

La Gestión de nuestros
Stakeholders y Clientes Clave
**Cómo Influir sin
Autoridad con
Habilidades de
Dirección Matricial
“MATRIX-SELLING”**



¿Qué es una Organización Matricial?

Por Antonio Vilches

Una organización matricial “Matrix” se basa en el concepto de que las relaciones horizontales y transversales a través de la organización son tan importantes como las relaciones verticales tradicionales dentro de una organización funcional. La estructura matricial se ve como una intrincada cuadrícula donde personas y roles se entretajan, a la hora de tener que prestar servicios, con las funciones, los proyectos y los procesos laterales a lo largo del negocio.

Trabajar en estructuras dinámicas y flexibles en entornos complejos requiere de excelentes habilidades de dirección matricial de lo que denominamos "Saber Influenciar sin tener Autoridad", específicas y prácticas que permitan a directivos, ejecutivos y a los miembros de sus equipos trabajar en una estrecha colaboración a través de los distintos niveles y líneas organizativas, geográficas y culturales, con el fin de satisfacer las necesidades, en la mayoría de los casos diversas y complejas, de sus stakeholders y clientes. Las creencias, los comportamientos, las conductas, los conocimientos y las habilidades tradicionales de trabajo en estructuras jerárquicas de tipo funcional son muy diferentes a las necesarias para el trabajo en estructuras de corte matricial. Como dijo Einstein:

¡Si siempre hacemos lo mismo, obtendremos lo de siempre!

Se piensa con frecuencia que las herramientas de diagnóstico y los modelos de liderazgo y de trabajo en equipo tradicionales se pueden readaptar y extrapolar para realizar el trabajo con las exigencias que precisan las empresas y organizaciones actuales, lo cual supone no entender la diferencia entre las prácticas de la dirección matricial "multidisciplinares" y la jerárquica o funcional.

Desde una perspectiva de liderazgo, las principales diferencias entre los dos tipos de estructuras operativas se pueden resumir así:

Estructura Jerárquica	Estructura Matricial
El liderazgo es claro	El liderazgo no siempre es claro
La autoridad conlleva responsabilidad	Responsabilidad sin autoridad
Yo tomo las decisiones	Tomo decisiones compartidas
Especificaciones de trabajo	Perfiles y roles flexibles
Doy autoridad a los demás	Tomo la autoridad cuando lo necesito
Tengo y guardo información	Busco y comparto información
Le digo a la gente qué hacer	Tutelo e implico a las personas
Mi posición me da poder	Uso diferentes fuentes de poder
Tengo 1 jefe	Puedo tener 2 o más jefes
Promuevo la rutina y la estabilidad	Asumo y tolero la ambigüedad
Soy bueno solucionando problemas organizativos "de apaga fuegos"	Soy bueno atrapando a los "pirómanos" antes de que se produzca el fuego
Mi jefe me da metas y objetivos, y yo tan solo he de conseguirlos	Necesito extraer, interpretar y alinear mis metas y objetivos con los de los stakeholders y clientes clave

Como se puede ver, las creencias en las que se apoya un liderazgo de estilo jerárquico o funcional obligan a la organización a funcionar de forma muy diferente a lo que requiere un liderazgo matricial “Matrix”. Del mismo modo, la forma en la que se espera que actúen y reaccionen los empleados con respecto al tipo de dirección y liderazgo que perciben en una Estructura Jerárquica es muy diferente al de una Estructura “Matrix”.

Añadamos a todo esto un incremento cada vez mayor de las expectativas de los empleados, de los nuevos productos y de la innovación de los procesos de la competencia, la necesidad de menores plazos de entrega, flexibilidad de gestión, ahorro en costos, presupuestos reducidos y recursos limitados, ino es difícil de imaginar por qué la gente cree que la Dirección Matricial es un asunto complejo pero absolutamente necesario para tener la velocidad de crucero adecuada cuando los acontecimientos del mercado van más rápidos que las estrategias planificadas!

A modo de ejemplo, un estilo de dirección “Matrix” es idóneo para las personas que a menudo tienen que trabajar y obtener resultados diariamente bajo tensión, y con frecuencia trabajando con diferentes franjas horarias, con equipos dispersos geográficamente y con grandes diferencias culturales!

Los tipos de poder que funcionan en una estructura jerárquica, como el poder “posicional” o el que da el cargo que uno ocupa y que a menudo se manifiesta en forma de amenazas directas o indirectas, son contraproducentes en una organización “Matrix”.

En una “Matrix”, todo el mundo, tanto jefes como empleados, necesita utilizar un conjunto avanzado de capacidades y herramientas que denominamos “CRIP”- Comunicación, Relación (networking), Influencia y Persuasión- que les permitan trabajar colaborativamente con sus stakeholders y clientes, optimizando además el esfuerzo para obtener los resultados previstos, mediante el conocimiento de quiénes son sus stakeholders y clientes clave en cada momento, para que todos puedan lograr el éxito tanto a nivel de objetivos personales como organizativos.

Las 7 Claves de Comportamiento para Trabajar en Matrix

Los comportamientos necesarios para hacer funcionar una “Matrix” son muy diferentes a los que requiere una Jerárquica, la cual genera a menudo formas de pensar del tipo “silo” o de “reinos de taifas”, y puede traer consigo confrontaciones de poder y políticas negativas. En una Matrix dichos comportamientos son inaceptables y son más efectivas las siguientes “7 Claves del Comportamiento en Matrix”:

1	Gestión de la Ambigüedad: La capacidad de trabajar con eficacia dentro de estructuras o ambientes carentes de claridad, proporcionando al mismo tiempo una dirección y apoyo positivo a otros stakeholders y clientes para que dejen al lado la ambigüedad.
2	Gestión de Conflictos: La capacidad para resolver diferentes tipos de conflictos entre uno mismo y sus stakeholders.
3	Creatividad Emprendedora: La capacidad de proveer cualidades emprendedoras e innovadoras a los stakeholders y clientes focalizándolas a la solución de temas de negocio en distintos niveles organizativos, territoriales y geográficos.
4	Capacidad de Liderazgo: La capacidad de mostrar flexibilidad de liderazgo habilidad de trabajo en equipo y de asumir responsabilidades para tomar decisiones y pasar a la acción.
5	Inteligencia Política: La capacidad para saber navegar en el panorama político organizacional buscando positivamente el propio beneficio y el de los stakeholders y clientes.
6	Inteligencia Relacional: La capacidad para desarrollar y mantener eficazmente diferentes tipos de relaciones de colaboración, con los stakeholders y clientes , a corto y medio plazo.
7	Alineación con los Stakeholders y Clientes: La capacidad para alinearse estratégicamente y tácticamente con los stakeholders y clientes para alcanzar metas y objetivos interdependientes.

Estas 7 Claves o competencias de tipo organizativo equivalentes que promueven y animan a comportamientos similares, son una componente fundamental para el éxito en las organizaciones de dirección y liderazgo matricial “Matrix”.



El comportamiento es muy importante porque “el comportamiento de uno genera el comportamiento de los demás” y mediante comportamientos ejemplares basados en las “best practices”, las personas no solo incrementan su visibilidad y perfil desde una perspectiva de influencia, aunque no se tenga autoridad, isino que además ayudan a generar y reforzar un conjunto de buenas costumbres culturales y de normas que hacen de una organización “Matrix” un lugar de trabajo más dinámico, emocionante y motivador! El propósito de realizar un análisis y gestión de los stakeholders y clientes es el de proporcionar la máxima claridad a todas las partes implicadas en un determinado proyecto, decisión o cambio organizacional sobre el cómo se van a gestionar y satisfacer las expectativas de todos los stakeholders y clientes clave. Este análisis también proporciona un método práctico para conseguir un alineamiento de las metas y objetivos de todos, limando diferencias y gestionando proactivamente los conflictos de intereses que vayan surgiendo. Este análisis tan solo se debería llevar a cabo con los stakeholders y clientes clave por la dedicación de tiempo, esfuerzo y energía que implica la realización de dicho análisis.

La cuadrícula de Gestión de los Stakeholders y Clientes y la de Ponderación de las Necesidades y Expectativas de los que son Clave

Las cuadrículas de gestión de stakeholders y clientes se suelen usar para identificar y priorizar stakeholders y clientes. Para ello, se requiere pensar sobre todos los stakeholders y clientes, respecto a un ciclo de venta, proyecto, meta u objetivo, de tal forma que permita tomar decisiones sobre quién tiene el Poder para conseguir que se alcance la meta o no, y quién tiene el Interés en el éxito o no, de forma que se pueda planificar una respuesta apropiada con una determinada estrategia de influencia y networking.

Una vez priorizados e identificados los stakeholders y clientes clave (p. ej. aquellos con Alto Poder y Alto Interés), se estará en disposición de poder realizar sobre ellos un análisis completo de sus necesidades y expectativas y aprovechar las bases de apoyo, influencia y network, que ayuden a cumplir con ilos objetivos de todos!

Cuadrícula PODER versus INTERÉS para la Gestión de los Stakeholders y Clientes



Antonio Vilches es Doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas LA UNIÓN Y EL FENIX ESPAÑOL, MANAGEMENT SCIENCE OF AMERICA, APPLE, ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, y Grupo GESFOR, entre otras. Es autor de los libros “Bailando con...Búhos, zorros, mulos y corderos en Matrix. Cómo gestionar los stakeholders clave en los procesos de Dirección Matricial”, “Bailando con nuestras Habilidades de Venta Estratégica” y “Bailando con nuestra Gestión de Cuentas Estratégicas”. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es además fundador y Director General de Workshop de Estrategia Glocal, y W&S Consultores Comerciales donde se diseñan, desarrollan e imparten programas de formación y consultoría en las áreas de Dirección Matricial , Strategic Value Selling, Gestión Proactiva de Conflictos, Negociación Colaborativa, Inteligencia Política Organizacional Positiva, Neurocomunicación Interpersonal y Dirección Estratégica de Marketing y Ventas. Es conferenciante y profesor de **INTRAS**.