

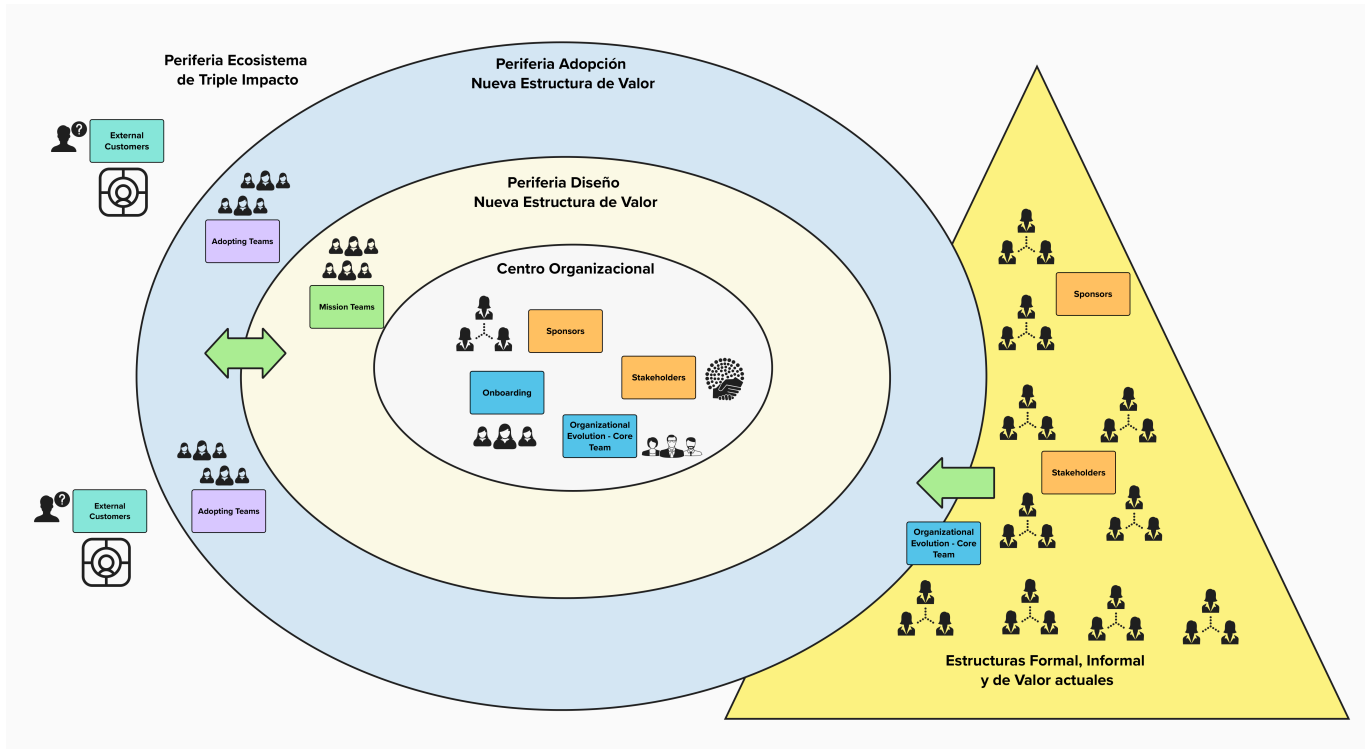
Equipos y Roles de la evolución: periferia y centro de los equipos que transforman

Los equipos, a través de las capacidades colectivas de las personas que los componen, son el medio principal (cuando no el único) de creación de valor en las organizaciones. Cuando establecemos equipos para crear impacto de transformación, el valor que deben crear es la misma organización nueva, transformada. Esto requiere de equipos de la misma organización trabajando coordinadamente bajo un propósito transformacional, en ciclos iterativos e incrementales, promoviendo los ciclos de retroalimentación mediante aprendizaje empírico. En una transformación organizacional, cada incremento crea una nueva organización parcial: personas seleccionadas, equipos, roles, modelos operativos y outcomes esperados. Siempre en su expresión más elemental para facilitar iniciar el proceso de ejecución de los nuevos equipos y cederles a ellos la responsabilidad de la evolución continua. Nuevos equipos tomados de la estructura actual organizados alrededor del valor en una nueva estructura en evolución permanente.

Alvin Toffler establecía en su libro “La Empresa Flexible”: “Por consiguiente, la corporación adaptable necesita un tipo nuevo de jefatura, requiere “gerentes adaptables”, provistos de un equipaje completo de dotes nuevas, no lineales. En lugar de construir edificios permanentes, los ejecutivos adaptables actuales tienen que des-construir sus compañías para hacer óptima la maniobrabilidad. No necesitan ser expertos en burocracia, sino en coordinación de la ad hocracia. Deben adaptarse, sin demora, a las presiones inmediatas y, no obstante, pensar en términos de metas asequibles a largo plazo. Mientras que en el pasado muchos gerentes conseguían tener éxito imitando la estrategia o el modelo organizativo de otra compañía, hoy los líderes se ven obligados a inventar, no copias: pues no hay estrategias infalibles ni modelos para imitar.”

Y completaba luego: *“Allá por 1970, cuando escribí la obra El “shock” del futuro, que analizaba la adaptación al cambio, había aumentado la frecuencia de la reorganización corporativa. En dicho libro cité a un asesor empresarial diciendo que “una reorganización principal cada dos años es, probablemente, un cálculo moderado de la periodicidad corriente del cambio organizativo entre las corporaciones industriales de gran magnitud”.* Ya entonces se recomendaba adaptar las organizaciones cada dos años, hoy eso se ha vuelto un proceso continuo y evolutivo. Cuando esa capacidad se requiere como inherente al sistema, debe ser un atributo a crear de manera orgánica, no adquirida.

La forma de operación de estos equipos se muestra en la figura siguiente, conteniendo a ambas estructuras que coexisten durante el proceso de transformación y evolución.



Tipos de Modelos

xAdEv es un modelo de tipo 3, de Construcción, como Leandro Herrero los describe en un artículo en The Chalfont Project, de la manera siguiente:

Hay 3 modelos muy diferentes de cambio (todos los enfoques se ajustan a uno).

Gestión del cambio o administración del cambio. Gracias a Dios solo puede haber dos permutaciones, porque son los términos más utilizados en las organizaciones. Pero, hay tres modelos muy diferentes de cambio.

- El primer modelo lo llamo '**Modelo de Destino**'. Aquí se trata de ir de A a Z. Z está fijo, generalmente algún tipo de Tierra Prometida; y A es la partida, e invariablemente un lugar peor que Z. Este modelo de cambio se preocupa por llegar a Z. El lenguaje es de hitos, plazos, costos e indicadores clave de rendimiento. En otras palabras, hay un método. Llamo a las personas en este modelo "Los Metodistas".
- Ítem de lista desordenada Llamo al segundo modelo un '**Modelo de Viaje**'. El modelo dos también tiene sus destinos, pero aquí se trata más del 'cómo' llegas allí, lo que aprendes en el proceso, la experiencia, tal vez la participación de las personas. Las personas del modelo dos son principalmente 'viajeros'. Personas que utilizan la Investigación Apreciativa, por ejemplo, residen aquí.
- Hay un modelo tres. Es el '**Modelo de Construcción**'. Se trata de construir el ADN de la empresa. En este modelo, también hay destinos y viajes, pero el enfoque clave no es solo llegar a Z, o en el viaje mientras vas a Z, sino en el nuevo ADN que se está creando. Un entorno duradero, una organización que no solo ha cambiado (modelo uno) o ha tenido una buena experiencia de cambio (modelo dos) sino que ha creado una nueva competencia: la capacidad de cambio. Estas personas son constructores.

Los tres modelos son muy diferentes. Si el modelo uno son hitos y el modelo dos es experiencia, el

modelo tres son comportamientos y cultura. El modelo uno es único. El modelo dos es aprendizaje, que puede o no ser único. El modelo tres está creando el tejido a largo plazo, la cultura, la capacidad de cambio de la organización, en lugar de simplemente ir de A a Z (pero aún así llegar a Z).

Hay opciones. Sé claro. Olvídate de la 'gestión del cambio'. Alcanza un destino, aprende del viaje, pero si no creas un ADN y una cultura a largo plazo, has perdido muchas oportunidades y posibilidades.

From:

<http://xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<http://xadev.wiki/doku.php/wiki:equ-rol:per-cen?rev=1713375627>

Last update: **2024/04/17 17:40**

