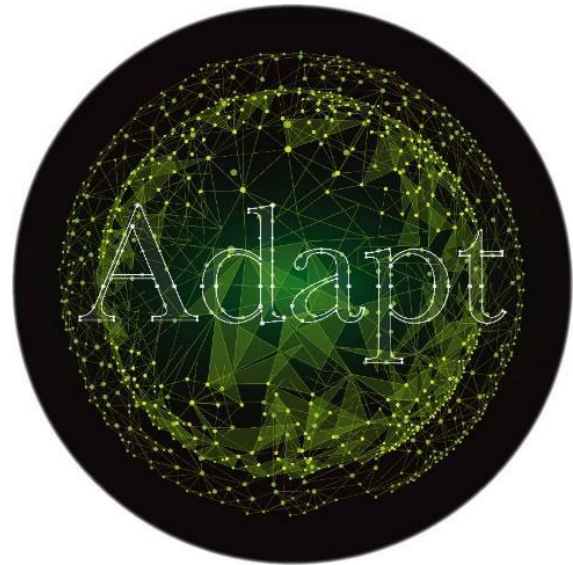


Sobre las nuevas dinámicas organizacionales, más allá de la crisis | Organizaciones Adaptables

La actual contingencia ha puesto en relieve la necesidad de incrementar la capacidad de resiliencia de su organización al adoptar nuevas prácticas y herramientas de colaboración. ¿Qué significa esto para su negocio? ¿Es esto una anomalía de corto plazo o una tendencia a largo plazo? ¿De qué manera su organización cambiará para seguir operando y creando valor en este nuevo escenario?



Los **desafíos** que estamos enfrentado ahora **no tienen precedentes**. En las últimas semanas, muchas personas han comenzado a trabajar desde sus casas con solo uno o dos días de anticipación, y sus dificultades se han visto aumentadas por la velocidad, la sensación de conmoción y la naturaleza "inclusiva" del impacto: **todos estamos afectados**.

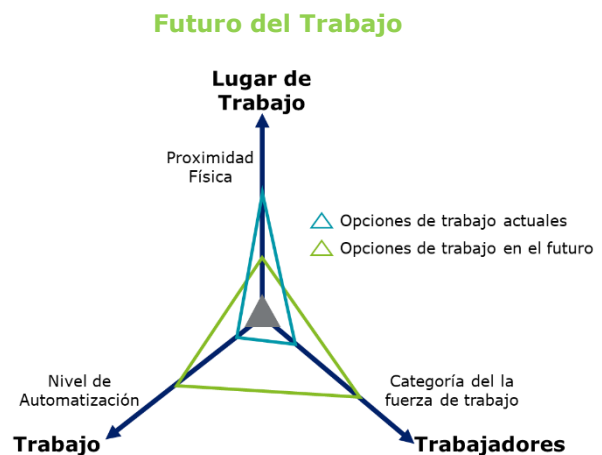
Eso significa que las personas que trabajan desde casa ya no son solo padres jóvenes, o empleados de empresas que están experimentando opciones en donde pasan cuatro días en la oficina y un día en la casa.

Todos estamos enfrentando desafíos similares, y todos debemos ser creativos y adaptativos en nuestras respuestas. Pero, aunque los desafíos son extraordinarios en términos de velocidad y amplitud, recordemos que **no nos estamos moviendo a un territorio completamente desconocido**.

El **futuro del trabajo**¹ -o tal vez debiésemos decir el "presente del trabajo"- es un tema de estudio constante hace ya algunos años, en donde se **desafía la esencia misma de cómo se entiende actualmente el trabajo** (¿Qué?, ¿Quién?; y ¿Dónde?), producto del impacto de las transformaciones que se están dando en el mundo.

Posiblemente, luego que todo esto pase, experimentaremos cambios importantes en por lo menos dos de estas tres preguntas: ¿Qué? - el **trabajo** y ¿Dónde? - el **lugar de trabajo**.

El trabajo. La necesidad de mantener la **continuidad operacional** de las compañías acelerará el análisis y toma de decisión sobre la **incorporación** de tecnologías (i.e. **robots, AI, RPA**, etc.) para la ejecución de ciertas funciones. Esto nos impulsará a hacer un análisis profundo sobre qué funciones son repetitivas y de poco valor agregado



¹ What is the future of work? Rethinking work, workforce, and workplaces; Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones, And Siri Anderson; Deloitte Insights; 2019

(susceptibles a ser automatizadas) y cuáles requieren de las habilidades intrínsecas del ser humano (a ser potenciadas).

El lugar de trabajo. Si bien la contingencia nos ha forzado a trabajar de forma virtual, nos está permitiendo romper paradigmas sobre **funciones que creíamos imposibles de ser ejecutadas a distancia** y sobre la **proximidad física como requisito para ejecutar el trabajo**. Esta nueva realidad nos abre una gama de oportunidades para mejorar, tanto la calidad de vida de nuestros trabajadores -permitiendo que puedan trabajar desde distintos lugares- así como mejorar nuestro entorno de trabajo -generando espacios colaborativos o reduciendo espacios subutilizados-.

Dicho todo esto, surge naturalmente una pregunta que debemos intentar responder, ¿cómo debe evolucionar la organización para hacer frente a estos desafíos?

La **Organización Adaptable prepara a las organizaciones para el futuro del trabajo** a través de articular las principales variables que facilitan su adaptación a los cambios del entorno: **el ecosistema, la organización, el equipo, el líder y la persona.** ²

Así como la célula es la piedra angular de todos los seres vivos, en la Organización Adaptable, un equipo compuesto por **líderes versátiles y personas resilientes** son la piedra angular para la adaptabilidad.

Representa un **cambio radical en el enfoque y la rapidez de la transformación**. Va mucho más allá de las "soluciones puntuales", como una "reorganización" o un nuevo enfoque de liderazgo o estrategia de talento; implica una secuencia iterativa de programas / iniciativas cuyo objetivo final es el cambio del comportamiento del CEO y de la primera línea.



El Ecosistema. En entornos estables, se puede sobrevivir definiendo estrategias enfocadas en variables internas. En tiempos impredecibles, como en el que vivimos, la supervivencia de la organización depende de la comprensión profunda del ecosistema, donde el propósito y los objetivos están enfocados a las necesidades de los clientes.



La Organización. Cuando el cambio es predecible, las jerarquías pueden apoyar el orden, la toma de decisiones y los silos funcionales pueden generar eficiencias. Sin embargo, en una era de cambios, como los que vivimos actualmente, los modelos tradicionales fracasan y no permiten responder a las demandas del entorno.

² The Adaptable Organization. Harnessing a networked enterprise of human resilience; Deloitte; 2019



El Equipo. La creencia tradicional afirma que para alcanzar el éxito se requiere contar con los mejores profesionales. Sin embargo, las organizaciones adaptables ponen mayor énfasis en el equipo y ayudan a desbloquear el potencial individual a través de la incorporación de nuevas formas de trabajo colaborativo.










El Líder. A medida que las organizaciones giran y se adaptan a contextos cambiantes, la adaptabilidad de los líderes se vuelve esencial. Los líderes deben ser versátiles, capaces de energizar, empoderar y conectar a las personas en todo el ecosistema y liderar cualquier equipo en cualquier contexto.³



La Persona. En las organizaciones adaptables, la resiliencia y la aceptación del cambio se convierten en parte del ADN de la organización. Es así como la persona se convierte en el eje central del cambio, a través de convertirse en el responsable de su desarrollo a través de un proceso de aprendizaje continuo.

Mirando hacia el futuro, lo que está claro es que, incluso cuando todo esto termine, **no estaremos en el mismo lugar donde comenzamos**. Si bien una transformación hacia una Organización Adaptable no necesariamente asegura el éxito, en un mundo posterior a la pandemia, aquellos líderes que puedan moverse hacia estas formas de trabajo se recuperarán mejor y serán más resilientes al cambio.

Nuestra experiencia nos ha permitido identificar algunos beneficios en aquellas organizaciones que han emprendido la transformación hacia la Adaptabilidad:

-  Mayor transparencia y colaboración entre equipos
-  Altamente adaptable a las cambiantes necesidades del entorno
-  Reducción de los costos a largo plazo
-  Mayor empoderamiento de las personas
-  Mejor "time to market"
-  Aumento de la toma de decisiones basada en datos (*data-driven decision-making*)
-  Mayor compromiso de la gente

No hay duda que, a medida que transcurran las semanas y los meses, vendrán tiempos difíciles para todos. Pero como líderes, tenemos la **oportunidad de enfocarnos en los temas que son realmente relevantes**. Este momento nos da la oportunidad de cambiar y definir nuestra nueva forma de trabajar.

Autor

Marcelo Córdova
Director
Human Capital
macordova@deloitte.com

Colaboradores

Marcel Villegas
Socio
Human Capital
marvillegas@deloitte.com

Katherine Suzarte
Sr. Manager
Human Capital
ksuzartep@deloitte.com

³ Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus; Deloitte Global Human Capital Trends; 2019

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Deloitte.



Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.

www.deloitte.com

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/ acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.