante dilemas cotidianos.	"La información por defecto es pública."
Práctico	COMPORTAMIENTO	Indica la acción diaria y observable.	"Compartimos las notas de cada reunión en Slack."

Pasamos del por qué a la tangibilización



CASO HubSpot



El Culture Code que se adapta a cada país para aterrizar la cultura a la realidad local

QUÉ HICIERON:

Un instrumento de alineación, un documento vivo que iteran.
Un modelo que va de la misión o WHY al HOW y WHO.

Su HOW:

- Resuelve para el cliente
- Se audaz. Aprende rápido
- ¡Alinea, adapteay listo!
- Cumple con el corazón

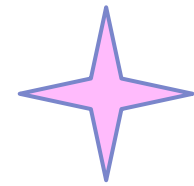
The collage displays the HubSpot Culture Code in five languages: English (US), German (DE), Spanish (ES), French (FR), and Japanese (JA). Each version features a heart shape composed of binary code. Below the presentations is a 2x2 grid of strategic pillars:

- Solve for the Customer** (with a rocket icon)
- Be Bold. Learn Fast.** (with a person icon)
- Align, Adapt & Go!** (with a hand holding a pencil icon)
- Deliver with Heart** (with a heart icon)

At the bottom, a diagram shows the relationship between the Culture Code and the Golden Thread framework:

- CULTURE CODE** (in orange)
- WHY** (our mission)
- HOW** (our culture) - highlighted in a white box
- WHO** (our people)

CASO BBVA



Propósito como criterio de decisión

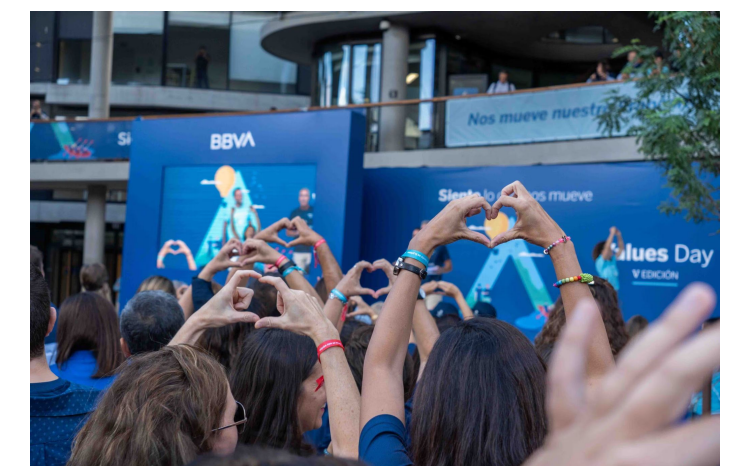
QUÉ HICIERON:

Definieron un formato de reunión más eficaz:

1. Equipos basados en **La regla de las 2 pizzas**
2. Fuera PPT y hola **Memos** de máximo 6 páginas
3. **Silent Start** para que todos estén en la misma página
4. **Silla vacía** como medio para tener siempre presente al cliente
5. Mejor **discusiones profundas y significativas**, que superficiales
6. Salir con **tareas definidas**, responsables y **notas compartidas**
*Evitar las mañanas para maximizar la agudeza mental

Nuestro propósito Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era

	El cliente es lo primero		Pensamos en grande		Somos un solo equipo
Mejorar la salud financiera de nuestros clientes	Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible	Crecer en clientes	Excelencia operativa	El mejor equipo y el más comprometido	Datos y tecnología



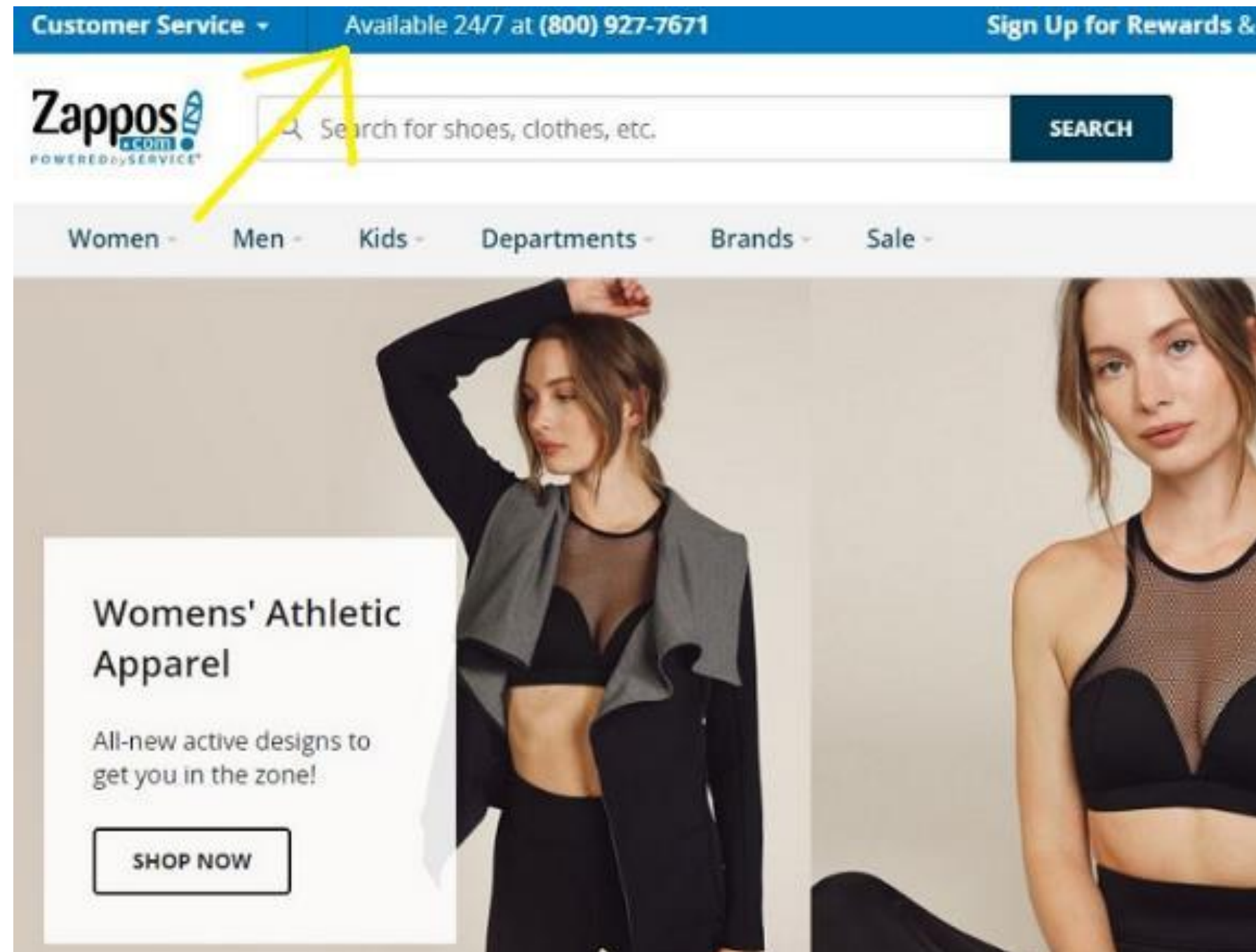
BBVA BBVA dedica su Values Day a incorporar la perspectiva del cliente de una manera radical



El Values Day 2025 ha representado una invitación a los empleados y empleadas para pensar y actuar de manera diferente, mirando con decisión al futuro e impulsando la transformación cultural necesaria para alcanzar el propósito de BBVA. En esta octava edición, el banco reafirma su convicción de que el cambio cultural comienza en cada persona y se fortalece al convertirse en un compromiso colectivo.

“Values Day no es solo una celebración, es una palanca clave en nuestra transformación cultural. Esta jornada nos recuerda que detrás de cada proceso y cada desafío, estamos las personas. Aprender a mirar con los ojos de nuestros clientes es el mayor reto y este Values Day nos ha dado las herramientas para hacerlo realidad”, explica Carlos Pérez Beruete, responsable de Cultura y Compromiso de BBVA.

CASO Zappos



CASO Google



If the users can't spell	OUR PROBLEM
If they don't know how to form the query	OUR PROBLEM
If they don't know what words to use	OUR PROBLEM
If they can't speak the language	OUR PROBLEM
If the web is too slow	YEP! OUR PROBLEM

We look at the whole problem

CASO Amazon

AMAZON'S 16 LEADERSHIP PRINCIPLES

1. CUSTOMER OBSESSION

2. OWNERSHIP

3. INVENT AND SIMPLIFY

4. ARE RIGHT, A LOT

5. LEARN AND BE CURIOUS

6. HIRE AND DEVELOP THE BEST

7. INSIST ON HIGH STANDARDS

8. THINK BIG

9. BIAS FOR ACTION

10. FRUGALITY

11. EARN TRUST

12. DIVE DEEP

13. HAVE BACKBONE AND COMMIT

14. DELIVER RESULTS

15. BE EARTH'S BEST EMPLOYER

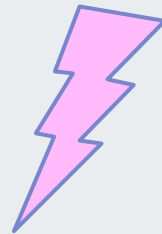
16. BE SOCIALLY RESPONSIBLE

¡Ahora es vuestro turno!

VAMOS A CONSTRUIR UN 'CULTURE ONE-PAGER' OPERABLE

Partiremos de la reflexión individual sobre los principios, comportamientos y símbolos que debería recoger nuestra cultura. Cuando tengamos la versión inicial clara, refinaremos y daremos forma final a nuestro One Pager.

OUTPUT ESPERADO:



- **Culture One-Pager con:**
 - 5 a 7 Principios (en lenguaje claro, primera persona o “así somos”)
 - Comportamientos (2–3 observables)
 - Conjunto de Símbolos (historias positivas que los trabajadores cuentan de lo que es trabajar en su empresa)





Muchas
Gracias