

Onboarding de Personas: temores y problemas comunes en la transición

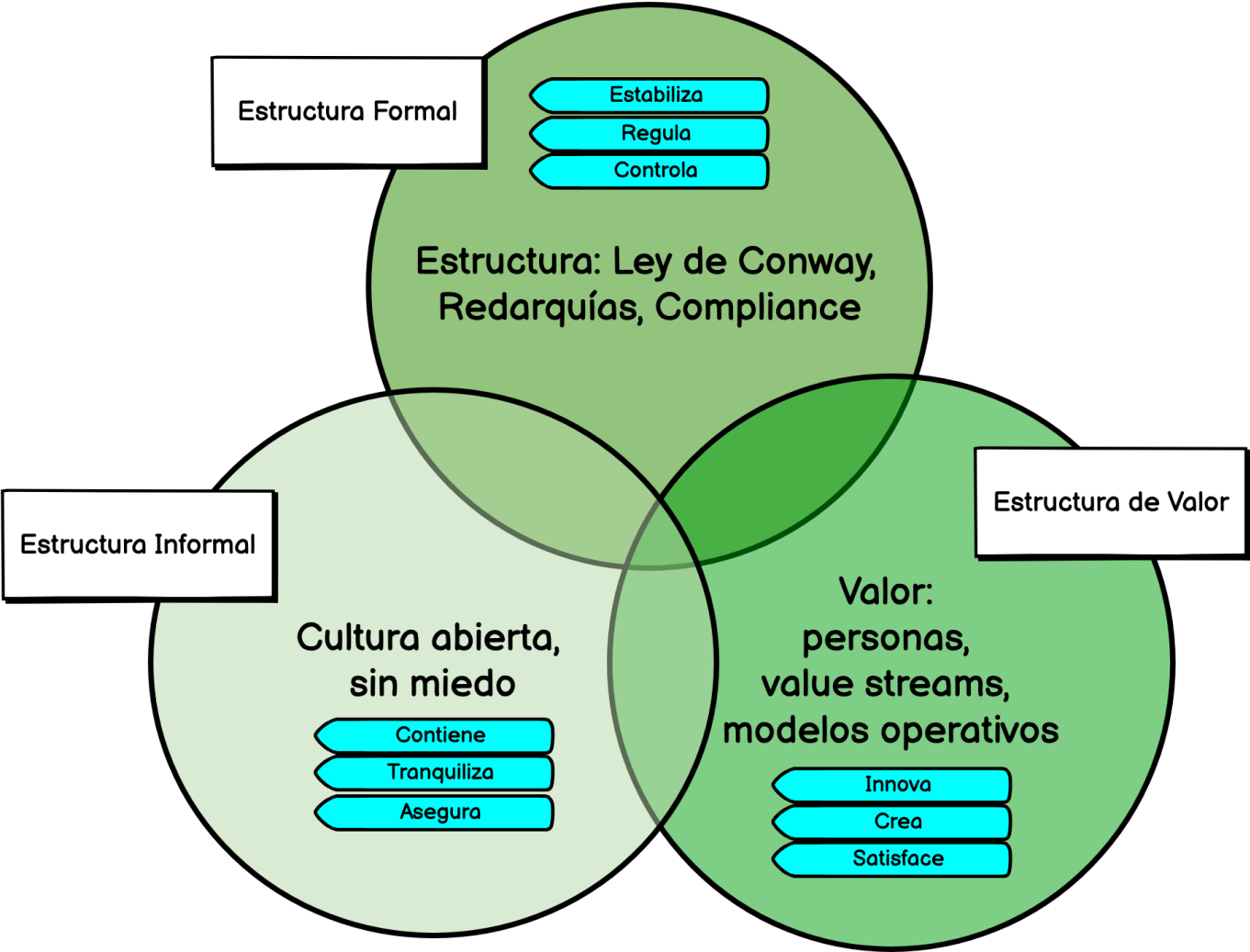
Durante los procesos de pasar de una estructura establecida, posiblemente estable, a una nueva y emergente, más descentralizada y autónoma que la actual, se presentan los siguientes temas a abordar de manera orgánica: (lista *no* exhaustiva, que completa cada Organización)

- ¿A quién le reportaré?
- ¿Quién definirá mis planes de carrera y cómo los llevo adelante?
- ¿Quién me aprobará licencias, permisos, vacaciones?
- ¿Con quién definiré mi compensación, bono, salario?
- ¿Cómo será mi plan de entrenamiento?
- ¿Quién se encargará del reclutamiento?
- ¿Ya no tendré *JEFES*?
- ¿Quiénes serán responsables de las áreas tradicionales?
- Si quiero moverme de lugar en la organización ¿Cómo lo hago?
- Ahora que los equipos deben ser punta a punta ¿Perderé mi especialización?
- ¿Quién o cómo se define si alguien no funciona bien dentro de un equipo, o si no funciona el equipo en sí mismo?

La mayoría de estas preguntas obedecen a comportamientos inherentes a las estructuras jerárquicas, estimulados por la alta especialización, las líneas de reporte de abajo hacia arriba, el espectro de control y la diferenciación entre “pensadores” y “hacedores”.

Se pueden elaborar respuestas más o menos contundentes o que acompañen en la transición para cada pregunta, sin dejar de reconocer que para cambiar cultura debemos cambiar estructura y por ende modificar los estímulos que ésta provoca.

La decisión fundamental es seleccionar cuál de las tres estructuras: formal, informal o de valor, debe responderla. Esto permite descentralizar y autonomizar la solución al lugar de la organización que tenga las mejores capacidades (conocimiento, herramientas, procesos) para resolverlo con el máximo beneficio para todos.



Cada pregunta debe tener una respuesta. Dicho servicio o necesidad, mientras no sea reemplazado por el nuevo modelo, deberá seguir siendo provista por el área o responsable actual de la estructura durante el proceso de cambio. En este último caso debe verse como un *proveedor de servicios* o *facilitador* de la organización y no como un puesto jerárquico de la estructura.

Estructuras	Elementos de Estructura	Atributos de los Elementos		Se mide mediante:
Estructura Formal	Jerarquías - Redarquías	Team Size	Flexibility	Structure Layering
		Indirect Supervision	Un-Rules	Lead Time for Decisions
Estructura Informal	Cultura	Common Culture	Connectivity	Openness
		People Motivation		Atrition, Churn
				Purpose match
Estructura de Valor	Valor	Uncertainty		Adaptabilidad
		Task Complexity		Diferenciación
				Value
				MTRR
				Fail Rate
				Lead Time
				Frecuencia Entregas

Equipos pequeños

Una de las características más importantes de las redes organizadas es que las unidades de trabajo están compuestas por pequeños grupos de individuos con las habilidades, conocimientos, experiencia y motivación adecuados para llevar a cabo una tarea específica. Aunque la empresa puede tener cientos de empleados, los organiza en equipos altamente dinámicos cuando surgen necesidades o circunstancias, y los reorganiza rápidamente para otros objetivos una vez que su tarea está completa.

Empleados altamente motivados

Los empleados altamente motivados pueden ayudar a las organizaciones en red a lograr resultados. Dado que los grupos no reciben supervisión directa de la dirección, cada miembro del equipo debe tener una motivación inherente para cumplir con sus tareas. La organización puede fomentar esto mediante incentivos y estrategias sencillas que ayuden a cada empleado a comprender sus roles.

Complejidad de las tareas

La estructura de las organizaciones en red permite específicamente una resolución más efectiva de tareas complejas. La flexibilidad del modelo de red permite a las empresas organizar y reorganizar grupos de empleados mejor capacitados para alcanzar sus metas. Los equipos también evalúan sus tareas y eligen el enfoque más adecuado para alcanzar los objetivos.

Flexibilidad

Las redes organizadas son flexibles y su capacidad para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes en el entorno permite a la organización aprovechar nuevas oportunidades y mitigar debilidades.

Supervisión indirecta

A diferencia de una empresa tradicional con una cadena de mando rígida, las organizaciones en red no tienen reglas de gestión de arriba hacia abajo. Si bien tienen estructuras de productos similares a las de una empresa normal en la periferia, la dirección no supervisa directamente a los equipos.

Reglas no estandarizadas

En muchas organizaciones en red no existen reglas y procedimientos estandarizados en toda la empresa. Sin embargo, la dirección utiliza otras estrategias para orquestar y coordinar las unidades, como establecer metas claras, monitorear el desempeño y recompensar los resultados colectivos.

Interconexión estructural

Los equipos dentro de las organizaciones en red comparten conexiones. Si bien los equipos manejan tareas diferentes, sus objetivos coinciden y todos trabajan juntos para lograr metas organizacionales comunes. Son guiados por la estrategia.

Incertidumbre

A menudo, existe un nivel de incertidumbre en las organizaciones en red. Los equipos son estructuras más o menos temporales creados para cumplir con objetivos específicos de negocio punta a punta. La organización puede disolverlos o reconfigurarlos en distintos contextos para enfrentar nuevos desafíos cuando sea necesario. Los equipos en empresas centradas en redes brindan la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios repentinos en la industria o el mercado.

Cultura común

Las empresas que utilizan el modelo de red tienen una cultura común basada en principios en la que todos comprenden su aporte de valor, sus tareas basadas en conocimiento y las expectativas de la empresa. Dado que cada empleado sabe lo que debe hacer, no es necesario tener una supervisión o gestión rígida.

From:

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

Permanent link:

<https://www.xadev.wiki/doku.php/wiki:equ-rol:tem-pro>

Last update: **2024/07/08 14:10**

