

EQUIPOS Y ESTRUCTURAS EN ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

La transformación hacia nuevos modelos operativos ágiles más pragmática es la que empieza transformando el ecosistema de la organización...

El camino más pragmático para conseguir el éxito de la transformación operativa es empezar con el rediseño del ecosistema de la organización. Para ello, es clave plantearse la transformación y evolución de los equipos y estructuras organizativas como primer paso.

ENFOQUE DE TRANSFORMACIÓN PRAGMÁTICO Y EFICAZ



Práctica

Aplicación de nuevas prácticas



Ecosistema

Para eliminar restricciones



Cultura

El cambio cultural es la última etapa

Palancas clave para la transformación del ecosistema de la organización



Las metodologías ágiles existentes no abordan de forma sistemática cómo superar las restricciones que se encuentran en la organización. Estas barreras internas impiden el escalado de los modelos operativos ágiles.



Métricas

Del producto/servicio entregado
+
Del progreso de las entregas



Estructura

Equipo + Estructuras organizativas



Gobierno

Backlog
+
Portfolio/ Programa/ Proyecto

Principales equipos y estructuras en modelos operativos ágiles



Equipos pequeños y autónomos, construidos en torno a los flujos de valor E2E de la entidad, donde la estructura es la expresión de los equipos a escala y es la columna vertebral de cómo operará su empresa ágil.

MODELO BASE

Equipos Multifuncionales



Equipos BAU



Centros de Excelencia



Actividad

Entregan productos y proyectos.

Actividades básicas y estables en el tiempo.

Funciones transversales o de recursos escasos o muy especialistas.

Características

Poseen los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias, para la ejecución de principio a fin del flujo de valor asignado.

Equipos autogestionados excelentes estableciendo objetivos, priorizando actividades y capturando eficiencias.

Pool de personas agrupadas por especialidades que dan servicio, según prioridades, donde la organización los demande.

Metodologías

Scrum, Design Thinking ...

Lean Management, Kanban ...

Flow to Work...

MODELO ESCALADO



Estructuras

Estructura base organizada en 3-4 niveles principales:

- Portfolio Team
- Program Team
- Delivery Team
- Service Team

Estructura base adaptable a la variabilidad:

- Capa 1 – Estrategia Operativa
- Capa 2 – Control y Mejora Continua
- Capa 3- Ejecución

Estructuras transversales:

Autodirigidas y conformadas por *pool* de personas agrupadas por especialidades que dan soporte a los distintos equipos de la entidad, en función de necesidades y prioridades.

Objetivos

Equipos orientados a producir incrementos de valor continuo en cortos espacios de tiempo.

Equipos orientados a prestar un servicio de alta calidad con el menor coste por operación y riesgo operativo.

Equipo especialista orientado a asesorar al resto de equipos.

Ejemplos

Equipos de proyectos, de creación de productos, etc.

Equipos de back office, fabricación, oficinas...

Equipos de RRHH, Compliance, Legal, Marketing, Infraestructura, herramientas corporativas, etc.

RETOS MÁS COMUNES EN LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS Y ESTRUCTURAS

1

Definir un modelo de roles que aporte claridad a los empleados en cuanto a las funciones y objetivos en la "nueva cultura de trabajo".

2

Encapsular y desacoplar equipos para asignarlos a partes de la cadena de valor (productos/capacidades/servicios).

3

Identificar y definir comunidades prácticas/centros de excelencia

4

Eliminar restricciones organizativas y/o minimizar costes de coordinación.

5

Implantar modelo de staffing que permita asignar, de forma eficiente/estratégica, los recursos limitados a la capacidad de los especialistas.

6

Formar a los equipos actuales e incorporar nuevo talento con capacidades adaptadas a la nueva realidad.

7

Rediseñar el workplace para que los empleados puedan desarrollar su trabajo en cualquier lugar y colaborativamente.

8

Adecuar los planes de carrera y modelo de incentivos a la "nueva cultura de trabajo".

