

CULTURA COLPPY

Creando la empresa en la que quieras estar

¿Qué es la Cultura Colppy?

La cultura explica como opera una compañía.

Son habilidades y comportamientos **compartidos** que valoramos de cómo trabajan nuestros compañeros y de nosotros mismos.

La cultura se da.

No se planifica, ocurre.

¿Por qué no crear la que nosotros queremos y trabajar en ella?

Vamos a construir una empresa en la cual hayamos soñado de siempre y estemos orgullosos de pertenecer.

Creemos en que se puede disfrutar de la vida.

También creemos que se tiene que poder disfrutar del trabajo.

Creemos en que el trabajo y la vida tienen que poder convivir en armonía juntos.

Esta presentación es,
en parte un manifiesto,
en parte un manual para el Colppyer,

y en parte los **sueños que queremos**
hacer realidad en el futuro.

↳ Evolución Todo el
Tiempo

Descodificando nuestra cultura

- Los Valores son los que Valoramos.
- Alto desempeño.
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- Relación entre equipos y objetivos.
- Invertimos y pagamos lo justo según el mercado.
- Promociones y desarrollo profesional.

Valoramos especialmente
5 comportamientos y
habilidades.

Esperamos que nuestros compañeros hagan lo mismo.

Comunicación

- Escuchás y comprendés a tus compañeros antes de reaccionar y hablar.
- Tratás a los demás con respeto, independientemente de su rol y si estás en desacuerdo.

Innovación y Curiosidad

- Aprendés lo más rápido posible.
- Buscás entender el modelo de negocio y el de nuestros clientes.
- Desafiás la forma en que hacemos las cosas y proponés nuevas constructivamente.
- Tratás de encontrar tiempo para simplificar la forma en que se hacen las cosas en tu trabajo.

Honestidad, Integridad y Transparencia

- Sólo decís algo de un compañero siempre que también se lo puedas decir o hayas dicho de frente.
- Tu honestidad no será utilizada en nuestra contra.
- Sos responsables de decir lo que pensás en el desacuerdo.

Trabajo en equipo

- Construís confianza cuando podés darle tus puntos de vista a otros compañeros aunque pueda resultar incómodo hacerlo.
- Te preocupás por lo que le pasa a tus compañeros. A veces más que lo que te pasa a vos mismo.

Buen Juicio

- Identificás qué es lo que tenés que hacer bien ahora, y que podés mejorar después.
- Tomás la mejor decisión posible más allá de la ambigüedad.

Los valores de una empresa a diferencia de aquellos que suenan bien, se ven demostrados y se refuerzan cuando se promociona, se reconoce o se deja ir a un colppyer.

Se ven en qué tan consistente es este documento con lo que sucede en la realidad.

Se vuelven a revisar los valores en cada evaluación de desempeño y evaluación salarial. Todos somos responsables de ser consistentes con los valores.

Descodificando nuestra cultura

- Los Valores son los que Valoramos.
- **Alto desempeño.**
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- Relación entre equipos y objetivos.
- Invertimos y pagamos lo justo según el mercado.
- Promociones y desarrollo profesional.

Un lugar excepcional para trabajar = compañeros excepcionales

No es un lugar donde se tiene que poder andar en patín, que haya peloteros de colores, oficinas lujosas y canilla libre de cerveza. Eso sólo lo hacemos siempre y cuando sea lo que se necesita para atraer a compañeros excepcionales. Tiene que ser el lugar donde uno puede aprender, crecer y divertirse. Por eso valoramos que el desempeño de los colppyers sea el más alto posible.

Imaginate si cada uno de tus compañeros en Colppy es alguien de quien puedas aprender y tener respeto...

Somos un equipo, no una familia

Una familia se trata de amor incondicional más allá de que por ejemplo un hermano se porta mal. Tu hermano será siempre familia. En cambio un gran equipo se trata que vos busques ser el mejor compañero posible, **preocupándote, peleando, defendiendo y queriendo lo mejor por el otro. Y sabiendo que tal vez no vayas a estar en el equipo para siempre.**

La cultura es al recruiting
como producto es al
marketing.

Contratamos, desarrollamos y reducimos equipos buscando tener a los mejores en todas las posiciones posibles.

Para tener a los mejores compañeros y el mejor lugar de trabajo posible.

Con personas excepcionales en nuestros equipos vienen las más grandes responsabilidades.

La prueba del Líder como guardián del equipo

“¿Por cuál miembro de mi equipo, si me dice que se va en dos meses a otra empresa por un trabajo similar, haría todo lo posible para que no se vaya de Colppy?”

La prueba del Colppyer

Para evitar sorpresas y que haya siempre honestidad con tu líder debés preguntarle de vez en cuando: “Si te dijera que me estoy yendo de Colppy, ¿qué tanto esfuerzo harías para cambiar mi parecer y que me quede?”

Lealtad en ambos sentidos

- A los mejores colppyers, cuando pasen un mal momento y bajo desempeño, le damos tiempo para que puedan volver a ser lo que siempre fueron. Colppyers de alto desempeño.
- Nos encantaría lo mismo para Colppy: Cuando Colppy pase *por un tiempo* un mal momento, queremos que las personas se queden con nosotros.
- La lealtad sin límites ni sin ninguna razón lleva a una empresa a ser disfuncional y a un Colppyer que no funciona.

“Trabajar muchas horas” no es lo que importa

- Los resultados importan más que las horas que trabajamos.
- Los resultados no importan donde los producimos o alcancemos.
- Los resultados importan más de cuantas vacaciones nos tomamos.
- Se trata de efectividad, no de esfuerzo, a pesar de que evaluar la efectividad es más difícil que el esfuerzo.
- Buscamos medir a los Colppyers por cuánto, que tan rápido y que tan bien pueden terminar su trabajo y cumplir con sus objetivos. Especialmente cuando hay objetivos a terminar para cierta fecha.

No sólo contrates para delegar.

Es tentador sumar personas en los cuales puedas darle una tarea que vos no tenés tiempo para hacerla. Pero esto no debe ser el único análisis.

Contratá para elevarte.

Sumá gente que sea mejor que vos en algo y de la cual puedas aprender. Rodeate de gente que te eleve.

Descodificando nuestra cultura

- Los Valores son los que Valoramos.
- Alto desempeño.
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- Relación entre equipos y objetivos.
- Invertimos y pagamos lo justo según el valor del mercado.
- Promociones y desarrollo profesional

Nuestra meta es inspirar más que gestionar

- Confiamos en que nuestros equipos van a hacer lo mejor, dándoles toda la libertad, la información y el poder que le den el apoyo necesario para que puedan tomar las mejores decisiones.
- A cambio, esto debe generar auto-disciplina y un sentido de responsabilidad que nos lleve a obtener los mejores resultados y beneficios para la empresa.

Proceso de Eliminación...

- Eliminar funcionalidades de la plataforma que no se usan.
- Eliminar reglas innecesarias.
- Dejar de generar reportes que no se usan para nada.
- Dejar de agendar reuniones improductivas.
- Eliminar procesos innecesarios.

Actuá en el mejor interés de Colppy.

Este es otro ejemplo de libertad y responsabilidad.

Ejemplos de Políticas: trabajá desde casa cuando no tenés los medios para llegar a la oficina, política de manejo de redes sociales, política de viajes o de ausencia por enfermedad...

Nuestra política por sobre todo es:

“Usá el mejor sentido común”

¿Qué es el mejor sentido común?

Equipo > Yo

Favorecé al interés de tu equipo por sobre vos mismo.

Colppy > Equipo

Favorecé al interés de Colppy por sobre tu equipo y compañeros.

Cliente > Colppy

* En el largo plazo el interés en nuestros clientes es el final en nuestro interés

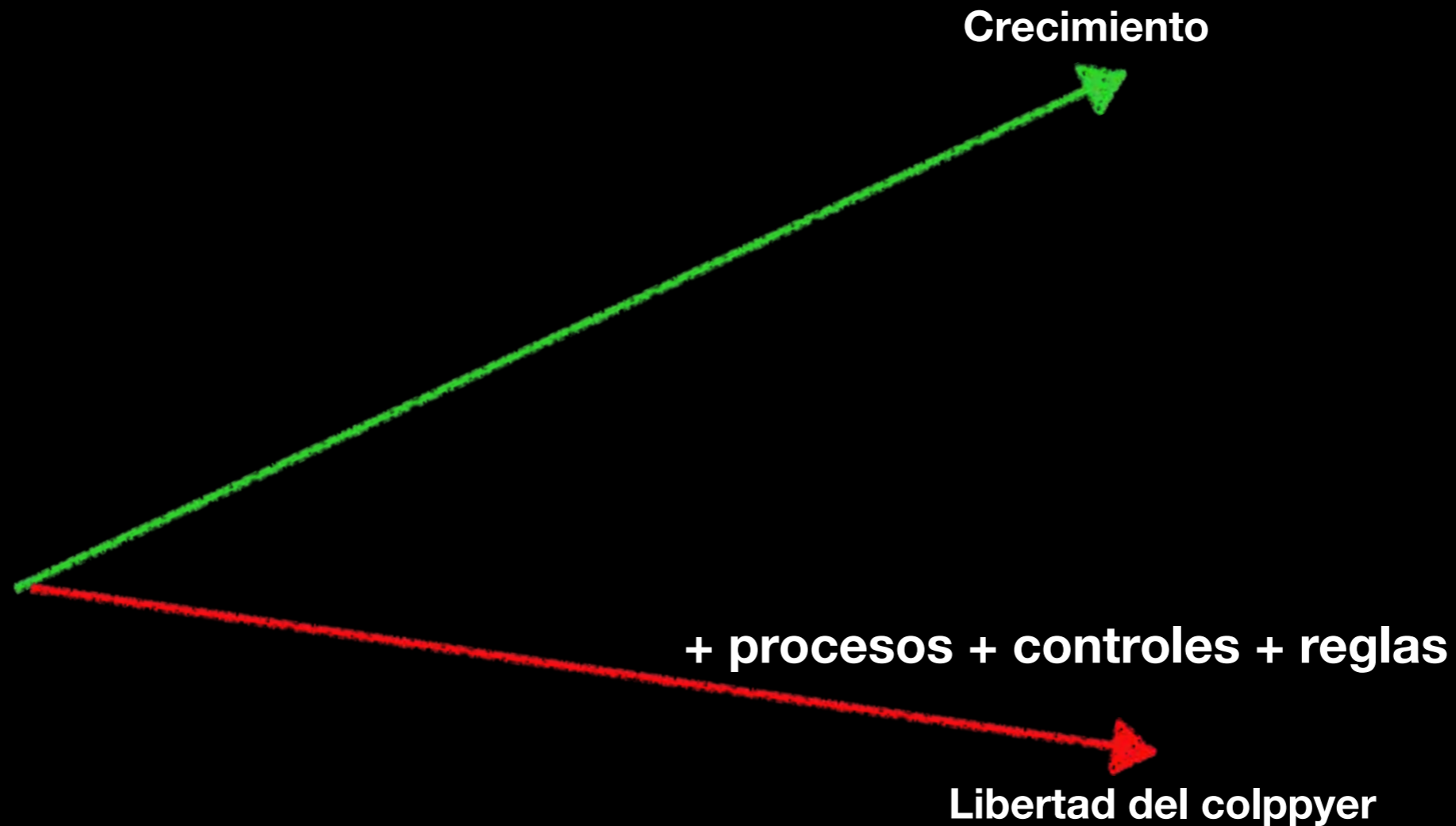
Favorecé al interés de nuestros clientes por sobre los de Colppy. ^{También}

De ellos depende nuestro negocio.

Un ejemplo para Política de Viajes

- Gastar solo en aquellas cosas que vos mismos gastarías, sino no gastes. Y que sea necesario y útil para tu trabajo.
- Viajar como si fuese tu propio dinero.
- Notificar acerca de los regalos que sean significativos de clientes o proveedores.
- Llevarte lo que sea de Colppy siempre que de lo contrario sea perjudicial o ineficiente:
- Por ejemplo: excepcionalmente hacer llamadas personales con el teléfono de la empresa o imprimir algo personal en la oficina.

El crecimiento y su relación con la libertad



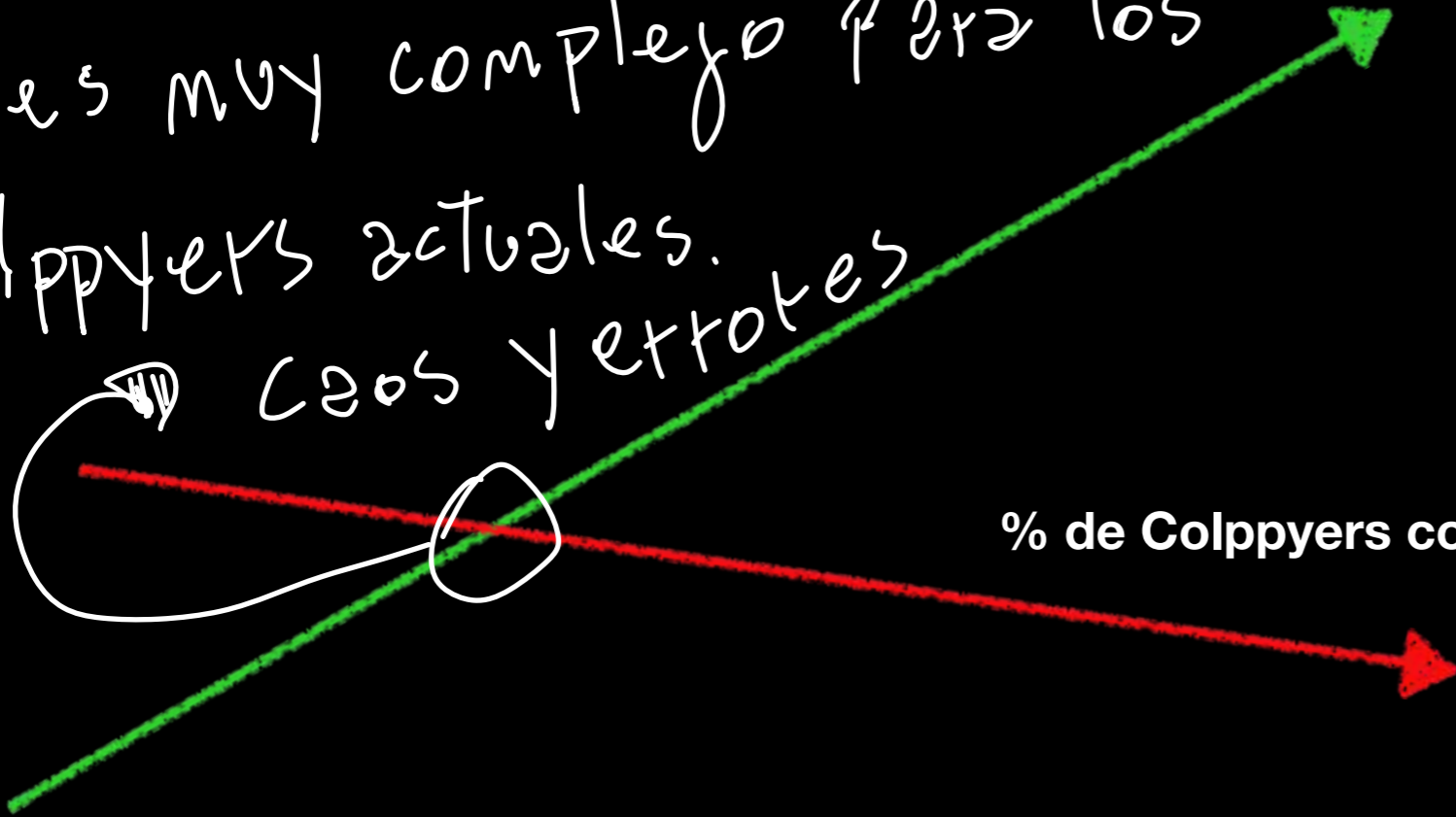
El crecimiento atenta contra el talento

Punto en que el negocio es muy complejo para los colppyers actuales.

Caos y errores

Complejidad

% de Colppyers con mejor desempeño



¿Por qué aparece y crece la complejidad?

Es mucho más fácil y seductor tomar medidas a corto plazo.

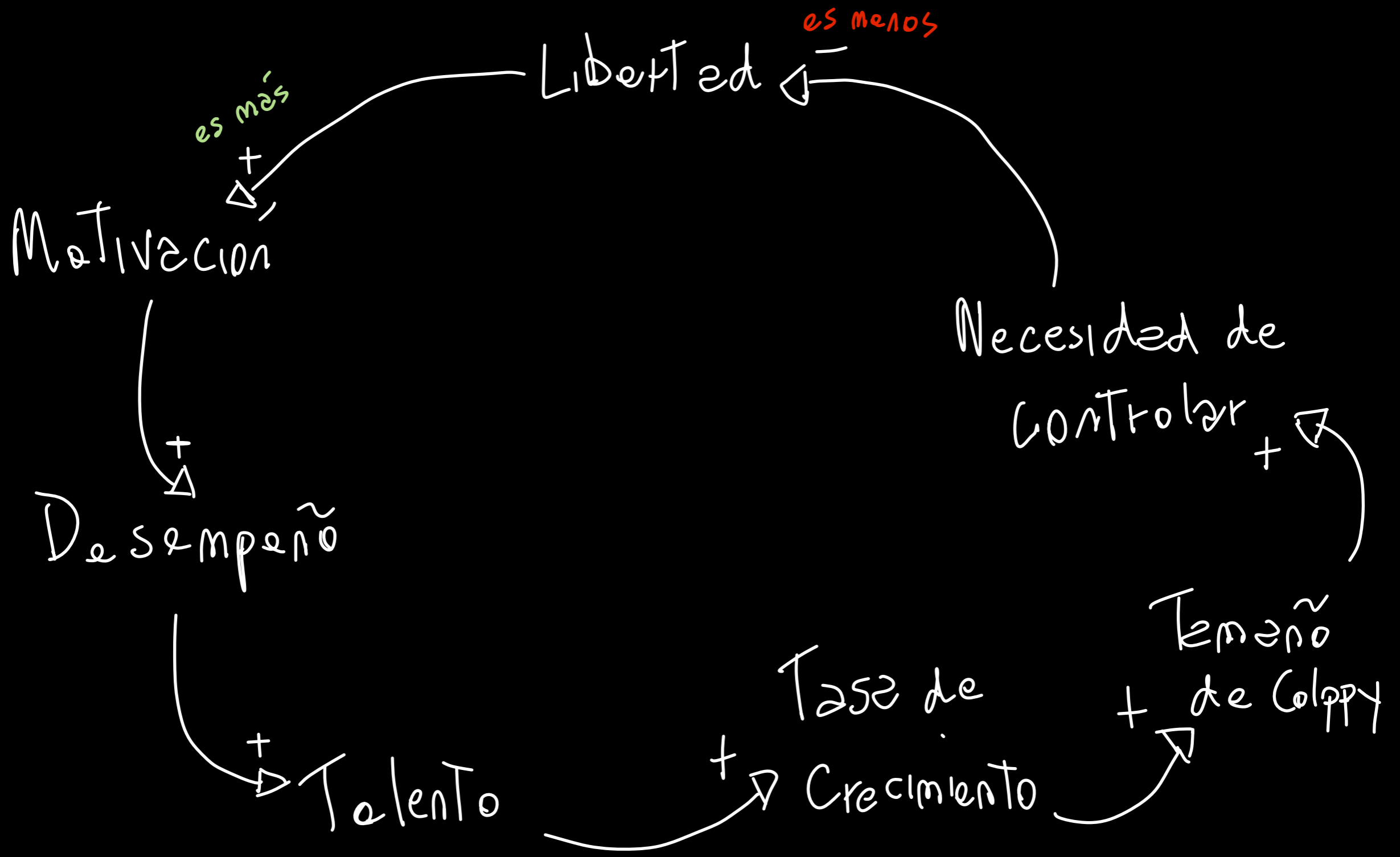
Es fácil sumar complejidad y difícil mantener la simplicidad.

Invertir en simplificar requiere mucho esfuerzo y compromiso en el largo plazo.

Una opción para afrontar crecimiento y complejidad

es la base para la adaptación a lo que puede venir

- Se logra evitar o atravesar el caos con equipos de alto desempeño.
- Los equipos de alto desempeño pueden ser gestionados por sí solos. Funcionan autónomamente y logran afrontar el caos más fácilmente.
- Además, la informalidad dará lugar a la innovación y mayor capacidad de adaptación.



Somos radicalmente transparentes.

Y a veces hasta incómodamente transparente.

Tenemos la intranet más valiosa

Algunos ejemplos de lo que compartimos (Wiki, Confluence, Workplace, OKRs Trimestrales):

- Reportes financieros: flujo de caja, gasto mensual, units of economics, PnL etc.
- Discusiones estratégicas.
- Reportes de directorio.

Compartimos (casi) Todo

Poder es cuando compartimos información y conocimiento con las personas adecuadas. No escondiéndolo.

Compartimos prácticamente toda la información disponible a todos en la empresa.

La intención de esta transparencia es poder darle toda la libertad y el contexto para que tomen las mejores decisiones.

Protegemos la información sólo cuando:

Es legalmente necesario.

Ejemplo: algún acuerdo que incluya una cláusula de confidencialidad

No está completamente en nuestras manos compartirla.

Ejemplo: información de salarios de los Colppyers.

Tenemos acceso libre y abierto a cualquiera en la empresa. No se necesita permiso.

Nadie tiene una oficina cerrada.

Medimos para mejorar

- Si no lo medís no podés gestionarlo. Es como conducir un automóvil con los ojos cerrados.
- Si no medís no podés mejorar. Si la medición no cambia, el resultado tampoco.
- Si no lo medís es como si fuera un hobby, un pasatiempo.
- Medimos para poder experimentar, aprender de los resultados y así poder mejorar todo el tiempo.

Medir nos permite saber donde estuvimos, donde estamos y hacia donde vamos

Medir nos da la posibilidad de entender más sobre nuestro talento, nuestro producto, nuestro cliente y sus dolores. De esto también depende nuestro negocio.

Descodificando nuestra cultura

- Los Valores son los que Valoramos.
- Alto desempeño.
- Libertad y Responsabilidad.
- **Contexto, no control.**
- Relación entre equipos y objetivos.
- Invertimos y pagamos lo justo según el valor del mercado.
- Promociones y desarrollo profesional

Los mejores líderes encuentran la forma de obtener los mejores resultados de sus equipos definiendo el **mejor contexto**, y no tratando de **controlar al equipo**.

Contexto VS Control

Contexto

- Estrategia
- Métricas
- Objetivos
- Rol
- Plan de carrera
- Transparencia en la toma de decisiones.

Control

- Procesos y planificación valorado por sobre resultados.
- Comités.
- Proceso de toma de decisiones centralizada, no compartida.

Queremos que nos digan hacia
dónde vamos ...
Y NO ...
el detalle de cómo llegar hasta ahí.

Simon Sinek

colppy 

Excepciones

- El control es importante en emergencias.
- El control puede ser importante cuando alguien está aún aprendiendo.
- El control puede ser importante cuando no tenemos la persona adecuada en el rol...

Como líder debés saber que cuando una persona talentosa hace algo mal no lo responsabilices.

Sino, preguntate que del contexto faltó que determinarás.

Como líder cada vez que te sentís con necesidad de controlar a alguien, preguntate...

¿Cuáles son los objetivos o estrategia (contexto) que debo definir para esta persona?

Buena definición de contexto

- Correcta definición de objetivos personales o del área y bien alineados con los de la empresa.
- Establecer un sentido de priorización.
 - A. Importancia, tiempo y esfuerzo.
 - B. Crítico vs. Importante vs Urgente.
- Nivel de precisión, dependiendo de la situación y el contexto:
 1. No puede haber errores.
 2. Puede haber algunos errores corregibles.
 3. Se permiten errores dentro de experimentos y para poder validar alguna hipótesis.
- Métricas claves / que entendemos por éxito.

Descodificando nuestra cultura

- Los Valores son los que Valoramos.
- Alto desempeño.
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- **Relación entre equipos y objetivos.**
- Invertimos y pagamos lo justo según el valor del mercado.
- Promociones y desarrollo profesional

Alineación entre equipos y objetivos

- Buscamos equipos muy alineados entre requiere:
 - De una estrategia y de objetivos claros, específicos y entendidos por todos.
 - De interacciones entre equipos sobre estrategia y objetivos y no sobre tácticas o temas operativos.
 - De transparencia, apertura y coordinación entre equipos.

Relación entre equipos y objetivos

- Equipos muy **desacoplados** entre si. Requiere de:
 - Una mínima cantidad de reuniones entre equipos. Sólo para **alinear objetivos y estrategia**. Ejemplo: reunión entre áreas de presentación y revisión de objetivos trimestral.
 - Confianza entre los equipos y no tener que revisar o aprobar lo que haga cada uno. Nos da mucha más velocidad.
 - Líderes con un rol de coordinación que aporten diferentes puntos de vista.
 - Aprender de experiencias pasadas para mejorar los mecanismos de coordinación entre áreas.

La eficiencia de los equipos desacoplados y alineados depende del alto desempeño de los Colppyers y que tengan un buen contexto definido.

Descodificando nuestra cultura

- Valoramos nuestros valores y de nuestros compañeros.
- Alto desempeño.
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- Relación entre equipos y objetivos.
- **Invertimos y pagamos lo justo según el mercado.**
- Promociones y desarrollo profesional.

El test para una persona top del mercado

1. ¿Cuánto cobraría la persona en otro lugar?
2. ¿Cuánto pagaríamos para reemplazar a la persona?
3. ¿Cuánto deberíamos pagar para que la persona se quede con nosotros?

... si tuviesen otra oferta en otra empresa.

Aplicando sentido común...

El objetivo es que el colppyer esté en nivel de mercado para su rol

- Pagar lo que otra empresa similar le pagaría.
- Pagar lo que nos costaría reemplazarlo.
- Pagar lo que deberíamos pagar para que se quede con nosotros como si tuviese otra oferta de otro lugar.
- No esperar a que el colppyer diga que se está yendo.

Revisión anual periódica salarial

- Aplicamos la misma lógica que al realizar una contratación. El valor del mercado debe ser nuestra referencia a la hora de hacer las revisiones salariales anuales. (Más allá de ajuste por inflación o desempeño)
- Es como si re-contratáramos a las personas en cada período. En la revisión el líder debe hacerse las 3 preguntas de valor de mercado de cada miembro de su equipo.

Revisión anual periódica salarial

- Algunas personas pueden ver su salario aumentado muy rápido debido a que el valor del mercado está subiendo como consecuencia de sus nuevas habilidades y/o por el aumento de la demanda.
- Algunas personas no verán cambios porque su valor en el mercado no se movió.
- La inflación y el desempeño van a influir en el salario, independientemente al valor de mercado.

Cuando la revisión periódica salarial está bien aplicada...

- El colppyer elige irse más allá de su salario. Nosotros le tendríamos que haber ya aplicado el valor del mercado para el colppyer.
- Los colppyers van a sentir que están bien pagos en relación a otras opciones de mercado.

El problema del modelo tradicional

- El modelo tradicional, no basado en valor de mercado, es bueno hasta que llega el primer aumento salarial.
- El problema es que los colppyers pueden quedar muy por debajo o muy por arriba del mercado a través del tiempo.
- Cuando un colppyer está por debajo, las personas se cambian a otra empresa para poder aprovechar el valor de mercado al momento de contratación.
- Cuando están por sobre el mercado, la persona queda atrapada en la empresa y puede generar diferencias con el resto de su equipo.
- En todos los sentidos, ser consistente con el mercado, es mejor como modelo.

El éxito de los colppyers

- En general se entiende que lo que uno gana es un indicador de que tan bien te fue en el pasado. En colppy no siempre es así. Existe la componente de valor de mercado actual, independiente al desempeño en el pasado.
- En nuestro modelo, el éxito del colppyer es un factor fundamental en su salario. Al aumentar sus habilidades y experiencia, probablemente sea más valorado por el mercado.

Ideas para que un colppyer entienda el valor de mercado

- Es sano entender cuanto te pagarían en otro lugar, y no es traición, hablando con colegas o pares en otras empresas.
- Hablá con tu líder de lo que concluiste.

Descodificando nuestra cultura

- Alto desempeño .
- Libertad y Responsabilidad.
- Contexto, no control.
- Relación entre equipos y objetivos.
- Invertimos y pagamos lo justo según el valor del mercado.
- **Promociones y desarrollo profesional**

Analogía con el fútbol: Divisiones inferiores y mayores

- Los muy talentosos en general progresan a una división superior. Los que no lo sean, probablemente no.
- Existe algo de suerte en que posiciones se abren y con quien competís.
- Algunos colppyers se van a otros equipos para tener la oportunidad que buscan.
- Los mejores equipos cuidan a los mejores talentos.
- Algunos, a pesar de no progresar y pasar a divisiones superiores, siguen jugando porque les encanta el fútbol.

Colppy no tiene que ser para toda la vida

- Puede haber momentos que haya muchísimas oportunidades de crecimiento en algunos equipos.
- Aunque otros momentos puede que no haya oportunidades. Debemos celebrar que alguien que va a otro lugar cuando no le pudimos ofrecer algo mejor en Colppy.
- Siempre que sea lo que la persona prefiera y elija.

Una Condición para una promoción

- El nuevo rol debe ser lo suficientemente grande.
- Podemos tener un rol a ocupar de analista junior y lo debemos reemplazar con otro analista junior.
- No podemos hacer que el rol sea más grande y querer reemplazarlo por un analista senior.

Otra condición para una promoción

- La persona debe ser extraordinario en el rol que ocupe hoy. Algunos criterios...
- Podría ocupar el nuevo puesto si lo comparáramos con alguien que se postula de afuera y lo conociéramos.
- Podría ocupar el nuevo puesto en otra empresa similar a Colppy si la conocieran.

Queremos estar tan orgullosos de nuestros **colppyers** como de la **compañía** que construimos.

Creemos que invertir en **cada uno** de nuestros **colppyers** nos permite tener una **empresa más valiosa**.

Desarrollo profesional

- Los colppyers tienen un trabajo desafiante en el cual trabajar.
- Los colppyers tienen la oportunidad de desarrollarse por cuenta propia, rodeándolos de los mejores compañeros, con el trabajo más desafiante posible.
- Compañeros mediocres o un trabajo sin desafíos es lo que mata el desarrollo profesional de una persona.

Desarrollo profesional

- El desarrollo formal es en general poco efectivo e intentamos no utilizarlo.
- El alto desempeño se logra cuando las personas pueden mejorar por cuenta propia mediante la experiencia, la observación, la introspección, la lectura y la discusión.
- Será posible siempre y cuando tengan los mejores compañeros y un trabajo desafiante.
- Los colppyers deberían poder administrar su propia carrera. No depender que la empresa les haga planes de capacitación que le definan su carrera y futuro.

La cultura es un trabajo en progreso permanentemente.

Cada año la revisamos para asegurarnos que represente la realidad de cómo funciona Colppy.

Inspirado por

- The Netflix Culture Deck (McCord & Hastings)
- The HubSpot Culture Code. (Dharmesh Shah)
- Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Simon Sinek)
- Muchas otras fuentes de la web.
- Experiencia trabajando en Colppy.