



LA FORMACIÓN HUMANÍSTICA
COMO VENTAJA COMPETITIVA

ENTREGABLES

Creatividad, liderazgo y trabajo en equipo

Cada vídeo va acompañado de un documento como este. En él podrás encontrar:

1. Un **resumen de los conceptos** e ideas esenciales del vídeo.
2. Una propuesta de **aplicación personal** a situaciones y ámbitos concretos.
3. Un **caso de empresa** con ejemplos que se ilustran dichos conceptos.

El objetivo es que puedas apreciar que las reflexiones del vídeo tienen consecuencias en el día a día laboral y en tu vida personal.



ENTREGABLE



Vocación y misión “La revolución Moltke”

RESUMEN DE IDEAS..... 1

APLICACIÓN PERSONAL..... 2

CASO REAL EMPRESARIAL..... 5



ENTREGABLE - Vocación y misión

Resumen de ideas

La teoría de la delegación de Moltke se centra en la descentralización del mando y la toma de decisiones en el ámbito castrense. En lugar de dar órdenes detalladas y específicas a cada unidad militar, Moltke abogaba por transmitir una misión general o un objetivo estratégico a las unidades inferiores y permitirles la libertad para tomar decisiones tácticas en el terreno, adaptándose a las circunstancias cambiantes del campo de batalla.

Este enfoque se basa en la idea de que en el calor del combate, las condiciones pueden cambiar rápidamente y los comandantes en el terreno a menudo tienen la mejor comprensión de la situación local. Al permitirles tomar decisiones de manera autónoma, se pueden aprovechar mejor las oportunidades y enfrentar los desafíos de manera más efectiva.

La teoría de la delegación de Moltke ha influido en las doctrinas militares de varias naciones y también se ha aplicado en contextos fuera del ámbito militar, como en la gestión empresarial, donde se valora la delegación de autoridad y responsabilidad a niveles inferiores de la organización para fomentar la agilidad y la adaptabilidad.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Aplicación personal

Aquí tienes algunos beneficios de aplicar la teoría de la delegación de Moltke al contexto empresarial:

- **Agilidad y adaptabilidad:** Permite una respuesta más rápida y flexible a los cambios en el entorno, ya que los equipos tienen la autonomía para tomar decisiones tácticas en tiempo real.
- **Fomenta la innovación:** Al responsabilizar a los empleados para tomar decisiones creativas y proactivas, se promueve un ambiente que fomenta la innovación.
- **Desarrollo del liderazgo:** La delegación de responsabilidades fomenta la toma de decisiones significativas a todos los niveles de la organización.
- **Mejora la moral y la motivación:** Los empleados se sienten valorados y motivados cuando se les da la autonomía para tomar decisiones y contribuir de manera significativa al éxito de la organización.
- **Eficiencia operativa:** Al descentralizar la toma de decisiones, se eliminan cuellos de botella y se agilizan los procesos, mejorando la eficiencia operativa.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Aplicación personal

Sin embargo, debes ser también consciente de los riesgos::

- **Falta de alineación:** Existe el riesgo de que los equipos tomen decisiones que no estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización si no se establecen claramente las expectativas y los límites.
- **Dificultades de coordinación:** La descentralización puede conducir a problemas de coordinación y comunicación entre los equipos si no se implementan mecanismos efectivos para facilitar la colaboración.
- **Riesgo de errores:** Con la autonomía viene la responsabilidad, y existe el riesgo de que los equipos tomen decisiones erróneas con impacto negativo, si no se brinda el apoyo y la supervisión adecuados. Es importante tener clara la responsabilidad aparejada a la libertad.
- **Resistencia al cambio:** Algunas personas pueden resistirse a asumir mayores responsabilidades o pueden sentirse incómodos con la idea de tomar decisiones sin una dirección clara de la alta gerencia.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Aplicación personal

En todos los niveles de la jerarquía empresarial existen relaciones de dirección y delegación. Desde el accionista mayoritario al becario que acaba de entrar, todo el mundo ejerce una cierta dirección sobre alguien al mismo tiempo que se le confía una tarea o misión que cumplir. Esta dupla sirve para comprender mejor la aplicación personal de la delegación tal y como la concibe Moltke:

- **Si delegas:** busca que tu equipo vea como su "vocación" su llamada personal dentro de la empresa a la responsabilidad. Puede facilitarse esta mirada comparándolo con su pasión por un trabajo en particular. Para ello, apóyate en la misión y propósito de la empresa, que actúa de guía para que, en cada objetivo y tarea de tu equipo, exista un marco que represente los objetivos más amplios que queréis alcanzar.
- **Si delegan en ti:** trata de buscar de qué modo tu resolución de retos se alinea con la misión de la empresa. Será sobre esta comprensión en la que se cimente tu esfuerzo y compromiso laborales, y lo que te permita una mayor creatividad a la hora de resolver tus tareas, evadiendo los riesgos de la delegación y explotando sus oportunidades.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Caso empresarial

Delegación efectiva: Un ejemplo real de un empresario que ha logrado el éxito al delegar responsabilidades de manera efectiva es Richard Branson, el fundador del Grupo Virgin. Branson es conocido por su enfoque de liderazgo basado en la confianza en sus equipos y la delegación de autoridad.

En particular, durante la expansión del Grupo Virgin en múltiples sectores, Branson confió en líderes ejecutivos para dirigir cada una de las empresas subsidiarias de Virgin, otorgándoles autonomía para tomar decisiones tácticas y estratégicas. Aquí tienes un ejemplo específico:

Cuando Virgin Atlantic Airways estaba en sus primeras etapas de desarrollo, Branson confió en su equipo directivo para tomar decisiones importantes relacionadas con la estrategia comercial, las rutas de vuelo y la experiencia del cliente. Un ejemplo notable fue cuando Virgin Atlantic se enfrentó a la crisis del 11 de septiembre de 2001 y la posterior caída de la industria aérea. En lugar de intervenir directamente, Branson confió en su equipo ejecutivo para implementar medidas de ahorro de costos, ajustar las rutas y desarrollar estrategias de marketing creativas para mantener la viabilidad de la aerolínea.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Caso empresarial

La delegación efectiva de responsabilidades permitió que Virgin Atlantic se adaptara rápidamente a las difíciles condiciones del mercado, evitando así una posible crisis financiera. Además, esta confianza en sus equipos demostró ser crucial para mantener la moral alta y la cohesión dentro de la organización durante momentos de incertidumbre.

El éxito de Virgin Atlantic bajo la dirección de Branson es un ejemplo destacado de cómo la delegación de responsabilidades puede ser beneficiosa en circunstancias desafiantes, ya que permite aprovechar el conocimiento y la experiencia de los líderes individuales y fomenta la agilidad y la innovación en la toma de decisiones.

Agilidad y adaptabilidad: Durante la pandemia de COVID-19, la cadena de supermercados Whole Foods implementó equipos autónomos en cada una de sus tiendas para tomar decisiones rápidas sobre inventario, horarios de trabajo y medidas de seguridad locales, lo que les permitió adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y las regulaciones gubernamentales.



ENTREGABLE - Vocación y misión

Caso empresarial

Fomento de la innovación: En 3M, la política de tiempo libre para la innovación permitió a los empleados dedicar el 15% de su tiempo de trabajo a proyectos de su elección. Como resultado, productos innovadores como el *Post-it* y el *Scotch-Brite* surgieron de ideas desarrolladas por empleados fuera de sus responsabilidades habituales.

Mejora la moral y la motivación: En Zappos, la práctica de empoderar a los representantes de servicio al cliente para resolver problemas sin la aprobación de un supervisor ha llevado a un mayor sentido de responsabilidad y satisfacción en el trabajo, ya que los empleados se sienten valorados y confiados en su capacidad para hacer el trabajo.

Eficiencia operativa: En Spotify, la organización en equipos autónomos llamados "tribus" permite una mayor eficiencia operativa al eliminar la burocracia y permitir que los equipos tomen decisiones rápidas y responsables sobre el desarrollo y la entrega de productos.



ENTREGABLES

Descubre los demás entregables de cada vídeo y profundiza en tu aprendizaje personal.

