

Deloitte.



La Organización Adaptable

¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios?

Contenido

Introducción	4
El ecosistema	7
La organización	9
El equipo	14
El líder	16
El individuo	18
Pasos hacia la adaptabilidad	20

La Organización Adaptable

es un cambio trascendental de la filosofía de gestión, que permite a las organizaciones de diversos tamaños operar con mentalidad de start-up y dirigir prácticas modernas que posibiliten la agilidad empresarial a través de redes de equipos fortalecidos.

Introducción

El futuro pertenece a lo Adaptable. Siempre lo ha hecho...

El mundo que nos rodea se está moviendo a un ritmo sin precedentes, y al mismo tiempo tenemos una sensación de que ya hemos estado aquí antes.

En tiempos de disrupción, a veces podemos mirar el pasado para inspirarnos. Pongámonos en el lugar de un líder empresarial a principios del siglo XIX. En el lapso de dos décadas las personas y los negocios tuvieron que adaptarse a un mundo que se revolucionó con la llegada de los aviones, la lamparita, el teléfono y el automóvil. Pero en el medio de este cambio radical, algunos negocios no solo sobrevivieron, sino que prosperaron, lo que llevó al surgimiento de nuevas industrias, como la banca, el transporte, las telecomunicaciones y la energía. Más de un siglo después, esas empresas se enfrentan a cambios disruptivos a gran escala y a menudo se encuentran con una falta de preparación interna para lidiar con ellos. Si se elige una portada de prensa, o si se observan las páginas de inicio de consultoras, universidades o asociaciones empresariales se identifica el mismo conjunto de temas siendo debatidos: la agilidad empresarial, cómo mejorar la relación con el cliente, cómo ser impulsado por un propósito o simplemente romper viejos patrones jerárquicos. Las organizaciones globales están triangulando alrededor de un objetivo común, que en última instancia consiste en aumentar su relevancia tanto para sus colaboradores como para sus clientes.

Avanzar en la era digital actual implica un cambio completo de la mentalidad, la cultura y la filosofía de gestión organizacional. Sin embargo, los sistemas inmunes de muchas organizaciones globales son cada vez más frágiles y pueden desmoronarse fácilmente bajo el enorme peso de la disrupción tecnológica y el rápido cambio de las

expectativas de los consumidores. Para agravar el desafío, los sistemas de gestión, las estructuras y las estrategias de talento actuales tienden a estar desactualizados, diseñados para una era en la que el tamaño y la estabilidad definían una ventaja competitiva. Las organizaciones que alguna vez se beneficiaron de una estrategia de tamaño y escala han desaparecido rápidamente del índice S&P 500¹ y del índice Dow Jones original.² Y hoy, solo el 14% de los ejecutivos informa un alto grado de confianza en su capacidad para realizar los cambios que requiere la revolución digital³. Más allá de la C-suite, la confianza de los empleados en los negocios y el gobierno está en los niveles más bajos en décadas.⁴

En medio de estos cambios, está surgiendo una nueva generación de organizaciones exitosas características de esta cuarta revolución industrial que se alejan de las culturas de mando y control hacia prácticas de gestión que aprovechan a las diversas multitudes de personas que están comprometidas, energizadas y enfocadas en sorprender y deleitar a los clientes, sin impedimentos por exceso de burocracia, persiguiendo objetivos personales y comerciales con propósito.

La start-up tecnológica ofrece un modelo para entender cómo convertirse en una Organización Adaptable, que pueda adecuarse a los desarrollos del mercado, mientras que estimula a los equipos a que ofrezcan productos y soluciones innovadores. Los factores que ayudan a que estos lugares de trabajo sean irresistibles también pueden permitir una nueva forma de liderar, impulsar, trabajar y organizar.

¿Qué es una Organización Adaptable?

Las organizaciones que prosperan en un mundo complejo de incertidumbre muestran audacia e innovación continua. Basándose en el deseo humano de

resiliencia y reinención, estas organizaciones adoptan el cambio y se transforman rápidamente para responder a las necesidades variables de los clientes, el entorno y el mercado. Las organizaciones adaptables no gestionan desde la estructura y el control, sino que lo hacen con un ecosistema que aprende del pasado y se adapta en consecuencia para ayudar a garantizar la supervivencia del sistema en general. En este sentido, las Organizaciones Adaptables son empresas vivas organizadas en torno a redes basadas en cómo trabajan y se comportan las personas, distribuyendo y maximizando el potencial humano.

Consideradas de otra manera, las Organizaciones Adaptables hacen negocios de manera inclusiva. La Figura 1 compara las características de organizaciones estables y adaptables. El desarrollo y la innovación son parte del espíritu de la empresa: los CEOs lideran y se conectan con la organización de forma inclusiva. Esta forma de pensar, les permite escuchar nuevas voces, adaptarse en tiempo real a cada nuevo individuo que emplean y aprovechar metodologías para fomentar soluciones más ricas y más innovadoras.

Hace unos años, el deseo de una organización de ser más *agile* e innovador era un indicador de éxito; ahora es un imperativo para la supervivencia en mercados inestables. Las organizaciones que no se ven directamente afectadas por el aumento de la presión del mercado y que a menudo parecen estables, como el gobierno o las organizaciones sin fines de lucro, también están buscando adaptabilidad.

En los últimos dos años, organizaciones sin fines de lucro, gobiernos centrales de gran escala, minoristas tradicionales, bancos y empresas de energía han estado experimentando el camino hacia la adaptabilidad. Se centran en fomentar a los equipos de primera línea, a que trabajen en red, para que tomen decisiones más rápidas y mejores para los clientes, ciudadanos y partes interesadas, emprendiendo un cambio de mentalidad y reinventando diseños organizacionales, estrategias de talento y tácticas de desarrollo de liderazgo. Las páginas que siguen describen lo que hemos aprendido a través de estos caminos de cambio.

Figura 1: En un mundo en el que el futuro es incierto, las organizaciones deben considerar cambiar características estables y predecibles, por adaptables.



Cinco Niveles de una Organización Adaptable

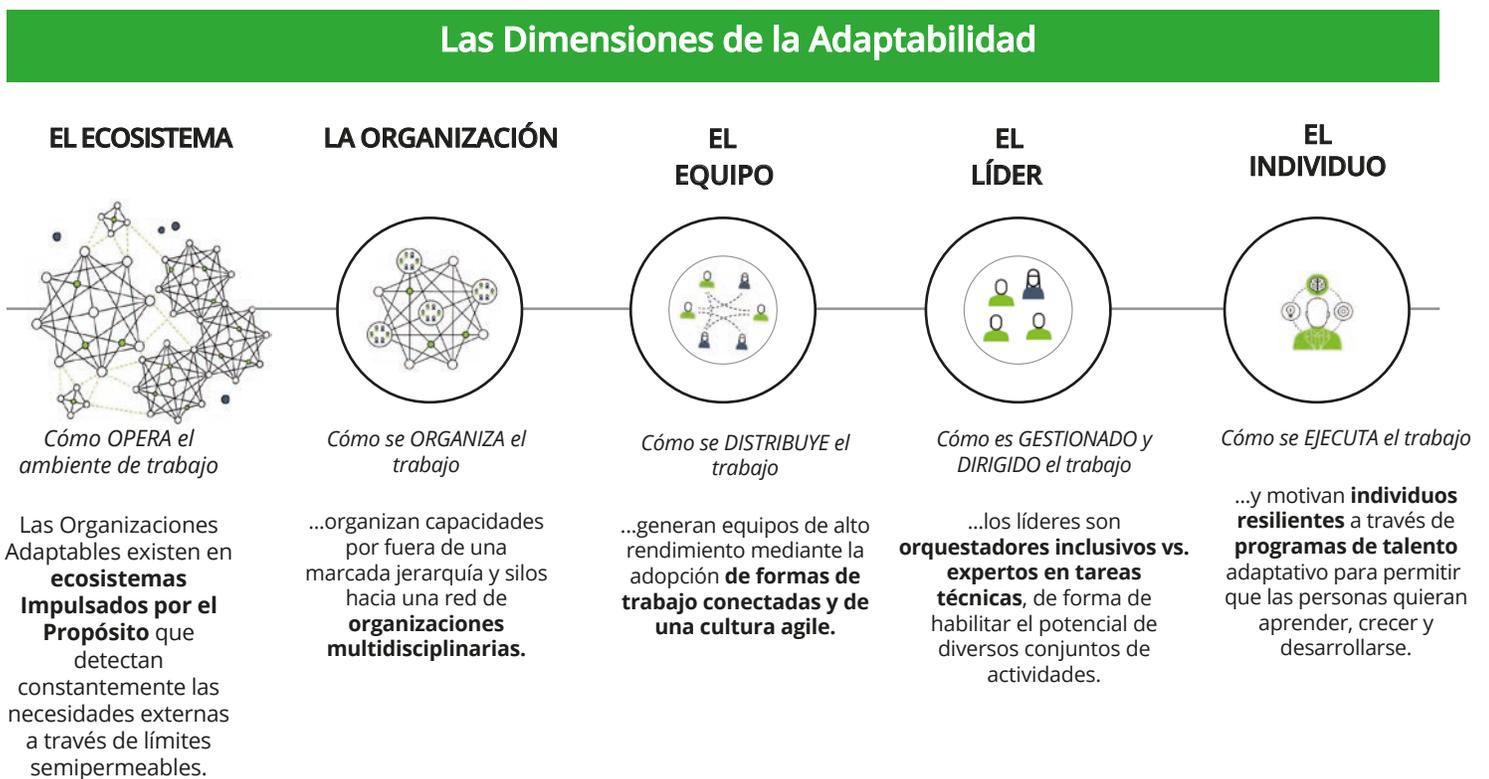
Basándonos en nuestra experiencia de los últimos años, hemos resumido lo que identificamos como los cinco niveles fundamentales de las organizaciones adaptables:

1. El Ecosistema
2. La Organización
3. El Equipo
4. El Líder
5. El individuo (ver Figura 2).

Así como la célula es el componente fundamental de todos los seres vivos, en la Organización Adaptable un equipo compuesto por líderes versátiles e individuos resilientes es el elemento principal para la adaptabilidad. El potencial humano latente es impulsado a través de cada nivel de la organización y a lo largo de su cultura.

Las siguientes secciones exploran cada uno de estos niveles y cómo pueden contribuir a la adaptabilidad.

Figura 2: La Organización Adaptable se puede observar en cinco dimensiones desde un ecosistema adaptativo hasta el individuo.



El Ecosistema

En organizaciones estables, se puede lograr una ventaja competitiva utilizando estrategias con foco en el funcionamiento interno. En tiempos impredecibles, el éxito organizacional depende de la comprensión de un ecosistema externo más amplio donde el propósito y los objetivos se orientan a las necesidades de los clientes, que se convierten en una guía acerca de cómo debe funcionar el liderazgo y los equipos.

Los ecosistemas que aprovechan las comunidades externas, las colaboraciones y las alianzas pueden detectar mejor los cambios en el entorno para continuar siendo competitivos.

Históricamente, las organizaciones se han mirado a sí mismas para impulsar la relevancia y competitividad, explorando el mercado con poca frecuencia y rara vez aprovechando el talento dentro de la organización para obtener conocimiento y en tiempo real.

En una Organización Adaptable, comprender el entorno externo se convierte en una actividad continua que alimenta los constantes esfuerzos para hacer crecer el negocio.

Las Organizaciones Adaptables se integran en redes externas y posicionan a los colaboradores para asumir el papel de "sensores activos", siempre detectando, explorando y adaptándose a las fluctuantes necesidades del cliente.

Construir una cultura de testeo continuo del ambiente ayuda a que las personas dentro de la organización estén abiertas a lo que ven y cómo creen que impactará en la organización. Es un marcado contraste con la estrategia y diseño organizacional de "configurar y olvidar" que tradicionalmente ocurría cada tres o cinco años.

Sin embargo, este sistema expansivo puede desalinearse fácilmente y requiere una mayor intención para permanecer conectado. La Figura 3 destaca la Organización Adaptable en el núcleo del ecosistema, impulsando el enfoque, la continuidad y la estrategia de la organización; la fuerza laboral contingente que ocupa roles con demanda variable; los especialistas o proveedores subcontratados que brindan servicios específicos a la organización; y la comunidad / crowd: una forma moderna de mano de obra vinculada al mundo.

Todos están conectados a través de un propósito compartido. Las organizaciones están comenzando a ajustar su cultura para involucrar al ecosistema el talento externo.⁵

El ecosistema más amplio aumenta la superficie de la organización tradicional, proporcionando más espacio para predecir las necesidades de los clientes y ciudadanos.

Figura. 3: Un ecosistema es una organización abierta dirigida por trabajadores que incluye el uso creciente de trabajadores externos flexibles y el aporte continuo de los clientes y la comunidad para ayudar a mantenerse a la vanguardia de los cambios del mercado.



Un propósito compartido conecta el ecosistema; define el éxito a través de los ojos de los clientes, las partes interesadas y la sociedad; y ayuda a motivar a las personas a tener éxito Las

Organizaciones Adaptables no solo pueden responder rápidamente a los cambios, sino que también se toman en serio su rol como empresa social, dejando de ser únicamente una "empresa comercial". Estas organizaciones tienen como objetivo participar y conectarse con los corazones y las mentes de sus trabajadores, clientes, comunidades y sociedades en general. Las organizaciones adaptables se basan en un propósito social y en conducir a los equipos mientras responden a los cambios con agilidad, rapidez y facilidad.

Un propósito compartido es el "pegamento" que mantiene unido al ecosistema. En ausencia de una jerarquía estricta y controladora, un propósito se convierte en el norte, reduciendo la necesidad de buscar constantemente la dirección de los superiores. Aquellas organizaciones que tienen un propósito de vida y la comparten con sus colaboradores mediante historias y narrativas impactantes, ayudarán a que los colaboradores estén más propensos a comprometerse con la estrategia y ejecución de la organización.

La investigación indica que focalizarse en el propósito, en lugar de solo las ganancias, construye confianza empresarial. Según una investigación de Bersin™, Deloitte Consulting LLP, el 82% de los empleados que trabajan en una organización con un fuerte sentido de propósito, confían en que su organización seguirá creciendo.⁶

Cuando las organizaciones definen su éxito a través de los ojos de sus clientes, partes interesadas o la sociedad, las personas cobran vida.

Para capturar este éxito, las organizaciones deben poder traducir su propósito en un conjunto de objetivos centrados en el cliente.

Las empresas impulsadas por un propósito tienen niveles de innovación 30% más altos, niveles de retención 40% más altos, y tienden a ser el primero o el segundo en su segmento de mercado.⁷

Un propósito organizacional fuerte se difunde a lo largo de la organización a través de objetivos centrados en el cliente.

La misión organizacional traduce las estrategias enfocadas en el cliente, en resultados sobre los que los equipos se pueden organizar. Las misiones organizacionales deben ser revisadas y actualizadas constantemente, de acuerdo con los cambios en el ecosistema.

Las características de una misión efectiva incluyen:

- Estar vinculadas a resultados medibles para inspirar el enfoque de un objetivo común.
- Estar alineadas alrededor de un diferenciador de la organización en el mercado.
- Ser inspiradoras y motivadoras.
- Ser independientes y diferentes de misiones de otros equipos.
- Organizadas alrededor de la cercanía con el cliente.
- Enfocadas en un objetivo o unidad organizacional que está bajo competencia particularmente intensa o disrupción del mercado.

El diseño basado en la misión aprovecha la tendencia humana natural de los equipos a auto-optimizarse, al mantener las misiones independientes de otros equipos, pero también conectados al propósito de la organización. En este modelo, cada equipo beneficia directamente a la organización sin impedir el éxito de otro equipo.

En su diseño, una organización adaptable equilibra equipos con misión basada en el cliente y capacidades funcionales centralizadas para desplegar la agilidad y la eficiencia de manera adecuada.

Por ejemplo, un reciente rediseño de la Organización Adaptable de un cliente bancario utilizó componentes de la experiencia del cliente para definir objetivos (por ejemplo, "ayudar a invertir para el futuro", "ayudar a administrar las cuentas de préstamos"). Los equipos se organizaron en torno a cosas específicas que eran importantes para las personas normales que buscaban ahorrar para un primer hogar o pagar la educación de sus hijos. Es mucho más fácil comprender el papel que se desempeña en el cumplimiento de la estrategia de su empresa cuando el trabajo diario gira en torno a lo que hace felices a los clientes.

La Organización

Cuando el cambio es predecible, las jerarquías organizacionales estables pueden apoyar el orden, la toma de decisiones clara y los silos funcionales para permitir la máxima eficiencia. Sin embargo, en una era de cambio exponencial, los modelos de organización tradicionales no pueden mantenerse al día de manera efectiva.

El diseño de la organización adaptable alinea las estructuras formales e informales con las misiones centradas en el cliente. Los organigramas tradicionales están desactualizados. Ofrecen poca información sobre cómo se realiza el trabajo y sobre quién influye a quién. Los organigramas no pueden explicar los límites borrosos de los ecosistemas más amplios. Existe una mejor forma de comprender la interacción del diseño organizacional formal e informal.

En una Organización Adaptable, el valor surge de la evaluación de estructuras informales dentro de la organización. Esta red horizontal consiste en relaciones, redes de influencia, conexiones y comunicaciones informales. Debido a que el sistema informal puede ser más poderoso para influir en el comportamiento, los esfuerzos para innovar dentro del sistema formal a menudo fracasan.

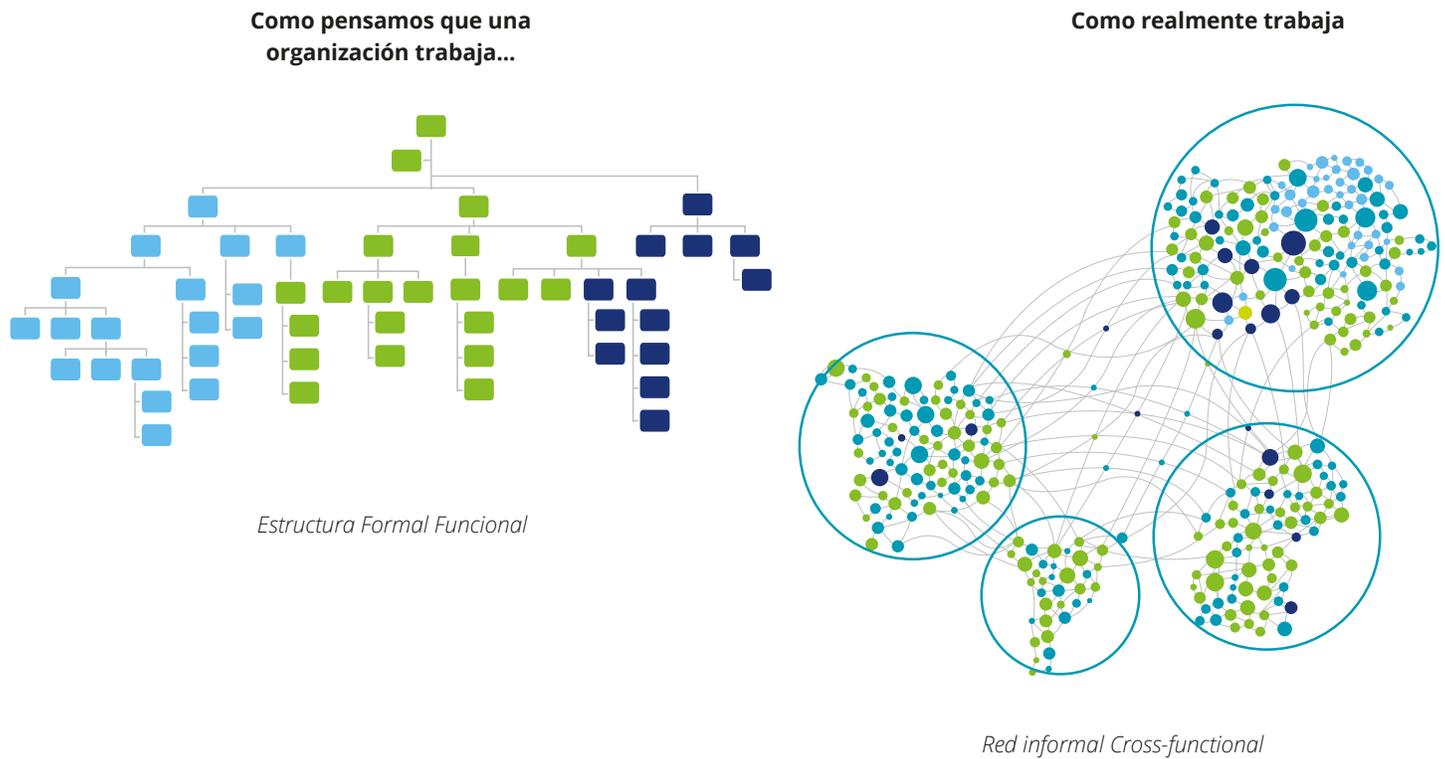
Actualmente, incluso las organizaciones exitosas pueden tener éxito a pesar de su estructura, pero el esfuerzo colectivo de los individuos tratando de navegar en una estructura que va en contra de sus preferencias y normas de trabajo constituye un uso ineficaz del tiempo.

Organizar el trabajo en sistemas informales según la forma en que naturalmente las personas se comportan ayuda a maximizar las oportunidades para impulsar la experimentación, la innovación y la generación de ideas, y hace que el lugar de trabajo sea más feliz.

Recientemente, Deloitte realizó una evaluación de la red organizacional para un cliente de servicios profesionales. Ésta reveló que distintas comunidades que operan bajo el organigrama constantemente tienen que cruzar límites estructurales para realizar el trabajo. También identificó que la desconfianza en la organización surgió de la incapacidad para comprender las responsabilidades de otros grupos aislados. Esta situación es común ya que los líderes intentan controlar la imprevisibilidad a través de diseños de organización jerárquica. Afortunadamente, el conocimiento de estas relaciones en red permitió a la empresa crear equipos multifuncionales alineados en torno a cómo las personas realmente trabajaban para hacer feliz al cliente. Con estos grupos recién formados, la confianza y la productividad mejoraron significativamente.

Del mismo modo, la función de TI de una empresa de tecnología exitosa se enorgullecía de ser asesores estratégicos del negocio y de alcanzar de manera proactiva a los clientes. Se había construido una estructura funcional tradicional y los socios del negocio reportaban a la función de TI. Pero la organización entendió que tenía que adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes y mejorar su tiempo de valorización. Utilizando el análisis de redes para capturar el flujo de información y la fortaleza de la relación entre TI y el negocio, el grupo descubrió que los clientes iniciaron más del 60% de sus interacciones: ¡no fueron tan proactivos como habían pensado! Sabiendo esto, la compañía rediseñó los roles para estar más cerca de los clientes, permitiéndoles operar con más velocidad. Luego, eliminó los silos. Una vez organizados verticalmente en 14 subfunciones separadas, los hallazgos del análisis de redes revelaron que realmente se conectaban en solo cuatro comunidades. La empresa reagrupó los equipos de forma natural en estos cuatro grupos, dándoles una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente. Finalmente, descubrieron que los clientes con múltiples puntos de contacto con TI disfrutaban de mayores niveles de satisfacción que aquellos conectados a un solo socio comercial. Por lo tanto, rediseñaron sus equipos para brindar a los clientes más puntos de contacto y experiencia. Ver la Figura 4a para conocer cómo la red informal conecta a las personas a través de varias funciones.

Figura. 4a: Las funciones en un organigrama no nos dicen cómo trabajan realmente las personas. Todas las organizaciones tienen una red informal oculta de interacciones que pueden debilitar la estructura formal para realizar el trabajo. Aquí se presentan 3 funciones separadas (indicadas por los puntos de colores en el organigrama y las redes) que en realidad se conectan informalmente a través de una red de 4 comunidades Cross-funcional (en un círculo) que tienen poca relación con las funciones en las que residen.



Construir una red basada en interacciones humanas no significa depender de las personas para formar redes y esperar que satisfagan las necesidades de la organización. Las organizaciones adaptables priorizan los esfuerzos de diseño para acercarse lo más posible al cliente.

El diseño adaptable de la organización utiliza las redes informales para evaluar cómo los individuos y los equipos se alinean con las misiones identificadas de los clientes.

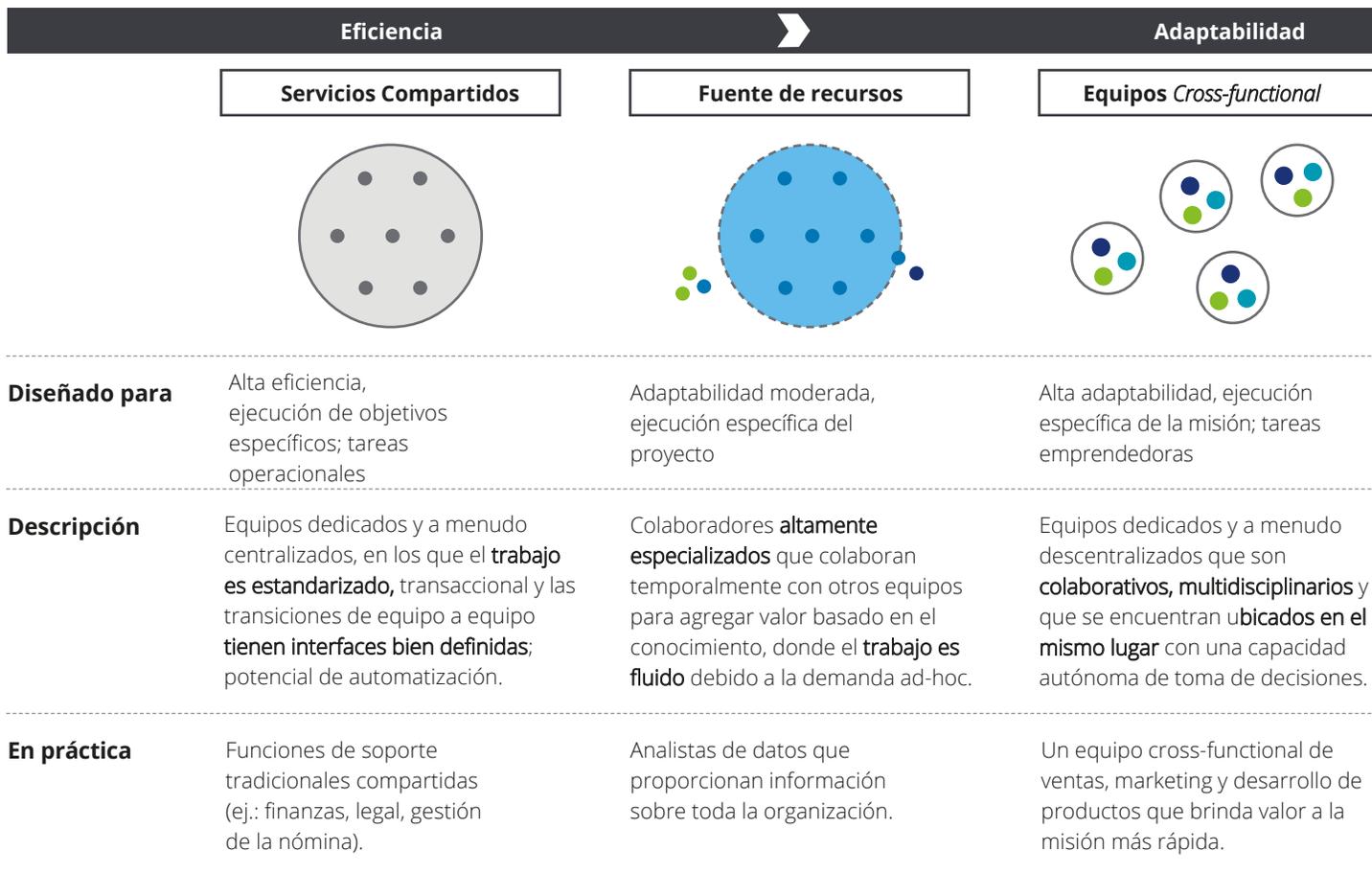
El nuevo diseño en red debe equilibrar la adaptabilidad del cliente y la eficiencia a escala

Demasiadas organizaciones ignoran las estructuras informales, la complejidad del trabajo y el entorno circundante. En la batalla en curso entre eficiencia y flexibilidad, muchas organizaciones creen que solo pueden tener una u otra.

Las Organizaciones Adaptables gestionan simultáneamente la eficiencia y la flexibilidad a través de equipos centralizados y descentralizados. También reconocen que el diseño de la organización

no es estático y cambian los equipos a medida que cambia el trabajo o el entorno. La Figura 4b describe cómo ciertos equipos dentro de la organización pueden operar en un modelo de "Servicios compartidos" más centralizado y focalizado en las operaciones, mientras otros interactúan más con el ecosistema externo, con foco en el crecimiento y la innovación pueden desplegar más equipos Cross-funcional. Incluso con un diseño basado en la misión del cliente, muchas organizaciones, particularmente en industrias altamente reguladas, necesitarán mantener una columna vertebral estable de funciones de soporte interno. En un modelo de adaptabilidad, las organizaciones buscan eficiencia, estructura y experiencia funcional donde tiene sentido.

Figura. 4b: Los equipos se pueden organizar en una escala de eficiencia y adaptabilidad, dependiendo del enfoque, la complejidad y la interacción con el ecosistema externo. Utilizando los resultados del análisis de redes se pueden identificar las funciones que trabajan más estrechamente que otras.



El diseño de una Organización Adaptable será muy diferente para cada organización, pero siempre dependerá de los equipos.⁸ Deloitte ha sostenido durante mucho tiempo el poder de los equipos basados en redes. El diseño basado en equipos se enfoca menos en para quién trabaja la gente y más en con quién trabaja. Los equipos son diversos, a menudo Cross-funcional, conectados por misiones específicas para servir a un cliente, producto u resultado organizacional y tienen culturas, mentalidades y comportamientos claramente definidos. Los equipos que trabajan de esta manera pueden aprovechar más fácilmente el poder del pensamiento diverso para ayudar a lograr resultados exitosos al trabajar con (o incluso más fácilmente reunirse con) personas que piensan de manera diferente, que hacen preguntas diferentes y abordan la resolución de problemas de una manera que ayuda al grupo a ver todas las perspectivas de un desafío.⁹

Deloitte trabajó con un banco para ayudarlo a desbloquear su visión para ser más centrado en el cliente, ágil y flexible. El banco implementó un modelo de equipo innovador basado en redes, alineado con los resultados específicos del cliente. En lugar de centrarse en productos internos, el banco ahora se organiza en torno a las formas en que los clientes desean interactuar con él, apoyando una variedad de puntos de contacto humano y una experiencia uniforme en todos los canales y plataformas. El banco adoptó los principios *agile*, transformando formas de trabajo, cultura y comportamientos de equipo.

El diseño inicial aprovechó un modelo operativo en el que los equipos más cercanos al cliente y el ecosistema externo operan como una red de equipos Cross-funcional, mientras que los equipos operativos centrales operan en diversas estructuras de equipo para satisfacer las necesidades de los equipos centrados en el cliente. La retroalimentación inmediata sugiere que el poder de la colaboración da energía a los líderes y permite que los equipos posean misiones independientes, aumenta la comunicación, la confianza, el conocimiento y, en última instancia, la capacidad de la organización para responder a sus clientes.

Para permitir una Organización Adaptable, deben establecerse cuidadosamente modelos flexibles de gobierno y toma de decisiones.

Para que este modelo funcione de manera efectiva, el modelo de gobierno (toma de decisiones) también debe ser adaptable, dada la ausencia de una jerarquía formal tradicional de arriba hacia abajo.

Las Organizaciones Adaptables implementan una burocracia mínima (por ejemplo, dando la autoridad a niveles más bajos) que respalda la gestión de riesgos adecuada sin reuniones, revisiones y escalamientos excesivos. Para permitir el éxito, el poder debe fluir lejos de aquellos que probablemente defiendan su autonomía y hacia aquellos que buscan apoyar el propósito de la organización. Los roles de toma de decisiones son radicalmente transparentes. Los foros de gobierno funcionan a un ritmo tan arraigado en la organización que se convierten en el corazón, bombeando información y decisiones a toda la organización para mantenerla en constante avance.

Un enfoque de implementación de “prueba y aprendizaje” suele ser el diseño de Organización Adaptable más eficaz.

Al pasar de una organización puramente estable a una organización adaptable, los cambios evolutivos e incrementales son más efectivos.

La Figura 6 en la página siguiente, resalta las opciones, comenzando con un enfoque piloto seguro en proyectos o experimentación para probar la cultura y las formas de trabajo requeridas para la organización. Algunas organizaciones aspirarán a moverse hacia la derecha e implementar responsabilidades y equipos autónomos y centrados en los clientes en toda la empresa. Otros verán el valor máximo en algún lugar en el medio.

Por ejemplo, una organización sin fines de lucro adoptó recientemente una estructura de gobierno inspirada en *agile* que implicó mayor responsabilidad en los equipos para la toma de decisiones y aumentó los umbrales de los asuntos que requieren decisiones de los líderes superiores. Este cambio en la toma de decisiones implica que los equipos cross-funcional pueden ofrecer valor más rápido y lograr un impacto más profundo en las comunidades a las que sirven. Un cambio a mayor nivel del empoderamiento individual puede ser especialmente desafiante en los entornos más jerárquicos. Es necesario ayudar con la transición.

La estructura y los modelos de gobierno se verán diferentes dependiendo de la estabilidad del entorno externo y la complejidad de las necesidades de los clientes. Sin embargo, en términos generales, las prácticas líderes fomentan un mayor número de equipos Cross-funcional para minimizar las transferencias y trabajar de manera más integral para resolver las necesidades del clientes.

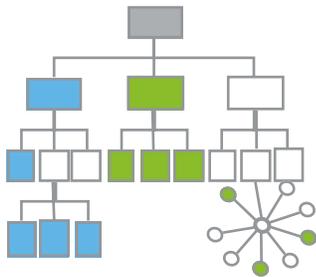
Una vez establecida, la estructura centrada en el cliente cobra vida, y representa un organismo en lugar de una organización rígida y mecanicista.

El diseño flexible establece una plataforma que permite el flujo libre de ideas, cultura y cambio en toda la organización, y alinea equipos, líderes e individuos a la nueva forma de trabajar. Medir el éxito de estos modelos equilibra su valor tangible e intangible. Las Organizaciones Adaptables enfatizan métricas más blandas como el desempeño del equipo y las relaciones humanas.

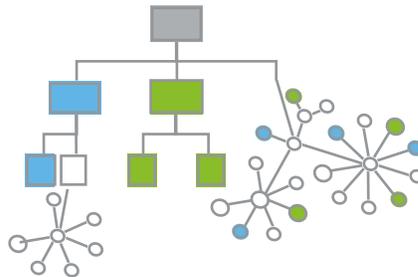
En muchos diseños de organizaciones basadas en equipos, el concepto del C-suite no desaparece; de hecho, se vuelve más importante y requiere armonía sinfónica para navegar en el complejo entorno actual. El rol del C-suite pasa de ser expertos funcionales independientes a ser parte del equipo multifuncional.⁵

Una Organización Adaptable solo surge a través de una serie de pequeños cambios a largo plazo que eventualmente cambian el ADN de la organización.

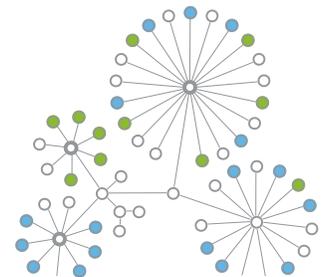
Figura. 6: Muchas organizaciones comienzan el camino adaptable probando conceptos en áreas de la empresa orientadas al cliente, más propensas a la disrupción mientras mantienen una columna vertebral estable de servicios compartidos eficientes. A medida que se prueba la cultura, las formas de trabajo y el modelo de gobierno, muchas organizaciones harán el cambio para integrar completamente equipos Cross-funcional. De este modo, se encontrarán en algún punto intermedio y administrarán un modelo operativo dual o diseños flexibles y estables. En un entorno de este tipo, para mantener a la organización moviéndose en la misma dirección, conectar equipos a una misión mayor y a un propósito empresarial se vuelve aún más importante.



Equipos cross funcional basados en proyectos y centros de investigación



Equipos basados en la misión del cliente respaldados por funciones centrales



Equipos autónomos y centrados en el cliente

INCREMENTANDO ADAPTABILIDAD

El Equipo

La creencia popular supone que las personas de alto rendimiento resultan en mayor rendimiento organizacional. Las organizaciones adaptables ponen mayor énfasis en el equipo y ayudan a desbloquear el desempeño individual a través de la composición del equipo y nuevas formas de trabajo.

El rendimiento individual está intrínsecamente vinculado a la composición del equipo.

Esta lógica en torno al desarrollo de equipos de alto rendimiento ha sido clara durante algún tiempo, pero muchos diseños anteriores basados en equipos fallaron porque las organizaciones pusieron el desempeño individual por delante del equipo y no tuvieron en cuenta la inestabilidad en el entorno externo.

Un equipo de alto rendimiento siempre vale más que la suma de sus partes e irradia resiliencia que resuena en toda la organización. Tres componentes distintos marcan un equipo diverso y de alto rendimiento:

1) un resultado compartido, 2) ejecución iterativa y empoderada, y 3) un clima o cultura que promueve la equidad, el conflicto constructivo y la seguridad psicológica (ver Figura 7 para más detalles) Los equipos que se han movido deliberadamente al ritmo de la confianza, la clara responsabilidad mutua y la transparencia han construido un clima seguro que celebra la diversidad de pensamiento y vincula a los miembros del equipo con el propósito social de la organización.

Nuestra investigación muestra que las ideas desarrolladas por equipos con tres o más miembros son un 156% más atractivas que las de los equipos con uno o dos contribuyentes clave.¹⁰

Con cada miembro aportando diversas perspectivas, habilidades únicas y amplias experiencias, el potencial de una organización crece.

En este escenario, un diálogo ininterrumpido conecta a las personas y los equipos con la misión, los objetivos y las prioridades generales para alinear las actividades con los resultados esperados.

Las tareas asignadas a los miembros del equipo deben ser significativas para mantener el compromiso y al mismo tiempo impulsar la propiedad colectiva del equipo. Los miembros del equipo están facultados para tomar decisiones y son libres de asumir nuevos roles según sea necesario para lograr el objetivo.

Un equipo cohesionado de jugadores promedio puede superar fácilmente a un equipo de atletas estelares disfuncionales.

Figura. 7: Los equipos de alto rendimiento deben cumplir tres condiciones generales

Resultados compartidos del cliente el valor, el significado y los intereses del cliente están en el centro de las actividades del equipo.



Cultura de alto rendimiento basada en la motivación



Impulsado por una misión, no únicamente ganancias



El cliente es el "pulso decisivo"

La ejecución **Iterativa & Empoderada** aborda cómo el equipo opera a lo largo de sus actividades diarias para mejorar continuamente sus resultados.



Ciclos de feedback rápidos



Apertura a la experimentación y capacidad de manejar la ambigüedad



Transparencia y toma de decisiones basada en datos

La Seguridad Psicológica es una creencia compartida de que puedo ser auténtico, compartir abiertamente mis ideas y opciones sin temor a consecuencias negativas.



Alto nivel de confianza



Alto nivel de responsabilidad



Foco en el equipo en lugar del individuo



Acciones visibles tanto para los fracasos como éxitos

Un enfoque claro une al equipo con el propósito de la organización.

En una Organización Adaptable, una red de equipos se centra en un propósito claro y un conjunto de valores centrales. Si bien este propósito común proporciona orientación y dirección para individuos y equipos, cada equipo tiene su propio enfoque claro en una misión o resultado. El número de resultados deseados determina el número de equipos y, a medida que cambian los resultados, los equipos cambian para satisfacer las nuevas demandas.

La ejecución iterativa y empoderada con poder en la toma de decisión transparente es crítica.

Los principios del desarrollo *agile* de software y la gestión *agile* han tenido éxito en muchos contextos comerciales. Tales principios colocan al cliente y los resultados en el centro de cada decisión. Pueden lograr la adaptabilidad al entregar resultados intermedios y perfeccionarlos a lo largo del tiempo, enfatizando la colaboración sobre la contribución individual, promoviendo reuniones cara a cara frecuentes para identificar problemas y tomar decisiones, y reflexionando a intervalos regulares sobre cómo ser un equipo más efectivo. Todos estos elementos son factores clave en la adaptabilidad.

Muchos de nuestros clientes (más allá de la función de TI) han estado adaptando algunos componentes de métodos ágiles para mantener a los equipos alineados, incluyendo stand-ups diarios, revisiones de iteración, planificación entre equipos para manejar problemas más complejos y retrospectivas que ofrecen un lugar seguro para discutir problemas y mejoras. En conjunto, estos métodos ayudan a conectar equipos y respaldan el entorno adecuado para la responsabilidad y la autonomía.

El entorno adaptable ayuda a crear un lugar seguro para la colaboración y formas de trabajo conectadas.

Muchas organizaciones creen que sus equipos ya practican una colaboración efectiva, pero la mayoría no lo hace. Lo que los equipos denominan "colaboración"

generalmente no lo es; en cambio, muchas personas trabajan con y sobre lo que conocen, adoptando un enfoque de "bajo riesgo" para realizar el trabajo. A medida que las organizaciones se embarcan en el camino de la adaptabilidad, es importante considerar que factores tienden a detener a la mayoría de los equipos de la verdadera colaboración:

- No hay comprensión universal o definición de colaboración
- Colaboración confusa con la creación de consenso, donde el consenso se puede utilizar para evitar la responsabilidad
- Preferencia por el tiempo presencial, incluso cuando existe videoconferencia
- Formalidad. Cuando las personas se resisten a mostrar su lado "humano", puede llevar más tiempo construir un espacio seguro para la relación del equipo
- Demasiado foco en el equipo inmediato, en lugar de una comprensión más profunda de cómo funciona la organización en general

Ninguna metodología única y prescrita hace que los equipos sean excelentes, pero las organizaciones eficaces siempre se toman el tiempo para desarrollar una comprensión colectiva para trabajar de esta nueva manera.

Invierten en entornos de trabajo que permiten una verdadera colaboración. Los líderes también se convierten en una pieza clave para modelar nuevas formas de trabajo. El equipo es un elemento central de la Organización Adaptable y solo puede ser tan exitoso como el líder que lo capacita y lo habilita. Los equipos no pueden prosperar en nuevos entornos si los líderes están atrapados en viejas mentalidades y formas de trabajo.

La verdadera colaboración puede desbloquear la productividad latente y la inclusión y puede lograr un mayor compromiso y agilidad de los colaboradores para ayudar a acelerar la ejecución de la estrategia comercial.

El Líder

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

En la Organización Adaptable, los líderes existen en todos los niveles y son orquestadores inclusivos que fomentan un entorno para equipos de alto rendimiento.

Para poder realizar una transición exitosa a la Organización Adaptable, los líderes deben impulsar el cambio. El liderazgo ha sido tradicionalmente jerárquico y algo monolítico; Los roles de liderazgo se han otorgado convencionalmente a aquellos considerados más expertos o experimentados. Pero aplanar la jerarquía a un modelo distribuido basado en el equipo exige liderazgo en todos los niveles y permite que los líderes emerjan en las "redes informales".

Esto representa un cambio hacia un liderazgo de enfoque y contexto múltiple, en el que los individuos lideran independientemente de su función, disciplina técnica o jerarquía. La dirección, la visión y la inclusión definen el liderazgo en lugar de solo el conocimiento técnico. El líder demuestra la inclusión mediante palabras, acciones y prioridades y mide el éxito de manera diferente. Y cuando poseen compromiso, curiosidad, inteligencia cultural y conocimiento de la materia, pueden ser ágiles frente a diversos talentos, clientes, ideas y mercados emergentes.¹¹

En un modelo que coloca al equipo en el centro, es tentador ver el liderazgo como distribuido, colectivo y de alguna manera compartido. Pero los equipos sin líderes generalmente no funcionan de manera efectiva. A medida que el contexto en el que operan los líderes se vuelve más complejo, es más importante que nunca, que las organizaciones inviertan en el desarrollo de líderes, y que más personas necesiten adquirir habilidades de liderazgo.

La influencia del estilo de liderazgo en la adaptabilidad de una organización se puede ilustrar a través del trabajo reciente de Deloitte con una organización conocida en los Estados Unidos. La organización se había arraigado previamente en una cultura de miedo y evasión, en la que las decisiones se escalaban al CEO porque los líderes (en todos los niveles) temían cometer errores en sus decisiones. Fue solo después de que el CEO se paró en el escenario frente a los empleados y compartió una historia de fracaso personal, que esta mentalidad comenzó a cambiar. Los líderes de la organización comenzaron a reconocer la necesidad de vulnerabilidad, toma de riesgos, inclusión y la ruptura de las barreras de roles tradicionales. Esto finalmente condujo a equipos más capacitados que se sentían cómodos con la toma de decisiones autónoma, que es un componente integral de una organización *agile* y en constante adaptación.

La complejidad exige liderazgo y versatilidad.

En un contexto adaptativo, tres capacidades de liderazgo se vuelven primordiales: la capacidad de Energizar, Empoderar y Conectar.

Donde el cambio es constante y la interrupción abunda, a menudo los conjuntos de habilidades son cada vez más redundantes y prevalecen el miedo y la aprensión. Los líderes deben Energizar a su gente, articular una visión convincente, inculcar un sentido común de propósito y proporcionar un sentido de pertenencia. Para construir y mantener una Organización Adaptable, los líderes deben poder Energizar a todas las personas, independientemente de su personalidad, antecedentes o motivación (ver Figura 8). Con el apoyo de Deloitte, el liderazgo de la organización mencionada llevó a sus equipos a través de ejercicios estructurados a construir una misión colectiva y definir las normas de trabajo.

La Organización Adaptable también requiere una cultura de innovación y flexibilidad para responder eficazmente a las cambiantes necesidades de los clientes,

el entorno y el mercado; por lo tanto, los líderes deberían Empoderar a otros. Es poco realista e inexacto esperar que un puñado de personas de la cumbre de una organización siempre tenga las mejores respuestas e ideas. En cambio, un importante predictor de la creatividad es la experiencia en la temática. Las personas más cercanas a los desafíos y las oportunidades a menudo tienen el mayor potencial para innovar. Los líderes deben delegar la responsabilidad y ceder el control para aprovechar las habilidades colectivas de toda la organización. Fomentar la experimentación, el aprendizaje continuo e inculcar una mentalidad a prueba de errores en aquellos a quienes lideran debería ser su rol.

La capacidad para Conectarse significa fomentar la colaboración a través de las fronteras, conectar silos y desbloquear posibles sinergias para cultivar y fortalecer las redes de equipos. Es importante que los líderes sean optimistas sobre las capacidades de los demás, impulsen la colaboración, sean inclusivos y valoren la contribución de una amplia gama de personas para desbloquear el potencial latente.

Identificar y desarrollar cualidades de liderazgo en todos los niveles de la organización impulsa el potencial de adaptación.

Con el cambio a equipos orientados por un propósito en una Organización Adaptable, es fundamental que existan líderes talentosos en todos los niveles.

Por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse fuertemente en desarrollar en sus líderes y en la línea de liderazgo la capacidad de Energizar, Empoderar y Conectar. Identifique a las personas que están naturalmente "conectadas" para liderar de esta manera y que tienen la materia prima para desarrollar estas capacidades a toda velocidad, y luego invierta en iniciativas que se centren en su desarrollo.

Cómo lideran los líderes es el factor determinante para la transición hacia una Organización Adaptable. Los líderes efectivos deben aceptar el cambio, navegar por la ambigüedad y la complejidad, y aprovechar una fuerza laboral cada vez más diversa.

Figura. 8: El líder adaptable requiere capacidades esenciales para el liderazgo de las personas - el regreso del líder psicológico.



El Individuo

La visión tradicional del colaborador supone que las personas se resisten inherentemente al cambio y los programas de talento proporcionan estabilidad. En las organizaciones adaptables, la resiliencia y la aceptación del cambio se convierten en parte del ADN de la organización y existen programas de talento para permitir esa resiliencia.

Adaptable no es algo que se hace, es algo en lo que se convierte.

Si una organización se alinea exitosamente con el ecosistema, la estructura organizacional, el entorno del equipo y el liderazgo, es probable que comprenda que también tiene que fomentar la resiliencia en su gente frente al cambio constante.

Los líderes exitosos entienden el impacto inquietante que puede traer el cambio. También reconocen que el éxito de su Organización Adaptable depende en gran medida de que las personas se sientan cómodas con lo desconocido y acepten nuevas formas de trabajo. Centrarse en el cambio constante, la disrupción y la adaptabilidad puede hacer que los líderes olviden que las personas están fundamentalmente nerviosas por la incertidumbre, y pueden olvidar las consecuencias de no ayudar a sus colaboradores a acostumbrarse a las nuevas formas de trabajo.

Para este fin, es importante que los líderes entrenen a su gente. Un individuo adaptable piensa con:

- **Mentalidad global:** apertura y conocimiento de la diversidad entre culturas con inclinación a aprovechar las diferencias y encontrar puntos en común
- **Mentalidad de crecimiento:** prosperar en el desafío y ver el fracaso como un punto de partida para crecer y ampliar las habilidades existentes
- **Mentalidad de Pensamiento de Diseño:** usando la lógica, imaginación, intuición y razonamiento sistémico para explorar posibilidades y diseñar resultados que beneficien a los clientes
- **Diversidad de pensamiento:** buscar y potenciar diferentes perspectivas y

aprovechar oportunidades. Los programas de talento deben funcionar en conjunto para brindar una experiencia integrada a los colaboradores que pueda desarrollar resiliencia y desbloquear el potencial individual.

La gestión del talento evoluciona para fomentar la capacidad de resiliencia individual y crear una organización de aprendizaje.

Las personas no pueden atravesar estos sistemas adaptables por sí mismos. Las personas y los equipos necesitan una guía que los ayude a navegar la organización en redes y el entorno del equipo, mientras que también le proporcione límites seguros para explorar sus propias carreras. Los programas de talento tradicionales deberían ser más flexibles y personalizados para apoyar la capacidad de resiliencia individual para el impacto colectivo. La Figura 9 resalta los cambios necesarios en los programas de talento a lo largo de la trayectoria del colaborador para apoyar la adaptabilidad.

Incluso antes de que un colaborador comience en una organización, es necesario construir una base que sustente el trabajo en equipo y adaptable. Para hacerlo, las descripciones de cargo deben dar paso a roles flexibles basados en la competencia y el potencial. Las personas elaboran sus responsabilidades para alinearse con los resultados y el enfoque de la misión de la organización. A su vez, el reclutamiento pasa de la combinación tradicional de habilidades y la selección de recursos humanos al propósito y el ajuste cultural, con una mayor participación de los compañeros. La contratación de talento ya no se trata de completar una lista de verificación de tareas, se trata de obtener una comprensión rápida de la cultura, el propósito y el enfoque en el cliente de la organización. La Organización Adaptable vuelve a hacer hincapié en las personas, no en los títulos de trabajo, lo que

Si los individuos no pueden cambiar su propia mentalidad y comportamientos visibles, la organización probablemente tendrá dificultades para adaptarse.

umenta la diversidad de pensamiento e introduce una mayor propiedad para que las personas se esfuercen hacia la misión del equipo. Comparada con una organización tradicional, una Organización Adaptable requiere mayor flexibilidad, inclusión y agilidad, y debe ser construida sobre este fundamento inicial. Los reclutadores buscan dentro del ecosistema para acceder a un grupo de talento más amplio y flexible. La planificación de la fuerza laboral debería volverse más estratégica para revisar cómo el trabajo puede ser automatizado y quién puede hacerlo, a través de la identificación de nuevas fuentes de talento y el entendimiento de que no existe un perfil de talento único y rígido para cada trabajo.

Una vez que esta base se ha solidificado para la experiencia del empleado, los programas de talento se vuelven aún más necesarios para permitir los comportamientos ágiles, colaborativos y empoderados de una Organización Adaptable. Anteriormente, el desarrollo profesional en muchas organizaciones involucraba revisiones burocráticas anuales de desempeño, una desalineación en el aprendizaje y los resultados de desempeño, y trayectorias de carrera que seguían planes predeterminados e inflexibles. Cada año se pierden horas

significativas en las evaluaciones de desempeño, gran parte en conversaciones a puerta cerrada que no siempre resultan en comentarios directos para el individuo. Solo el 6% de las organizaciones considera sus compensaciones y beneficios como innovadoras, flexibles, personalizadas y alineadas para incentivar ciertos comportamientos, aunque el 42% cree que las compensaciones y beneficios son una alta prioridad.⁵ Finalmente, las actividades de aprendizaje en muchas organizaciones no se han actualizado para correlacionarlas con los resultados de desempeño o para establecer estrategias de aprendizaje organizacional que coordinen múltiples funciones (por ejemplo, L&D, KM, Desarrollo cultural, Gestión del cambio) en torno a un propósito y estándares comunes. El tiempo dedicado a planificar y brindar un estilo de aprendizaje tradicional no permite que una organización se mantenga al día con el ecosistema externo a su alrededor. El aprendizaje adaptable se basa en la misión y los aprendices individuales están conectados a una red social de otros que han aprendido o están aprendiendo la misma misión. De esta manera, la red informal en una organización ayuda a impulsar el conocimiento y las ideas hacia

adelante. Cuando existe un sistema eficaz y flexible de gestión del desempeño y compensación, se allana el camino para el desarrollo de la carrera y la experiencia laboral que el colaborador espera. Al mismo tiempo se desarrollan constantemente nuevas habilidades y se está abierto a nuevas ideas. Un cliente está probando la idea de un "pasaporte de carrera" que rastrea las experiencias y capacidades de un individuo en misiones alrededor de la organización, enfocando la carrera en el aprendizaje de las misiones en lugar de marcar casillas en cada nivel de una jerarquía.

Cambiar de una organización tradicional a una Organización Adaptable significa cambiar los planes de carrera profesionales e interrumpir la estabilidad, una tarea difícil. Proporcionar un sentido de pertenencia a través de nuevas dinámicas de equipo y comportamientos de liderazgo inclusivos es necesario para una transición efectiva. La conclusión clave: los líderes juegan un papel cada vez más crítico en la comprensión de las preferencias laborales y en la orientación del desarrollo profesional. El feedback y el entrenamiento en tiempo real, el aprendizaje integrado en el trabajo diario y las oportunidades de crecimiento flexibles son esenciales en entornos de rápido movimiento.

El aprendizaje debe ser continuo e indistinguible del trabajo diario y las personas necesitan oportunidades para reinventarse a medida que la organización se adapta.

Hace varios años, Deloitte reinventó su gestión del desempeño después de que una evaluación sugiriera que nos estábamos quedando atrás en la innovación en esta área y en cómo se fomentaba el compromiso de los colaboradores. La solución fue un cambio radical que se centró en la velocidad, la agilidad, el aprendizaje continuo y la transparencia en todos los niveles de la organización gracias a los conocimientos basados en datos recopilados durante todo el año.¹² Un cliente bancario recientemente llevó esta idea un paso más allá e integró el rendimiento del equipo en consideraciones generales de desempeño de un individuo; El éxito del equipo determina la mitad del resultado general, no solo el individuo.

Las personas cambian de roles individuales fijos a roles cambiantes, experiencia Cross-functional, planes de carrera en la materia y conocimiento de cómo activar las redes en toda la organización.



Descripciones de cargo

Las descripciones de cargo cambian a roles más amplios que no se limitan a un conjunto de habilidades, fortalezas o capacidades. Los colaboradores desempeñan un rol en la elaboración de sus responsabilidades en función de los comportamientos actuales.



Reclutamiento y selección

El propósito y la adaptación a la cultura son más importantes que la alineación de la descripción del cargo. La diversidad de pensamiento y experiencia es un aspecto clave.



Onboarding

Enfocada en Propósito, Cultura y Orientación al cliente. Rotación rápida de trabajos para comprender cómo funciona la organización.



Gestión del desempeño

El rendimiento del equipo, las evaluaciones por pares, la comunicación continua del desarrollo profesional y las fortalezas individuales reemplazan las conversaciones tradicionales una vez al año basadas en el rendimiento pasado.



Compensaciones

Los bonos dependen más del desempeño actual, el propósito y los resultados de los objetivos compartidos. Las decisiones salariales tienen más aportes de los pares y menos de los superiores.



Aprendizaje y desarrollo

El aprendizaje es continuo, integrado en el trabajo diario y cambia en función de las necesidades del individuo en lugar del aprendizaje formal implantado pragmáticamente.



Planes de carrera

Menos enfoque en la escala jerárquica y mayor enfoque en la organización fluida y las trayectorias de carrera "horizontales"

Primeros pasos hacia la adaptabilidad

Intentar resolver los complejos desafíos que actualmente enfrentan las organizaciones puede parecer formidable. La transformación hacia una organización adaptable no brinda por sí sola la proximidad al cliente o la excelencia del producto / servicio, pero mejora las posibilidades de su organización de descubrir cómo fortalecer la relación entre los objetivos del cliente, la comunidad y su diseño organizacional, a través de los cinco niveles que hemos examinado. A continuación, se presentan algunas consideraciones previas a iniciar el camino de la transformación.

- 1. Ser Adaptable se trata de tomar la decisión** – No es necesario ser una “start-up” o una organización pequeña para dar el salto. Grandes organizaciones multinacionales, desde empresas de petróleo y gas hasta bancos globales, están comenzando a desafiar las filosofías y prácticas de gestión obsoletas. Muchas de ellas se encuentran experimentando con pequeños planes piloto en las áreas donde más lo requieren. Una organización adaptable no define el objetivo final de un plan de re-diseño funcional a gran escala. Simplemente, invita a ser más audaz en áreas de la organización donde las presiones y exigencias de los clientes son particularmente intensas.
- 2. Convertirse en Adaptable es más seguro de lo que parece** – De hecho, las transformaciones de Organizaciones Adaptables son más seguras que una transformación típica a gran escala o que una re-organización convencional. Históricamente, estas iniciativas han sido una "gran apuesta" basadas en las últimas tendencias de gestión, que podrían tener poca relevancia para la propia organización. En contraste, como hemos examinado a través de los cinco niveles, la adaptabilidad se logra a través de cambios incrementales que impulsan a la organización hacia adelante a través de ensayos y aprenden la nueva filosofía de trabajo que genera confianza a medida que pasa cada mes de la iniciativa.
- 3. Adaptable no se trata de hacer lo mismo que los otros están haciendo** – Organizaciones digitales y otras pioneras ya han experimentado con las primeras formas de adaptabilidad. Desafortunadamente, tanto clientes como consultores han sido culpables de "copiar y pegar" las prácticas de casos exitosos en nuevas organizaciones. Esto debe evitarse a toda costa. Las organizaciones adaptables funcionan cuando son diseñadas, dirigidas e implementadas desde cero y personalizadas según las necesidades únicas de cada empresa. Puede parecer obvio, pero es uno de los errores más comunes que hemos observado en los últimos años.
- 4. Adaptable es más que una teoría** – Después de ver varios artículos y presentaciones sobre los motivos para hacer que su organización sea más flexible, *agile*, resistente o adaptable, es importante comprender que convertirse en adaptable es difícil. Se trata de cambiar las formas de trabajar y pensar el trabajo, y eso lleva tiempo. A menudo vemos la necesidad de declarar "misión cumplida" demasiado pronto en el camino para ser realmente Adaptable. Esto puede socavar significativamente el progreso que ya se ha hecho. El seguimiento es esencial.
- 5. Adaptable implica un cambio cultural, no únicamente un cambio en la estructura** – Muchas organizaciones comienzan con el diseño de la organización porque a menudo es un síntoma visible de grandes desafíos de adaptabilidad, pero es solo la punta del iceberg. La arquitectura de la organización es una plataforma para las personas, que hará que la adaptabilidad sea exitosa. Pero, crear el entorno, clima y cultura adecuados llevará mucho más tiempo.
- 6. Adaptable implica los equipos antes que los individuos** – No confunda Adaptable con otros enfoques del pasado. En cada conferencia o taller de este tema inevitablemente se plantea la misma pregunta: "¿no hemos intentado esto con equipos de alto desempeño o círculos de calidad?". Si bien es cierto que se han experimentado aspectos de adaptabilidad en los últimos 30 a 40 años, la brecha fundamental ha sido la falta de nuevas formas de pensar para poder vincular la estructura, las formas de trabajo, el liderazgo y los comportamientos con las misiones enfocadas en el cliente, que debería tener cada equipo para poder trabajar con autonomía y guiado por un propósito.
- 7. Adaptable se trata de liderazgo en todos los niveles** – Hemos visto que algunas organizaciones adoptan prácticas adaptables como redes de equipos o formas ágiles de trabajo, pero luego dudan cuando se trata de empoderar a los líderes para que permitan que los equipos tomen decisiones (y cometan errores). Desafortunadamente, debido a que la OA se basa en un pensamiento sistémico, a menos que tenga la resolución de comprometerse completamente con el cambio, no obtendrá todos los beneficios que podría obtener. Se puede ser iterativo e ir trabajando por áreas de la organización, pero esas iniciativas seleccionadas deberán realizarse profundamente.
- 8. Adaptable implica co-crear** – No hay mejor diseño o cambio que aquel que involucra a las personas que serán afectadas por el cambio. Si bien el CEO / CxO puede desencadenar la transformación y establecer una visión, la OA funciona mejor cuando se inicia desde abajo. Que los líderes habiliten este involucramiento, requiere cierto coraje, pero con el seguimiento adecuado, producirá grandes resultados.

Si se encuentra en una industria en mira de la disrupción, pero su organización se muestra reacia a dar el salto a la Adaptabilidad, deberá considerar el costo de oportunidad de no actuar y tomar una posición más experimental en su próxima reunión. Muchos pequeños pasos hacia ser Adaptable (tomados juntos) llevarán al cambio fundamental en la filosofía de trabajo que, creemos, lo ayudarán en este momento de disrupción significativa.

¿Está su organización preparada para adoptar la adaptabilidad? Considere las siguientes preguntas como su evaluación inicial:

-
- ¿Los colaboradores, talento alternativo, y partes interesadas realmente tienen un propósito compartido?

 - ¿La información de sus clientes y su entorno fluye sin problemas para sustentar las decisiones?

 - ¿Son mínimos la burocracia y la transferencia de tareas entre equipos?

 - ¿La organización es capaz de formar y deshacer rápidamente los equipos cuando sea necesario, con un mandato claro?

 - ¿Los equipos operan con confianza, aportando perspectivas diversas, y desempeñándose bien?

 - ¿Se sienten cómodas las personas de la organización experimentando y aprendiendo de sus errores, sabiendo que se las recompensará por aprender?

 - ¿Hay líderes en todos los niveles de la organización?

 - ¿Los líderes tienen las capacidades necesarias para los desafíos del futuro?

 - ¿Los programas de talento abordan el talento más allá del colaborador tradicional, como los trabajadores contingentes?

 - ¿Los colaboradores tienen el apoyo necesario para desarrollar sus habilidades y capacidades en una amplia gama de experiencias, o se les alienta a avanzar continuamente?

Referencias

1. Salim Ismail, *Exponential Organizations* (New York: Diversion Books, 2014).
2. Hopkins, Christopher D. "Dow Jones Drops GE, A Member Of The Original Industrial Average In 1896" NPR, Aug. 23, 2018 AD, www.npr.org/2018/06/19/621659846/dow-jones-drops-ge-a-member-of-the-original-industrial-average-in-1896
3. Deloitte, *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?*, Deloitte Insights, January 2018.
4. Edelman, *2018 Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018.
5. Deloitte, *2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise*, 2018.
6. Deloitte, *Culture of Purpose—Building business confidence; driving growth: 2014 core beliefs and culture survey*, 2018.
7. Josh Bersin, *Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP: Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement*, 2015.
8. Deloitte, *Human Capital Trends 2016: Out of sync?*, 2016.
9. Deloitte, *Diversity's new frontier: Diversity of thought and the future of the workforce*, 2013.
10. Deloitte, *Digital collaboration: Delivering innovation, productivity, and happiness*, 2013.
11. Deloitte, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, 2016.
12. Marcus Buckingham and Ashley Goodall, *Reinventing Performance Management*, Harvard Business Review, 2015

Autores

Este documento ha sido desarrollado a través de una red global de miembros multifuncionales del equipo de Deloitte.

Líderes y coautores de la iniciativa

La iniciativa de la Organización Adaptable se guía bajo el liderazgo de Amir Rahnema y Tara Murphy, quienes fueron coautores y editaron este trabajo.

Amir Rahnema | Deloitte Consulting BV

Amir es socio de Canadá, localizado en Ámsterdam. Es el líder global de Diseño Organizacional de Deloitte. Se enfoca en trabajar con organizaciones que atraviesan una transformación a gran escala típicamente vinculada a cambios en la estrategia, implementaciones de nuevas tecnologías y transiciones complejas de la fuerza laboral. Ha pasado los últimos años trabajando con empresas comerciales, minoristas, bancos, empresas de energía y gobiernos para explorar la adaptabilidad en equipos y operaciones de liderazgo.

Grupo XY UgygcfYg9 dYfhcgy Coautores

Un grupo de asesores expertos formado por líderes multifuncionales de todo el mundo fue coautor del artículo y aportó sus experiencias con clientes sobre organizaciones adaptables.

Dimple Agarwal | Deloitte MCS Limited

Dimple es socia en la oficina de Londres y es líder global de la práctica de Transformación Organizacional y Talento de Deloitte. Tiene más de 23 años de experiencia en consultoría. Su experiencia funcional incluye liderazgo, cambio cultural, estrategias de talento, gestión del cambio, desarrollo de capacidades, diseño e implementación de modelos operativos y transición de la fuerza laboral en el contexto de transformaciones comerciales a gran escala principalmente en el sector empresarial de consumo.

Don Miller | Deloitte Consulting LLP

Don tiene más de 16 años de experiencia en la industria y consultoría. En su puesto actual, se desempeña como líder de Análisis para la práctica de Transformación Organizacional y Talento de Capital Humano también forma parte del equipo de Diseño Organizacional y Soluciones de Decisiones de Liderazgo en EE.UU. Don se enfoca en ayudar a los clientes a mejorar el desempeño mediante la creación de modelos operativos y estructuras organizativas para ejecutar nuevas capacidades a través de su personal, alineando las capacidades, métricas, procesos y cultura de un negocio con su estructura, liderazgo, roles y talento. Don también ayuda a los clientes a resolver algunos de sus principales desafíos mediante la creación de soluciones personalizadas de cultura, desarrollo de liderazgo y compromiso de los empleados para ejecutar mejor las transiciones de la organización, así como las fusiones, adquisiciones y desinversiones.

Tara Murphy | Deloitte Canadá

Tara es Gerente en la práctica de consultoría de Capital Humano de Deloitte Canadá. Se enfoca en ayudar a los clientes a diseñar sus organizaciones para adaptarse a los mercados cambiantes y a los cambios en la estrategia comercial. Tara tiene un gran interés en comprender y desarrollar métodos para ayudar a las grandes organizaciones a inyectar agilidad en sus diseños, capacidades y procesos. Ha trabajado en reorganizaciones e iniciativas de transformación del modelo operativo en todas las industrias y es líder del desarrollo de la metodología de Organización Adaptable global de Deloitte.

Jessica Eden | Deloitte Canadá

Jessica es experta en transformación organizacional *agile* y líder en la práctica de consultoría de Diseño Organizacional en Deloitte Canadá. Su trabajo se enfoca en ayudar a los clientes a decidir e implementar cambios organizacionales que eleven la experiencia del cliente y aborden las presiones de la disrupción. Tiene una amplia experiencia uniendo los líderes de todos los niveles para reimaginar y transformar la forma en que se realiza el trabajo, abordando los problemas de clientes, talento, procesos y tecnología desde una perspectiva integrada.

Kat Lee | Deloitte Canadá

Kat es experta en temas de cambio transformacional, específicamente en el diseño y mantenimiento del liderazgo ágil y digital, cultura de aprendizaje, mentalidad y nuevas formas de trabajar dentro de los servicios financieros en América del Norte. También es una exitosa autora de negocios y fue la escritora principal del bestseller de NY Times / USA Today sobre liderazgo y cultura, "As One: Individual Action, Collective Power" publicado en 2011.

Persis Mathias | Deloitte MCS Limited

Persis es parte de la práctica de Capital Humano de Deloitte en el Reino Unido y cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría con organizaciones de todo el mundo en diversas áreas de Diseño Organizacional, Liderazgo y Talento. Ha liderado proyectos de transformación a gran escala para organizaciones en transiciones como fusiones y adquisiciones, y transformaciones organizacionales y culturales. Persis se apasiona por ayudar a las organizaciones a explorar y aprovechar las oportunidades presentadas por Future of Work para construir y mantener organizaciones adaptables, ágiles y sostenibles que les permitan estar mejor posicionadas para impulsar crecimiento, valor e impacto exponenciales.

Peter Sloan | Deloitte MCS Limited

Peter dirige la práctica de liderazgo de Deloitte en el Reino Unido y trabaja con organizaciones globales para garantizar que el liderazgo sea un facilitador clave del desempeño organizacional. Como psicólogo colegiado, ayuda a los clientes a garantizar que tengan los líderes que necesitan para implementar su estrategia y asesora sobre planificación de sucesión, programas de talento ejecutivo y desarrollo de liderazgo. El enfoque actual de Peter es apoyar a las organizaciones para desarrollar futuros líderes para el mundo actual de disrupción, y en el rol fundamental que desempeñan los líderes para permitir la transformación.

Robert Myatt | Deloitte Canadá

Robert es un psicólogo comercial con más de 20 años de experiencia en fomentar que las compañías globales construyan el liderazgo que necesitan para transformar y alcanzar sus objetivos estratégicos. Posee una estrategia de liderazgo de gran experiencia, evaluando el potencial de liderazgo y desarrollando experiencia de liderazgo para una amplia gama de organizaciones, incluyendo los servicios financieros, el sector público, los servicios públicos, la construcción, el comercio minorista, las compañías farmacéuticas, tecnológicas y compañías de fabricación.

Sarah Rogers | Deloitte Consulting BV

Sarah trabaja con organizaciones globales para ayudarles a definir y entregar su fuerza laboral futura. Se enfoca en ayudar a los clientes a definir las capacidades críticas y las inversiones en la fuerza laboral requeridas para entregar su estrategia en entornos competitivos que cambian rápidamente. Ella trabaja con organizaciones para garantizar su sistema de talento y las inversiones en tecnología que permiten la adaptabilidad y la capacidad de respuesta a los disruptores del Future of Work. Originaria de Australia, Sarah ha trabajado con clientes en todas las regiones de Europa y APAC, y actualmente lidera la práctica del talento holandés.

Colaboradores

Agradecemos especialmente a un amplio equipo de profesionales que contribuyó con el contenido y sus propias experiencias de Organización Adaptable para ayudar a dar forma a nuestro pensamiento:

Ailish Kilmartin, Ally Hill, Corey Norman, Dale Camuyong, Damian Walek, Genesis Tang, Iksheetta Sha, India Mullady, Janette Yuen, Jared Simon, Jash Shah, Juliet Bourke, Justine Statham, Lindsay McCabe, Luisa Celis, Marc Abergel, Marie-Christine Joly, Mazen Maarouf, Michael Murphy, Natasha Abajian, Nate Paynter, Oliver Benton, Paula Nathwani, Sabrina Ling, Sebastien Gelus, Selina Facca, Sorubh Aggarwal, Stephanie Goyert, Tessa Van den Berg, Zach Fetters

Shivani Maitra | Deloitte MCS Limited

Shivani es socia en la práctica de Transformación Organizacional y Talento del noroeste de Europa. Lidera la práctica de Diseño Organizacional en el Reino Unido y es líder en Life Sciences para Capital Humano en el Reino Unido. Shivani es parte de un equipo central de socios en Deloitte que está desarrollando soluciones para clientes en el Future of Work y el impacto de las tecnologías emergentes y las formas de trabajar en la fuerza laboral.

Tiffany McDowell, PhD | Deloitte Consulting LLP

Tiffany tiene experiencia en todas las áreas de comportamiento organizacional y es líder de la Oferta de Mercado de Estrategias Organizacionales de Deloitte. Tiffany se enfoca en ofrecer un modelo operativo, diseño organizacional, estrategias de talento y soluciones de gestión de cambio global para proyectos de transformación a gran escala. Recientemente ha aportado el análisis de redes organizacionales y el pensamiento adaptable de diseño organizacional para ayudar a sus clientes a construir redes de equipos y aprovechar de la energía de sus organizaciones.

Tom Alstein | Deloitte Touche Tohmatsu

Tom es líder global especialista en organizaciones del futuro. Ha guiado a varias organizaciones a nivel mundial en su viaje para realmente enfocar su organización en la centralización del cliente, la adaptabilidad y el mundo digital. Tiene una amplia experiencia en el diseño y la implementación de estrategias y transformaciones, el diseño de modelos de negocio y operaciones de alto impacto, la creación de nuevas capacidades y programas de innovación y la implementación exitosa de mejoras y soluciones para dar vida a las estrategias y brindar beneficios comerciales..

Yves Van Durme | Deloitte Consulting

Yves es líder global en la práctica de Capital Humano de Deloitte. Dirige nuestra Oferta de Cambio Estratégico global, la transformación de la organización EMEA y la práctica del talento y dirige el equipo belga de Capital Humano. Después de unos 10 años de experiencia en entrenamiento de alto rendimiento en deportes, cambió hace unos 20 años a la consultoría de personas y asuntos organizacionales. Ha construido un historial en el desarrollo organizacional y de liderazgo como vehículo para la ejecución de estrategias con una afinidad específica por un enfoque holístico, cuidando el equilibrio entre procesos, estructuras y sistemas, por un lado, y los elementos más culturales y relacionados con las personas, por otro lado.

Contactos

Lucía Muñoz | Socia Consultoría | Human Capital
luciamunoz@deloitte.com

Rosina Morales | Socia Consultoría | Human Capital
rmorales@deloitte.com



Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía y su red de firmas miembro cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (a la cual también se hace referencia como "Deloitte Global") no brinda servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte refiere a una o más de las firmas miembro de US de DTTL, entidades relacionadas que operan usando el nombre de "Deloitte" en Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para testificar clientes bajo las reglas y regulaciones de contabilidad pública. Por favor visite: www.deloitte.com/about para conocer más acerca de la red global de firmas miembro.

Esta publicación contiene información de carácter general y, por medio de esta publicación, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni ninguna de sus firmas miembro o sus afiliados, prestan servicios contables, de negocios, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o dichos servicios, ni debe utilizarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un consultor profesional calificado. Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus respectivas firmas afiliadas será responsable de cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.