

La Organización Actual: ¿Cómo se involucra?

Preguntas de Contexto

En el inicio de un proceso orgánico (que se gesta, nace, madura y evoluciona desde dentro de la Organización con sus propios actores en los roles principales) se sugiere realizar algunas preguntas disparadoras para entender el contexto de la misma:

- ¿Tienen definido un Propósito Transformacional Masivo o equivalente (por qué existo, qué pasa si no existo como organización)? En caso afirmativo, ¿pueden compartir?
- Si tuvieran que enumerar un conjunto básico de iniciativas transformacionales actuales relacionadas con cultura ¿Cuales serían y cómo las describiría brevemente?
- Si tuvieran que enumerar un conjunto básico de iniciativas transformacionales actuales relacionadas con estructura organizacional ¿Cuales serían y cómo las describiría brevemente?
- Si tuvieran que enumerar un conjunto básico de iniciativas transformacionales actuales relacionadas con tecnología ¿Cuales serían y cómo las describiría brevemente?
- Si tuviéramos que enfocarnos en un cliente/segmento interno, ¿Cuál es el de mayor impacto para identificar el flujo de valor punta a punta?
- Si tuvieran que enumerar los tres (o menos) principales bloqueantes de la transformación actual ¿Cómo los describirían? ¿Tienen identificadas causas raíz asociadas?
- Si tuviéramos que enfocarnos en un cliente/segmento de mercado, ¿Cuál es el de mayor impacto para identificar el flujo de valor punta a punta?
- ¿Tienen caracterizado su estilo de cultura? ¿Cómo es?

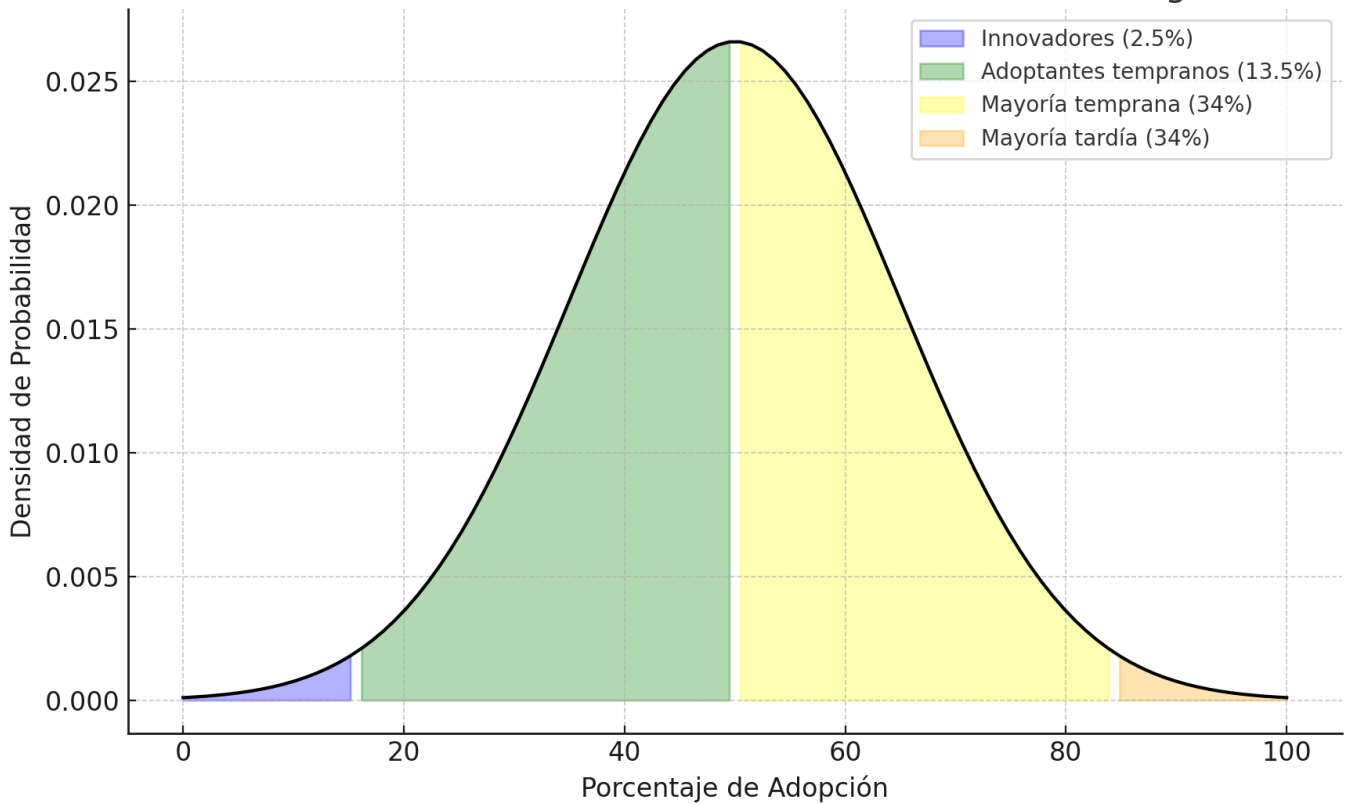
Estas preguntas permiten trazar una historia del estado actual transformacional de la Organización, para tomarlo como punto de partida.

Areas de la Organización necesarias

Las áreas o equipos de la estructura actual relacionados con las iniciativas referidas en las preguntas anteriores, deben ser consideradas como actores colaboradores de la transformación. Dependiendo de la capacidad (cultura + conocimiento + tiempo) de las mismas, se podrá diseñar cómo sería su mejor involucramiento para que se vaya volviendo orgánico.

Dentro de esta estrategia, proponemos usar el modelo de difusión de las innovaciones de Everett Rogers, que nos facilita identificar el perfil de estos equipos y las personas que componen los mismos, utilizando los abordajes necesarios para cada contexto. Este modelo ilustra cómo se adoptan las innovaciones dentro de una población a lo largo del tiempo, distribuyéndose en cinco categorías principales:

Modelo de Difusión de las Innovaciones de Everett Rogers



- **Innovadores** (2.5%): Representados en azul, son los primeros en adoptar una innovación.
- **Adoptantes tempranos** (13.5%): En verde, siguen a los innovadores y son más abiertos a nuevas ideas.
- **Mayoría temprana** (34%): Mostrados en amarillo, adoptan la innovación antes del promedio.
- **Mayoría tardía** (34%): En naranja, son más escépticos y adoptan después del promedio.
- **Retardatarios**: Aunque no se muestran en este gráfico, serían aquellos que adoptan la innovación al final, después de la mayoría.
- La curva de campana representa la distribución acumulativa de estos grupos en la población.

De acuerdo a esta curva se recomienda el siguiente esquema de incorporación de personas de la organización a los ciclos de cambio.

Innovadores : incluirlos desde el principio, con información y capacidad de acción,

- incluirlos en los primeros **Equipos de Misión, Sponsors**
- Orientación al riesgo
- Buenos niveles de recursos financieros
- Habilidad para entender y aplicar tecnologías complejas

Primeros Adoptantes:

- incluirlos en los **Equipos de Adopción, Estructura Organizacional - Compliance**
- Alto nivel de liderazgo de opinión
- Fijadores de tendencias

Mayoría Temprana:

- incluirlos en las olas subsiguientes de **Equipos de Adopción, Otras personas de la Estructura Organizacional actual**

- Alta deliberación antes de la toma de la decisión
- Tiempo de decisión más alta

Mayoría Tardía:

- incluirlos mediante entrenamientos continuos al inicio, luego cuando los **Equipos de Adopción** hayan generado aprendizaje validado.
- Adopción por presiones económicas o sociales
- Adopciones realizadas con escepticismo
- Recursos escasos para la adopción

Relegados

- Sin liderazgo de opinión
- Resistencia a la innovación

Casos Especiales de Areas Tradicionales de las Organizaciones

La Dirección Tradicional

Entendiendo esta definición como los **Directores de la Estructura Actual**, es importante que ellos se conozcan y posicionen *en qué lugar de la curva de adopción se identifican y cómo los perciben los demás* que colaboran con ellos. Es importante que identifiquen miedos y habilitadores, por que suelen tener largas carreras profesionales dentro de estructuras organizacionales que les dan proyección y contención (seguridad psicológica, reconocimiento profesional y bienestar económico) de una manera distinta a lo que ocurre en estructuras más descentralizadas y autónomas.

Su aporte durante el proceso de transformación es muy relevante, dado que normalmente empiezan viendo este proceso de manera tradicional: - Lo compro - Le asigno recursos - Negocio una fecha de fin - Valido entregables - Opero lo nuevo adquirido

Estos procesos no funcionan de esta manera, al igual que `no se puede comprar N kilos de atleta` (para volverme una de ellas) o `N litros de conocimiento incorporado en medicina` (para volverme un Médico). Las organizaciones adoptan orgánicamente (capacidades propias que evolucionan y se adaptan) las habilidades para reconfigurarse y entregar la mayor cantidad de valor posible, en el mercado en el que operan de manera competitiva y sostenible. Estas cualidades no se compran de manera tradicional dado que están altamente ligadas a las capacidades colectivas de la estructura interna para adaptarse. La experiencia demuestra que una vez liberados los bloqueantes, la aceleración transformacional es exponencial.

Debemos considerar que son actores muy importantes y que requieren de un gran apoyo interno y externo de la organización, uno para ayudarle en la contención y otro para desarrollar capacidades de innovación en los nuevos modelos de organizaciones. Se recomienda empezar a identificar cómo estamos con [estas herramientas de cambio cultural](#).

¿Cómo involucrar a los *managers* de la organización en los procesos de transformación? Con un rol de contribución, de manera invitacional, voluntaria y con la opción de ser adoptantes tempranos o innovadores si desean mantener un rol de referencia. Ver en [Mandos Medios: ¿Y los _managers_?](#)

Recursos Humanos

Es un área de alto impacto en las personas de la organización. A cargo normalmente de la gestión del reclutamiento y la contratación de personas, de la capacitación y formación de las personas, los planes de carrera y la promoción en la estructura tradicional, así como también a menudo de aspectos motivacionales y de contención.

Tiene impacto en las [tres estructuras de la organización](#).

Formal: gestiona la pertenencia y el tránsito por las posiciones definidas.

Informal: promueve la seguridad y contención en la Organización.

Valor: gestiona la formación para el desempeño en los puestos de trabajo actuales y futuros.

En el nuevo escenario, pasa a ser mucho más relevante la acción sobre la estructura de **Valor** y el soporte a la creación de **resonancia positiva** y **densidad social** sobre agilidad empresarial en la `estructura informal`.

Su participación en estos procesos es menos prescriptiva o de comando y control para pasar a ser un activo facilitador del abordaje y el [viaje de las personas](#) por las distintas fases del proceso de cambiar de lugar con más frecuencia en la empresa. Se espera un comportamiento de facilitación en los procesos administrativos tradicionales de RRHH, ofreciendo servicios a los colaboradores para mejorar su acceso a los servicios internos de la empresa, de manera más autónoma.

Es inmejorable que sea parte de los [Mission Team](#) y de los [Adopting Team](#) siempre que sea posible, para ser un actor protagónico del cambio. En cualquiera de los casos, es un `Sponsor` importante además de un `Stakeholder` en múltiples procesos de compliance organizacional.

PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos puede ayudar en los procesos descentralizando el gobierno de las iniciativas, funcionando como facilitadores, coaches, de los equipos nuevos que se crean. Pueden integrarse como parte de los Mission Teams y Adopting Teams. Pueden también actuar como embajadores, *champions* o simplemente *polinizadores* de los nuevos valores, principios y prácticas. También pueden lanzar y liderar Comunidades de Práctica que faciliten la expansión de la densidad social o la definición y evolución orquestada de un Cuerpo de Conocimientos requerido por la organización.

Marketing, Comercial

Suelen tener un rol muy asociado a la periferia (contacto con la esfera de actividad de la Organización) por lo que son cruciales como *Stakeholders* o *Sponsors* de los Mission Teams en el inicio, y en algunos casos como participantes de los Mission Teams para mantener y profundizar una mirada *Customer Centric* de los equipos (principalmente pensando en los clientes externos, del mercado). En el tiempo que lo permita la Organización (siempre preferentemente en menor plazo) es mejor que se muevan a las redarquías de producto directamente, y fomenten el punta a punta desde ese lugar.

Finanzas

Al igual que otras áreas administrativas adoptan un rol de equipos de plataformas de soporte y facilitación al negocio completo, brindándole una estabilización necesaria en la operación. Se les asocia a equipos de centro. Siempre que sea posible, se pueden mover a las redarquías cuando pueden operar de manera autónoma, aunque un abordaje común es crear equipos de servicios compartidos dentro de las redarquías, que sean el puente con las áreas de la organización. Esto ocurre más a menudo en organizaciones que deben mantener *compliance* con sedes globales o que están altamente reguladas.

From:

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

Permanent link:

<http://xadev.wiki/doku.php/wiki:int-con:org-act?rev=1721878834>

Last update: **2024/07/25 03:40**

