



La organización del futuro

Llegando ahora

Las organizaciones de alto desempeño operan como redes empoderadas, coordinadas a través de la cultura, los sistemas de información, y la movilidad de talento. El enfoque de las compañías es rediseñar a la organización misma, con investigación permanente y desarrollando nuevos modelos. Muchas empresas no sólo están haciendo esfuerzos de diseño, sino que están poniendo en práctica acciones para construir la nueva organización. Conforme las redes y ecosistemas están reemplazando las jerarquías organizacionales, la pregunta tradicional de “¿Para quién trabajas?” ha sido reemplazada por “¿Con quién trabajas?”

- El 88% de los participantes en la encuesta de este año creen que la construcción de la organización del futuro es un asunto importante o muy importante.
- Más de tres de cada cinco (59%) dicen que es un tema muy importante – respecto al año pasado hubo un incremento de opinión del 3% .
- No obstante quedan retos pendientes: Sólo el 11% de los participantes del estudio consideran que entienden cómo construir la organización del futuro.

¿POR qué el diseño organizacional ha encabezado las listas como la tendencia más importante en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano durante dos años consecutivos? La respuesta es simple: La forma en que las organizaciones con alto desempeño operan hoy en día es completamente diferente a la forma en la cual operaban 10 años atrás. Sin embargo, muchas otras organizaciones continúan operando de acuerdo a modelos de la era industrial, que tienen 100 años o más, llevando a cabo prácticas heredadas, sistemas y comportamientos que deben ser confrontados y descartados antes de que el verdadero cambio se lleve a cabo.

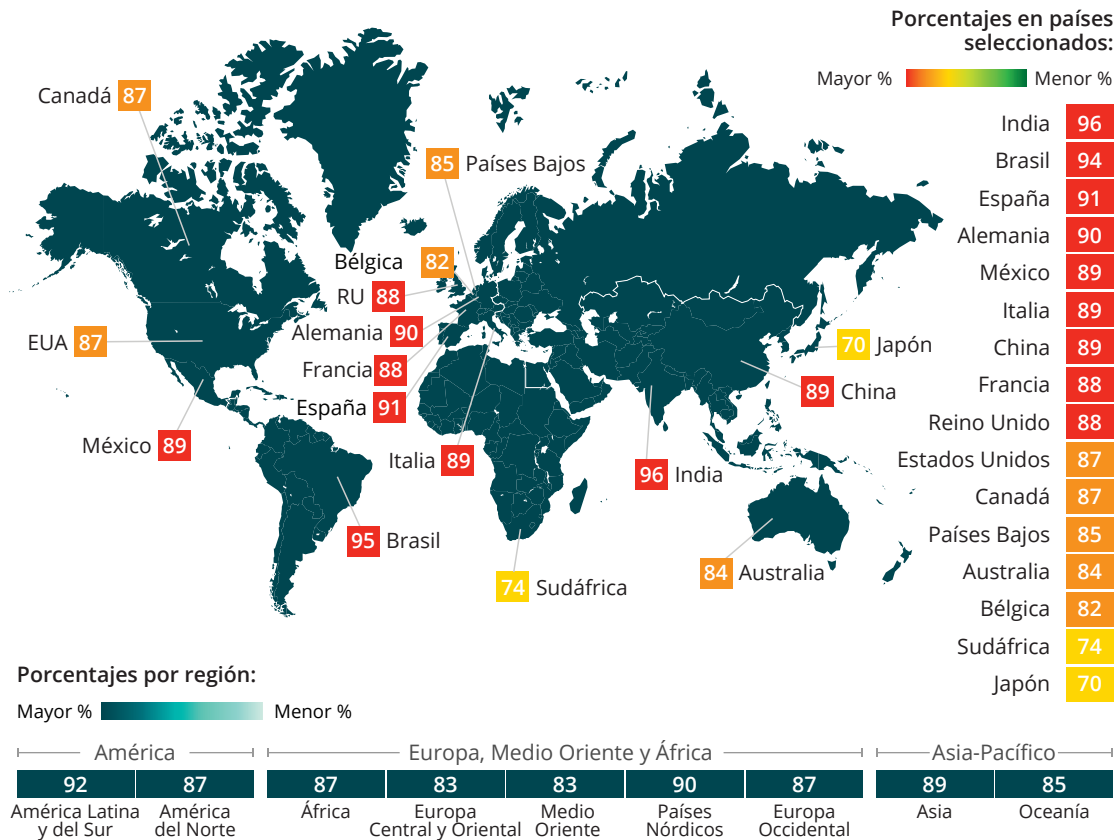
A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de carrera de sus empleados. Este año, las organizaciones líderes están dejando atrás la fase de

diseño para empezar la construcción activa de esta nueva organización. Sin embargo, muchos líderes empresariales tienen poca confianza en que obtendrán el método correcto para hacerlo.

Esta preocupación es justificada. El diseño organizacional y el cambio son complejos. Muchos rediseños organizacionales fallan porque se reducen a un ejercicio para minimizar costos. Otros enfrentan la resistencia por parte del liderazgo de la empresa. De hecho, muchas firmas de consultoría informan que hasta el 70% de las reorganizaciones se quedan cortas debido a la “desobediencia creativa” del equipo ejecutivo.

La frustración también es común. Diseñar la organización del futuro es muchas veces un proyecto difícil, de prueba y error, y no un mero ejercicio en papel. Es un proceso continuo, dinámico y en cierto sentido nunca termina. Sin embargo, para compañías que se enfrentan a este desafío, el resultado puede ser enorme en términos de desempeño

Figura 1. La organización del futuro: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

financiero, productividad, compromiso del empleado, entre otros beneficios.

ORGANIZANDO PARA RAPIDEZ, AGILIDAD Y ADAPTABILIDAD

En el pasado, muchas organizaciones fueron diseñadas para generar eficiencia y eficacia, lo cual trajo como resultado organizaciones complicadas y con una visión en silos. Los modelos de negocios resultantes basados en patrones de comercio predecibles, son inadecuados para la era de lo impredecible y la disrupción. En lugar de eficiencia, las organizaciones exitosas deben ser diseñadas para la rapidez, agilidad y adaptabilidad, que les permita competir y ganar en el entorno empresarial global actual.

EL PODER DE LAS REDES DE EQUIPOS

Una parte importante del diseño de la adaptabilidad es alejarse de las estructuras organizacionales jerárquicas y acercarse a los modelos donde el trabajo se realiza en equipos. Ciertamente, solo el 14% de los ejecutivos cree que el modelo organizacional tradicional – con niveles jerárquicos, basados en la experiencia de un área específica - hacen a su organización altamente efectiva. En cambio, compañías líderes están empujando hacia un modelo más flexible, centrado en equipos.

Conforme las organizaciones realizan esta transición, se dan cuenta que los pequeños equipos son una manera natural de los humanos para trabajar. Investigaciones demuestran que pasamos el doble de tiempo con personas cerca de nuestro escritorio que con aquellos que se en-

cuentran a 50 metros de distancia¹. Independientemente de lo que diga un organigrama jerárquico, el trabajo cotidiano real se hace en redes. Este es el por qué la organización del futuro es una “red de equipos” (ver Figura 2).

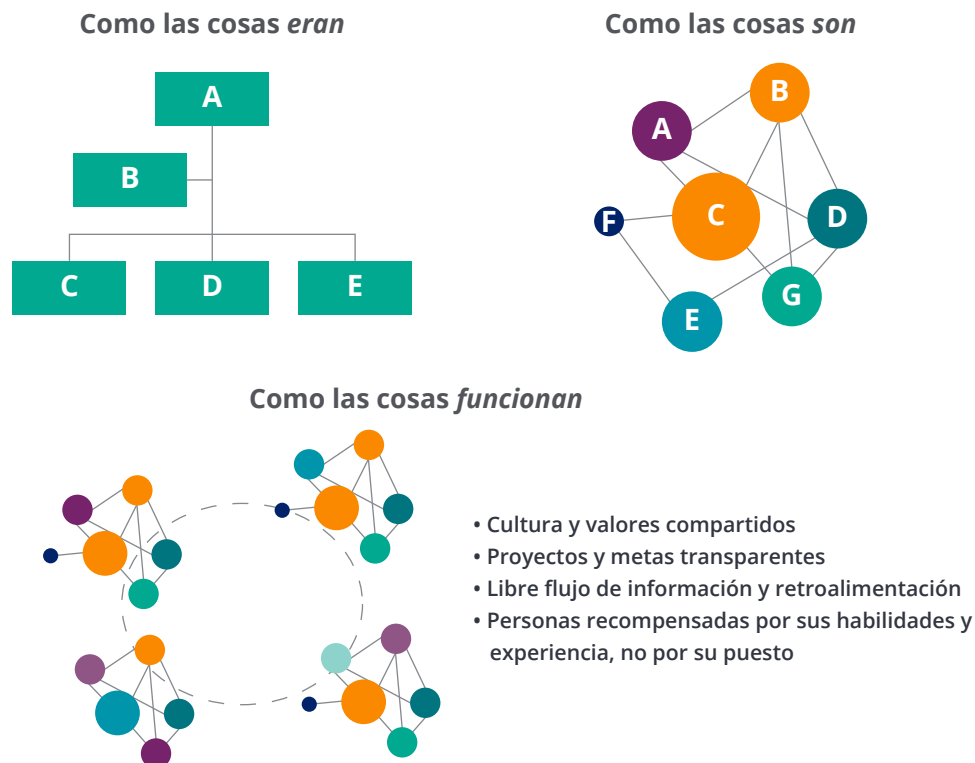
Compañías líderes son construidas en torno a sistemas que animan a los equipos y a las personas a reunirse unos con otros, a compartir información transparentemente, y moverse de un equipo a otro dependiendo de la situación a la que se enfrentan. Las distintas redes pueden tener diferentes especializaciones, como la innovación o salir rápidamente al mercado, pero el principio es el mismo.

Para que una compañía se mantenga ágil, los equipos deben formarse y disolverse rápidamente. Hoy en día las organizaciones de alto desempeño pueden construir un grupo de “experiencia digital de usuario”, elegir a los integrantes del equipo, y pedirles diseñar y construir en un año o dos un nuevo producto o servicio. Posteriormente, el equipo se dispersa a medida que los miembros se mueven a nuevos proyectos. Esta habilidad de moverse entre equi-

pos sin riesgo, es una particularidad crítica de las compañías de alto desempeño hoy en día.

Recientemente, un banco líder de América del Norte emprendió una iniciativa para diseñar una nueva forma de trabajar y ofrecer soluciones de manera más rápida, mientras batallaba con tecnologías financieras y otros actores poco convencionales que competían con base en la experiencia de usuario, interfaces digitales, y tiempos acelerados de comercialización en la entrega de productos. La propuesta del modelo operativo se enfocó en la incorporación de prácticas ágiles y en el uso de redes de equipos multifuncionales de desarrolladores, programadores, analistas de negocio y expertos en diseño para usuarios enfocados en un producto en específico. Después de terminar el trabajo en un área, los equipos debían ser redistribuidos para empezar el siguiente proyecto. En las primeras pruebas piloto, el banco demostró que este tipo de enfoque organizacional podría incrementar radicalmente la velocidad del ciclo de desarrollo; planean con el tiempo, escalar el modelo a través de toda la organización.

Figura 2. Una red de equipos



COMENZANDO EN EL BORDE

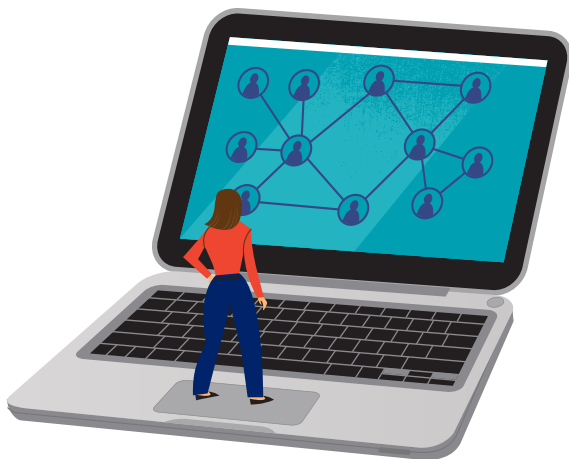
Casi todas las compañías encuestadas (el 94%) informan que “la agilidad y la colaboración” son fundamentales para el éxito de la organización, aun así, solo el 6% dice que son “altamente ágiles hoy”; 19% se describe a sí mismo como “no ágil”. Afortunadamente, hay un progreso significativo en esta área. Entre los participantes de la encuesta de este año, 32% dijo que están diseñando su organización para ser más adaptable y centrada en equipos.

Las compañías de alto desempeño frecuentemente desarrollan primero esos modelos flexibles en el “borde” de la empresa. Para tener un mayor avance, se centran en la construcción de una nueva mentalidad de liderazgo que recompensa la innovación, experimentación, aprendizaje, y un pensamiento de diseño centrado en el usuario². En resumen, si lo que una organización necesita saber y hacer está en constante cambio, entonces la estructura de la organización deberá cambiar también.

SIGUIENTE PASO: CONSTRUYENDO LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Muchas herramientas y técnicas nuevas ofrecen contribuciones valiosas para la creación de la organización del futuro.

Una técnica prometedora es el análisis de redes organizacionales (ONA, por sus siglas en inglés: Organizational Network Analysis), la cual usa software y metodologías especializadas para ayudar a las compañías a estudiar “quién está hablando con quién.” Este tipo de análisis, que puede usar patrones en correo electrónico, mensajes instantá-



El 32% de participantes de la encuesta de este año mencionó que están diseñando su organización para ser más adaptable y más centrada en los equipos.

neos, proximidad física, y otros datos, permite a los líderes ver rápidamente las redes disponibles e identificar a los conectores y expertos.

Solamente el 8% de las compañías en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, está usando ONA hoy en día, pero su uso está creciendo rápidamente, con un 48% adicional de empresas experimentando con estas herramientas. Una compañía usó esta técnica para rediseñar su organización de ventas y encontró que muchos expertos estaban siendo sub-utilizados. Después de adoptar el nuevo modelo centrado en equipos, la generación de ingresos incrementó en más de 12%.³

La simplificación de las prácticas de trabajo y nuevas herramientas de trabajo también son críticas. Mientras que una organización interconectada tiene sentido de agilidad y capacidad de respuesta, esto también incrementa la necesidad de coordinar equipos y puede conducir a un abrumador número de reuniones, correos electrónicos y canales de comunicación. La sobrecarga cognitiva puede reducir dramáticamente la productividad.

Los nuevos modelos organizacionales también requieren un nuevo enfoque de liderazgo. Los líderes de equipos en organizaciones ágiles requieren habilidades como negociación, flexibilidad, y pensamiento sistémico. En algunos casos, los líderes más experimentados y los responsables de las unidades de negocio pueden ser las personas equivocadas para tomar el cargo de equipos digitales, ágiles en red. Como mencionamos en el [capítulo sobre liderazgo](#), los líderes efectivos en un ambiente interconectado deben tener un alto grado de inteligencia para

crear redes, conociendo qué está sucediendo en su compañía, en su industria y en su mercado de clientes.

A medida que las organizaciones interconectadas continúan emergiendo, nuevas herramientas están empezando a facilitar la colaboración. *Workplace de Facebook, Slack, Team Drives de Google, Atlassian Confluence, Microsoft Skype* y cientos de otros están ayudando a facilitar la transición a equipos conectados. Cerca de tres cuartas partes de las compañías (73%) están experimentando con estas herramientas y beneficiándose en formas únicas.⁴ Por ejemplo, un museo público de Sidney usa *Jira*, una herramienta de administración ágil, para dar seguimiento a los focos fundidos. Un distribuidor de autos en Maine usa *HipChat* para monitorear la presión de los neumáticos y reparar artículos en sus almacenes.⁵

CONSTRUYENDO RENDICIÓN DE CUENTAS

Empoderar a las personas para tomar decisiones y confiar en interacciones de redes no significa que las personas ya no sean responsables de los resultados. De hecho, un objetivo de una red ágil es fijar objetivos/expectativas para apoyar al éxito.

En equipos, la responsabilidad se vuelve más transparente. Las metas y métricas tanto individuales como en equipo deben ser compartidas para que todos las vean, el sentido de la responsabilidad que se puede crear es crítico para la efectividad tanto del equipo como de la organización. De hecho, dentro de las 17 prácticas de liderazgo de alto impacto, la capacidad de una organización para definir claramente las prácticas de toma de decisiones y la clarificación para la rendición de cuentas, figuró entre los principales impulsores de los resultados financieros sobresalientes.⁶

Por ejemplo, una gran compañía de telecomunicaciones en Asia ha adoptado paneles de control en tiempo real que miden la adquisición y satisfacción de clientes, la contratación y satisfacción de empleados y la rentabilidad financiera de los 1,000 equipos de pequeñas empresas. Esta infraestructura, construida sobre la base de su eje central SAP, brinda a toda la compañía transparencia, responsabilidad y una rápida capacidad de adaptación.⁷

Philips Lighting llevó a cabo una serie de talleres alrededor del mundo para ayudar a la compañía a identificar sus valores tradicionales actuales y futuros con el fin de construir una alineación alrededor de una nueva

cultura más innovadora. La compañía creó un manifiesto común alrededor de cuatro nuevos valores culturales (Pioneros, Cuidado, Rapidez, y Enfoque Externo) para ayudar a la organización a empoderar a los equipos, innovar rápidamente y pasar a servicios de iluminación y a un nuevo mercado para laminación basada en internet.⁸

Lecciones aprendidas

Una capacidad clave de la organización del futuro es la habilidad de formar equipos rápidamente. Esto requiere un entendimiento claro de las habilidades de cada empleado. Una gran organización que domina esta capacidad es el Departamento de Defensa de EUA (DOD, por sus siglas en inglés: Department of Defense).⁹

La población militar DOD incluye a más de 7 millones de personas en servicio activo, guardia y reserva, incluyendo la reserva de personal retirado/disponible sujeto a volver y, a pesar de su gran tamaño, ha creado una de las vistas más completas y detalladas de su fuerza laboral que cualquier organización haya logrado. Para cada soldado, DOD califica su experiencia de liderazgo y habilidades; captando sus especialidades con detalles sobre los niveles de experiencia; y compila un historial de servicio completo que abarca habilidades DOD y no DOD incluyendo grados y certificaciones.

Con esta información, DOD puede realizar despliegues ágiles y altamente focalizados -prácticamente equipos o redes de equipos- de una población de 7 millones de personas. Durante la última década, DOD ha desarrollado la capacidad de utilizar una persona o un grupo específicamente elegido en cualquier parte del mundo con relativa facilidad.

Para los negocios, el ejemplo del DOD ofrece lecciones claras. Las organizaciones deben crear un marco de referencia para comprender y medir su compendio de habilidades en toda la empresa. La mayoría de las organizaciones no han invertido en un marco común; sin él es imposible lograr una comprensión clara de las capacidades. Pero un marco por sí solo no es suficiente. El sistema sólo funciona si los datos son actuales y de fácil acceso.

Otro ejemplo de agilidad organizacional es la creación de una plataforma de seguros digitales que permite a los consumidores comprar pólizas en línea en pocos y sencillos pasos.

Aparte de los desafíos legales y regulatorios para desplegar tal plataforma, la compañía no tenía ninguna experiencia con los programas ágiles. Tuvo que transformarse a sí misma y aprender nuevas formas de trabajar al mismo tiempo. Fundamentalmente, la organización tuvo que reestructurarse para permitir una mayor colaboración, comunicación, empoderamiento de los empleados y flujo de información.

La estructura de la organización legada, compuesta por más de 2,200 empleados bajo un modelo tradicional de mando y control, no era adecuada para la nueva empresa. La compañía estableció una entidad separada de unos 700 empleados y contratistas que le reportaban directamente al equipo de liderazgo del vicepresidente senior y al CEO. La entidad contrató a nuevos talentos y asignó también a empleados actuales al programa, facultándolos para tomar decisiones en beneficio del programa con poca o ninguna influencia por parte de la organización legada. También estableció una estructura de gobierno centrada en una metodología *Agile*: una red de equipos agrupados por funcionalidad de producto, dominios técnicos y preparación operativa, informando a los líderes del programa con la autoridad para aprobar las decisiones finales.

La entidad del programa estableció una variedad de formas para permitir a cualquier persona plantear y ver problemas, escalar las decisiones cuando fuera necesario y adicionalmente, facilitar un entorno colaborativo. Desde la perspectiva de talento, el coaching continuo, el aprendizaje, y el trabajo en equipo de los empleados con otro tipo de fuerza laboral (como trabajadores independientes) permitieron un ambiente colaborativo y de diversidad, incrementando la agilidad y eliminando los obstáculos de decisión.

La organización legada estuvo comprometida con el equipo del programa para apoyar el diseño y la entrega del mismo. Las interacciones entre la organización legada y la nueva entidad fueron definidas por adelantado y, aunque se requirió esfuerzo y tiempo para llegar al punto en que el modelo funcionó eficazmente, esto fue crítico para el éxito del programa.

La plataforma digital que surgió de este trabajo transformó la forma en que las personas compran seguros y está estableciendo un nuevo precedente para la forma en que las aseguradoras deberán hacer negocios. Ahora la compañía está trabajando para brindar los componentes clave

de esta estructura organizacional flexible dentro de la empresa para cambiar cómo hacen negocios en el día a día.

Comienza aquí

- **Acepta la rapidez del cambio:** Piensa cuidadosamente en las formas en que las demandas digitales exigen que un modelo de funcionamiento tradicional considerablemente lento deba acelerarse. Entiende cómo la estrategia, la conectividad, clientes y fuentes de talento, están cambiando como parte de la transformación digital.
- **Haz de la movilidad del talento un valor central:** Fomenta que los ejecutivos pasen de una función a otra para que entiendan el nuevo y más ágil modelo de carrera. Construye procesos que apoyen la fluidez del equipo para que los miembros puedan regresar rápidamente a su base de origen o trasladarse a un equipo diferente una vez que el proyecto concluya.
- **Forma un grupo de desempeño organizacional:** Pide al grupo entrevistar, analizar y estudiar cómo funcionan los equipos, proyectos y programas que realmente funcionan. Examinando los puestos de trabajo, el sistema de compensación, y los patrones de carrera, este grupo puede ayudar a plantear el camino hacia un modelo más ágil y orientado de “abajo hacia arriba” para las unidades de negocio.
- **Examina las nuevas herramientas de comunicación:** Considera las tecnologías como *Workplace*, *Slack*, *Basecamp*, *Asana*, *Trello*, *Workboard*, entre otras. Luego estandarízalas e impleméntalas como complemento del ERP de la organización o del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (HRMS).
- **Adopta una gestión basada en la retroalimentación continua:** La continua retroalimentación permite a las personas ajustar metas de forma periódica, cambiar proyectos y sentirse recompensadas por su contribución al negocio, más allá de su trabajo. Las encuestas a empleados como herramienta proveen información inmediata sobre su propio desempeño, aumentando así la transparencia.



AVANZA RÁPIDO

A medida que este tipo de organización toma fuerza, el trabajo en equipo probablemente se convertirá en una regla de negocio, y el dinamismo se volverá un distintivo organizacional. Construir y apoyar a los equipos serán las tareas principales de los líderes. Contar con un software que ayuda a las empresas a obtener beneficios del trabajo en equipo también puede convertirse en una práctica común.

Organizaciones líderes ofrecerán oportunidades de desarrollo dinámico para que los empleados construyan sus carreras, mientras que las compañías que continúen operando de forma tradicional probablemente lucharán por mantenerse. En este nuevo mundo, las organizaciones ágiles tendrán ciertas ventajas, pero las grandes organizaciones exitosas mantendrán el paso construyendo ecosistemas más fuertes, y alianzas que enriquezcan sus fuerzas laborales y sus capacidades.

Figura 3: La organización del futuro: Reglas tradicionales vs. nuevas reglas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Organizadas para eficiencia y eficacia	Organizadas para el aprendizaje, innovación e impacto en el cliente
La compañía es vista como toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica	La compañía es vista como una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en funciones de negocio con líderes funcionales y grupos funcionales globales	Estructura basada en trabajo y proyectos, con equipos basados en proyectos, clientes y servicios
Progreso a través de la promoción ascendente con muchos niveles de por medio	Progreso a través de muchas asignaciones, diversidad de experiencias, y asignaciones multifuncionales de liderazgo
Las personas "se vuelven líderes" a través de la promoción	Las personas "crean seguidores" para crecer en influencia y autoridad
Dirigir bajo supervisión	Dirigir por orquestación
Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros	Cultura de seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en guía
Roles y títulos de puesto claramente definidos	Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos de puesto cambian regularmente
Basado en procesos	Basado en proyectos

NOTAS FINALES

1. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, & Trevor Page, "Organizational design: The rise of teams," Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2016, 29 de Febrero, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dupus-en/focus/human-capital-trends/2016/organizational-models-network-of-teams.html>, consultada el 21 de diciembre, 2016.
2. Trevor Page, Amir Rahnema, Tara Murphy, & Tiffany McDowell, Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future, Deloitte, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf>, consultada el 21 de Diciembre, 2016.
3. Reporte por Rob Cross, <http://www.robcross.org/consortia.htm>.
4. Josh Bersin, HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Quentin Hardy, "The new workplace is agile, and nonstop. Can you keep up?" New York Times, 25 de Noviembre 2016, <http://www.nytimes.com/2016/11/25/technology/the-new-workplace-is-agile-and-nonstop-can-you-keepup.html>, consultada el 21 de Diciembre, 2016.
6. Andrea Derler, High-impact leadership: The new leadership maturity model, Bersin by Deloitte, 2016.
7. Conversaciones con el CEO de Asian telecommunications company, Agosto 2016
8. Deloitte, A new global HR software solution supports HR transformation and drives innovation at Philips, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-philips-hr-digital.pdf>, consultado el 12 de febrero de 2017.
9. LTC William T. Pelster (USAF, retirado), en conversación con los autores, 18 de enero de 2017.

AUTORES



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en Ingeniería de Cornell, una Maestría en Ingeniería de Stanford, y un MBA de Haas School of business en la Universidad de California, Berkeley.



Tiffany McDowell, Deloitte Consulting LLP | tmcdowell@deloitte.com

Tiffany McDowell es líder de la práctica de Estrategias Organizacionales en Deloitte EEUU. Tiene 16 años de experiencia en consultoría desarrollando modelos operativos, diseño organizacional, estrategias de gestión de talento, optimización de decisiones y soluciones en gestión del cambio. Su enfoque se centra en ayudar a los ejecutivos a liderar sus organizaciones en un proceso de cambio. McDowell tiene un MBA y un Doctorado en Psicología Organizacional.



Amir Rahnema, Deloitte Canada | arahnema@deloitte.com

Amir Rahnema es líder global de los Servicios de Diseño Organizacional de Deloitte. Su enfoque es trabajar con clientes de los sectores público y privado para impulsar esfuerzos de reestructuración, normalmente vinculados a fusiones y adquisiciones, cambios en la estrategia, implementaciones de nuevas tecnologías y transiciones complejas de la fuerza laboral. Su trabajo ha abarcado reorganizaciones en numerosas industrias, incluyendo bancos, agencias reguladoras, empresas de consumo, compañías de medios y empresas de energía.



Yves van Durme, Deloitte Consulting | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es Socio de la práctica de consultoría de Deloitte para Bélgica y líder global de Cambio Estratégico de la práctica. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional y en estrategia de RRHH y talento en contextos de transformación de negocios. Van Durme tiene más de 20 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos, y promotor de programas de proyectos de capital humano para multinacionales, negocios familiares, y pequeñas y medianas empresas de Europa, Japón, América y Bélgica. Su experiencia como entrenador deportivo de alto rendimiento le generó afinidad por los trabajos de desarrollo organizacional y liderazgo, enfocándose en lograr el equilibrio entre procesos, estructuras y sistemas por una parte, y cultura y elementos relacionados con las personas por otra.

COLABORADORES

Garth Andrus, David Mallon, Phil Neal